

**INOVAÇÃO, DESENVOLVIMENTO
E EMPREENDEDORISMO:
a interdisciplinaridade como
estratégia de gestão**

CONSELHO EDITORIAL

Dr^a Ana Rita Catelan Callegaro

Dr. Antônio Vanderlei dos Santos

Me. Berenice Beatriz Rossner Wbatuba

Dr. Daniel Knebel Baggio

Dr. João Serafim Tusi da Silveira

Dr^a Lucelia Ivonete Juliani

Dr^a Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla

Dr^a Rosane Maria Seibert

Dr^a Rut Maria Friedrich Marquette

Dr^a Sibila Luft

Dr^a Vanusa Andrea Casarin

Dr. Vilmar Antônio Boff

EdiURI

**VILMAR ANTONIO BOFF
JOÃO SERAFIM TUSI DA SILVEIRA
(Organizadores)**

**INOVAÇÃO, DESENVOLVIMENTO
E EMPREENDEDORISMO:
a interdisciplinaridade como
estratégia de gestão**

Primeira edição

**FuRI
Santo Ângelo/RS
2016**

© Copyright: dos autores
1ª edição 2016

Direitos exclusivos dos autores

Impressão: Gráfica Venâncio Ayres
Rua Florêncio de Abreu, 1251
Fones 3312 3002/3313-4002
Santo Ângelo/RS

Capa: Cassiano Calegari

Diagramação: Felícia Maria Thomas Faleiro

I58 Inovação, desenvolvimento e empreendedorismo: a
interdisciplinaridade como estratégia de gestão / Organização:
Vilmar Antônio Boff, João Serafim Tusi da Silveira. – Santo
Ângelo: FuRI, 2016.
292 p. ; 21 cm

ISBN 978-85-7223-414-6

1. Inovação. 2. Gestão empresarial. 3. Empreendedorismo I.
Boff, Vilmar Antônio (org.) II. Silveira, João Serafim Tusi da (org.)
III. Título

CDU: 65.012.2

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz CRB 10/ 1720

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7223-414-6



9 788572 234146

APRESENTAÇÃO

As atividades que consolidam a trajetória de um Programa de Pós-Graduação são bastante diversas e vão se fortalecendo ao longo do tempo. No caso do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações (PPGGEO) da Universidade Regional Integrada (URI – Santo Ângelo), uma atividade de destaque que tem sido realizada a cada dois anos é o Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações (CIGECO).

A segunda edição do Congresso foi realizada nos dias 29 e 30 de outubro de 2015 e contou com a participação de um significativo número de palestrantes e participantes (professores, alunos de Cursos de Graduação em Administração e Ciências Contábeis e áreas afins, profissionais, pós-graduandos de várias universidades). O evento foi acompanhado de expressiva mostra de trabalhos (Pôsteres e Trabalhos Técnicos) e contou com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), bem como de toda a Universidade (URI).

O tema central da segunda edição do Congresso – que dá o título ao presente livro – foi “Inovação, Desenvolvimento e Empreendedorismo” e teve como objetivo discutir e refletir sobre boas práticas de gestão, controladoria e inovação nas organizações. Os capítulos apresentados neste livro resultam das contribuições, interações e iniciativas que articulam a construção do conhecimento vinculado às linhas de pesquisa do referido PROGRAMA: 1) Estratégias Organizacionais; 2) Inovação, Organização Social e Desenvolvimento.

Boa leitura!

SUMÁRIO

INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES

Marcos Rotta, Lucelia Ivonete Juliani 09

ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DO ESTRESSE NA CONSTRUÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO ORIENTADAS PELO COACHING

Nairana Radtke Caneppele Bussler, Adriane Fabrício,
Daniel Knebel Baggio, Bethina Ferraz de Campos 39

MODELOS DE GESTÃO E A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA E DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nairana Radtke Caneppele Bussler, Bethina Ferraz de Campos,
Daniel Knebel Baggio 59

SISTEMA INTEGRADO DE PRODUÇÃO DE PEIXES E FRUTAS FERTIRRIGADAS COMO ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO DE PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS, RS, BRASIL

João Serafim Tusi da Silveira, Lucélia Ivonete Juliani, Lucas
Veiga Ávila, Rut Maria Friedrich Marquetto 79

COMO O GESTOR PERCEBE A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MUNDO DO TRABALHO?

Clairton Bassin Pivoto, Sibila Luft 99

**SISTEMA DE CUSTOS PÚBLICOS COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

Carlos Alberto Meneghetti, Vilmar Antônio Boff..... 121

**VALUATION: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA
EMPRESA FLEURY S.A**

Simone de Lima Teixeira, Rosane Maria Seibert,
Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla,
Berenice Beatriz Rossner Wbatuba 157

**INOVAÇÃO NOS PROCESSOS DE GERAÇÃO DE
VALOR EM MARKETING**

Ana Rita Catelan Callegaro 217

**CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE NÚCLEOS DE
TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA: UMA
EXPERIÊNCIA EM UNIVERSIDADE MULTICAMP**

Antônio Vanderlei dos Santos, André Luiz Ancina de Vargas,
Marcos André Costa, Vanusa Andrea Casarin,
Northon Motta 249

**A REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE
DO SUL E SUA DINÂMICA DE DESENVOLVIMENTO
TERRITOTORIAL**

Berenice Beatriz Rossner Wbatuba, Daniel Claudy da Silveira,
Emerson Juliano Lucca, Ezequiele Plinio Albarello,
Luis Claudio Vilani Ortiz 273

INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES

Marcos Rotta
Mestre em Gestão Estratégica de Organizações
PPGGEO/URI

Dr^a Lucelia Ivonete Juliani
Docente no Programa de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Organizações
PPGGEO/URI

INTRODUÇÃO

Integrar o Planejamento Estratégico com a Gestão Estratégica de Operações pode ser um método importante a ser utilizado para que os objetivos sejam alcançados, esta relevância existe por ser nesta área que os objetivos serão desdobrados em projetos e processos e posteriormente terão como função produzir bens e serviços para atender o cliente final, seguindo estratégias e dimensões necessárias no setor de operações para produzir e competir no mercado que a empresa está atuando. Segundo Oliveira (2013) o exercício da administração com todas as suas partes interligadas tem alto grau de importância, porém as empresas têm apresentado dificuldade em trabalhar de forma efetiva com este modelo.

Para Muller (2014) é crucial para as empresas que pretendem reagir às mudanças e terem capacidade de resposta utilizarem modelos de gestão que funcionem de forma integrada. Fernandes (2006) afirma ainda que a qualidade da estratégia e a capacidade do setor de operações de implementá-la é fundamental. Para Oliveira (2013) a moderna administração integrada só será possível se caso

forem estabelecidas anteriormente as metodologias e maneiras de se realizar as atividades. Portanto a integração pode ser realizada mediante a identificação e entendimento das relações existentes entre planejamento estratégico e a gestão estratégica de operações e as variáveis que tornam importante a integração e aplicabilidade destas metodologias de forma integrada.

Desta forma este trabalho tem como objetivo mediante teorização identificar as principais definições, estágios e relações que tornam relevante a integração destas metodologias. Justifica-se este estudo tendo em vista que segundo Muller (2014) as empresas não podem mais ser gerenciadas como um objeto específico, mas sim envolvendo de forma integrada metodologias, fatores, influências, recursos internos e externos.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É observado por Estrada (2011) que as metodologias estão sendo aprimoradas e tem evoluído nos últimos anos. Conforme o autor o planejamento estratégico passou a ser um modelo utilizado nos anos 70 e as técnicas anteriores de planejamento orçamentário e de planejamento de longo prazo serviram de base para sua elaboração, após novos modelos foram desenvolvidos, como a gestão estratégica que tem como base o planejamento estratégico e também a administração estratégica o qual é composta por um pensamento sistêmico, integrado ao planejamento e controle, voltada a gestão da mudança, aprendizagem organizacional, eficiência e eficácia organizacional.

A imprevisibilidade do comportamento econômico financeiro em nível mundial levou as organizações a adotar métodos, ferramentas e modelos de gestão que possibilitasse as pessoas envolvidas entender de forma clara o negócio da

organização bem como formas de minimizar o seu risco, mas que em contrapartida também pudessem maximizar os resultados através das oportunidades identificadas no ambiente de atuação.

Em relação a estratégia a mesma deve estar baseada em resultados obtidos da análise do ambiente, deve apresentar vantagens competitivas deve ser viável e compatível com os recursos tanto pessoais como materiais, devem ser coerentes, devem oferecer baixo grau de risco, devem ser fundamentadas nos princípios da organização, criativa e inovadoras (ROCKFELLER, 2011).

Estratégia organizacional é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas, e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização (FERNANDES, 2012, p. 4).

Estratégia: Conforme Ansoff (1993, p.70) “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização”. Para Maximiano (2008, p. 133), “estratégia é de uso corrente e indica uma forma de enfrentar um problema ou uma forma de realizar objetivos”.

Segundo Maximiano (2012) os principais tipos de estratégias genéricas são representados por diversos autores conforme quadro 01.

Quadro 01: As Principais Estratégias das Organizações

Autor	Estratégias	Significado
Ansoff	1- Penetração no mercado 2- Desenvolvimento de Mercado 3- Desenvolvimento de Produto 4- Diversificação	1- Exploração de produtos tradicionais em mercados tradicionais 2- Produtos tradicionais em novos mercados 3- Produtos novos em mercados tradicionais 4- Novos produtos em novos mercados
Porter	1- Diferenciação 2- Liderança em Custo 3- Foco	1- Identidade forte do produto 2- Baixo custo e baixo preço do produto 3- Atuação em nichos de mercado
Miles e Snow	1- Defesa 2- Prospecção 3- Análise 4- Reação	1- Permanência no mesmo mercado 2- Busca de novas oportunidades 3- Atuação em dois tipos de mercado 4- Incapacidade de fazer ajustes
Certo	1- Estabilidade 2- Crescimento 3- Redução de Despesas	1- Permanência no mesmo mercado 2- Busca de novas oportunidades 3- Atuação em dois tipos de mercado

Fonte: Maximiano, 2012

Diante destas definições a situação de cada organização dirá qual estratégia ideal a ser escolhida.

Em relação ao termo planejamento Oliveira (1999) considerada como um processo que envolve cinco dimensões, sendo que a primeira se refere ao planejamento da produção, pesquisa, finanças, marketing e recursos humanos entre outras, a segunda aos elementos do planejamento como propósitos, objetivos, estratégias, políticas programas, orçamentos, normas entre outros, a terceira é temporal podendo ser de longo, médio ou curto prazo, a quarta procura definir as unidades de planejamento os quais podem ser corporativas, de grupos funcionais, de divisões ou de departamentos, a quinta dimensão está relacionada às características do planejamento podendo ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Ao unificar os termos Planejamento e Estratégia pode-se dizer que as organizações passam a ter uma metodologia para auxiliá-las a entender qual é realmente seu negócio e de como chegar ao futuro projetado de forma contínua e elevando em potencial a forma com que os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos devem ser utilizados, e também remetendo a um conjunto de grandes propósitos e objetivos, metas, políticas e planos para realizar o projetado, levando em consideração oportunidades oferecidas pelo ambiente.

De acordo com Rasmussen (1990) o planejamento estratégico foi formatado e aplicado nos anos 70 por Ackoff, Ansoff e Bower através de organizações de consultoria como Boston Consulting Group e McKinsey Consultants.

É uma metodologia e ou ferramenta administrativa que dá condições de ordenar as ideias para auxiliar as organizações definirem suas direções visando maior grau de interação com o meio ambiente onde estão os fatores não controláveis da organização e em consequência gerando a implementação do plano estratégico (ALMEIDA, 2007; OLIVEIRA, 2011).

1.1.1 Níveis de planejamento estratégico e seus objetivos

Segundo Oliveira (2011), o planejamento estratégico pode ser visualizado em três grandes níveis para facilitar a sua distinção e função de cada um na estrutura organizacional.

Nível estratégico tem por característica definir os objetivos a longo prazo e formas de alcançá-los e envolve as pessoas no topo da pirâmide, nível tático está ligado na realização dos objetivos, porém em curto prazo e geralmente envolve a organização a nível departamental, e o nível Operacional está ligado a execução do plano tático

observando, adequando os processos, recursos materiais e pessoais para o alcance dos objetivos.

1.1.2 Processo de definição e implementação do Planejamento Estratégico

Tem como objetivo responder da maneira mais correta possível a perguntas relacionadas a seu ambiente interno e externo, é importante que a organização conte nesta fase com sistemas de informações que facilitam a realização deste diagnóstico.

Nenhuma estratégia, por mais brilhante que seja, converte-se imediatamente em resultados. Pelo menos duas instâncias intermediárias podem ser mencionadas: primeiro, a organização deve ter capacidade de converter tais estratégias em ações; segundo, as ações, se adequadas, irão gerar resultados (FERNANDES, 2006, p. 8).

De acordo com Cotterman; Wilber (*apud* ESTRADA, 2011, p. 151) o planejamento estratégico precisa responder as seguintes questões: “Onde estamos? Onde queremos ir? Como chegaremos lá? Quando deveremos estar lá? Quem nos ajudará ao chegar lá? e Como medimos e avaliamos o progresso do plano?”

Muller (2014) coloca duas questões sugestivas de relacionamento entre os ambientes, sendo que a primeira busca responder à pergunta de como explorar os pontos fortes para aproveitar as oportunidades? E a segunda pergunta busca identificar como minimizar os pontos fracos para neutralizar as ameaças?

No processo de formatação do planejamento estratégico deve-se considerar segundo Hamel (2011) a história, cultura, clima, experiências em planejamento, expectativas entre outras variáveis que podem influenciar no ambiente da organização.

Para Maximiano (2009) e Batemam (1998) o processo de elaboração do planejamento estratégico consiste em: analisar a situação estratégica considerando o modelo da organização seus produtos e mercados, as vantagens competitivas, a participação no mercado, desempenho e uso dos recursos; analisar o ambiente mediante suas oportunidades e ameaças; analisar os pontos fortes e fracos da organização; definir objetivos e estratégias processo este que se dá em consequências das etapas anteriores e integra os componentes como negócio da organização, objetivos, vantagens competitivas e alocação de recursos; estratégias funcionais e operacionais que tem como objetivo responder aos desafios e as oportunidades do ambiente; e por fim o acompanhamento e controle da estratégia que consiste em monitorar, acompanhar e avaliar a execução da estratégia.

De acordo com Muller (2014) o processo de estratégia deve combinar com diversos aspectos das diferentes escolas, tendo em vista que segundo Mintzberg (2006) a escola cognitiva reside no centro da mente do estrategista, a de posicionamento olha para trás é analítico, a de planejamento olha um pouco a frente segue processo formal, a de design olha muito a frente é de concepção, a empreendedora vê além, a de aprendizado e poder olha para baixo em muitos detalhes, segue processo de negociação e é emergente, a cultural olha para baixo oculta-se nas crenças e no coletivo, a ambiental age ao contrário da cultural é reativa, e a de configuração olha para o processo e busca a transformação, que é o contrário da cognitiva que olha para dentro do processo. Quanto a implementação do planejamento estratégico segundo Maximiano (2009) consiste em desdobrá-las em planos e meios sendo que os principais são: o planejamento das áreas funcionais que engloba marketing, operações, finanças, recursos humanos e tecnologia; políticas e planos operacionais que servem para orientar as pessoas em relação a estratégia no momento da tomada de

decisão e também servem de instrumentos para implementar a estratégia através dos orçamentos, cronogramas normas e procedimentos; desdobramento dos tipos de projetos que tem início, meio e fim; e estrutura organizacional que é explicitada pelo organograma.

A metodologia definida por Oliveira (1999), apresenta quatro fases podendo elas serem adaptadas de acordo com a realidade e ambiente em que a organização está.

Fase 1: é realizado o diagnóstico estratégico, procura-se identificar a posição da organização e é dividida em identificação da visão, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

Fase 2: é estabelecida a missão da organização e seu posicionamento estratégico, das macro estratégias e macro políticas.

Fase 3: fazem parte desta fase os instrumentos prescritivos e quantitativos, ou seja, nesta fase a análise é de como chegar na posição desejada, para isto está dividida nos instrumentos prescritivos e quantitativos.

Fase 4: contempla o controle e avaliação de como a organização está indo em relação a situação definida como ideal.

O controle e avaliação do planejamento estratégico de acordo com Ansoff e McDonnell (1993) (*apud* MULLER, 2014, p. 54) é realizado em uma organização tendo como opção quatro importantes variáveis sendo a primeira que é corrigir o desempenho, a segunda exigir a reprogramação da operação, a terceira determinar mudança de metas e a quarta e última ditar um reexame da estratégia.

Desta forma segundo Ansoff (1981) o planejamento estratégico está direcionado a como as pessoas do nível tático e operacional irão implementar e monitorar o que foi definido pela alta direção através de ferramentas, tecnologias, recursos pessoais treinados e motivados,

informação estratégica, materiais para que se possa montar os planos de ações e executar a fim de que todos os objetivos estabelecidos em todos os níveis da organização sejam atingidos.

1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES

No final dos anos 60 início dos anos 70 a gestão estratégica de operações ganhou significativa importância e passou a fazer parte dos altos escalões das empresas e atualmente serve como um excelente plano de carreira para altos cargos na administração das empresas, no entanto existe ainda campo a ser galgado e cabe aos profissionais alterar este quadro para que o setor de operações passe a dar dentro das empresas sua máxima contribuição para o atingimento dos objetivos estratégicos (DAVIS, 2001; CORRÊA, 2004; KRAJEWSKI, 2009).

A gestão estratégica de operações está voltada a fornecer bens e serviços a um custo baixo e a um alto nível de qualidade com a finalidade de atender as expectativas dos clientes (JACOBS, 2009). O autor afirma ainda que a administração de operações envolve a elaboração, operação e aprimoramento de sistemas que geram e distribuem os principais produtos e serviços. Para Slack (2009) a gestão de operações é estratégica nas empresas por ser o setor responsável em gerir de forma eficaz os recursos necessários para produzir bens e serviços de modo que atenda e ou supere as expectativas dos clientes.

1.2.1 Gestão de operações e gestão estratégica de operações

Segundo Corrêa (2004) a gestão de operações está centrada na atividade de gestão estratégica dos recursos humanos, tecnológicos, informacionais entre outros e dos processos que produzem e entregam bens e serviços

buscando atender as necessidades e desejos de qualidade, tempo e custo, compatibilizando estes objetivos com as demandas de eficiência na utilização dos recursos que os objetivos estratégicos da empresa requer.

Conforme Jacobs (2009) a gestão estratégica de operações define políticas abrangentes e planos de como os recursos serão utilizados a fim de que a empresa responda de maneira eficiente e eficaz as estratégias definidas e só estará completa quando estiver concatenada com a estratégia corporativa de longo prazo.

A gestão de operações é considerada como uma atividade de gerenciamento dos recursos e processos produtivos que transformam insumos em pacotes de serviços a ser disponibilizado para os clientes internos e externos (CORRÊA, 2004; KRAJEWSKI, 2009).

Ao definir a gestão de operações de forma estratégica se passa a ter uma visão global do processo de produção, sendo considerados neste momento como será realizada a interface com as demais partes da empresa, do ambiente de negócio que está inserida e maneiras de como adaptar-se as mudanças ambientais a fim de melhor responder aos desafios futuros, desta forma a gestão estratégica de operações preocupa-se com o desenvolvimento de longo prazo dos processos e recursos a fim de gerar competências para ter níveis sustentáveis de competitividade (CORRÊA, 2012; DAVIS, 2001).

Segundo Slack (2009) a estratégia é mais do que uma só decisão, é um padrão global que envolve decisões e ações que ditam a direção de longo prazo que uma empresa terá. Já a estratégia de operações trata dos padrões de decisões e ações estratégicas que definem o papel, os objetivos e as atividades do setor de operações. O autor afirma ainda que não existe uma definição universal a respeito de como a estratégia de operações deve ser descrita.

Desta forma segundo Corrêa (2012) as principais diferenças entre gestão de operações e gestão estratégia de operações são apresentadas do quadro 02:

Quadro 02: Diferença entre Gestão de Operações e Gestão Estratégica de Operações

Em relação a:	Gestão de Operações	Gestão Estratégica de Operações
Natureza	Decisões individuais de recursos de operações	Preocupa-se com a manutenção do padrão de tomada de decisões
Escala de Tempo	Preocupa-se com a escala de um ano	Preocupa-se com uma escala de até 10 anos
Grau de Agregação de Decisões	Decisões detalhadas de recursos e processos	Preocupa-se com níveis agregados de unidades produtivas, novos produtos e serviços, nível geral de competência
Ênfase	Preocupa-se com as interfaces das áreas predominantemente interna	Preocupa-se também com as interfaces internas, mas predominantemente com o ambiente interno e externo
Nível hierárquico decisório	Nível gerencial e com grande número de pessoas	Alta direção
Nível de abstração	Trabalha com questões concretas do dia a dia	Trabalha com conceitos e ideais mais abstratos

Fonte: Adaptado Correea, 2012

1.2.2 Objetivos e as dimensões competitivas do setor de operações

De acordo com Slack (2009) a produção é responsável por compreender e estabelecer os objetivos sendo eles relacionados a qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade para estar preparado para mudar o que faz ou a forma que faz e também trabalhar a um custo aceitável para poder ser competitivo no mercado que está atuando.

Diante da definição de Jacobs (2009) a qual observa que os clientes enfrentam uma diversidade de opções, e a todo momento que pensam em comprar bens e serviços se deparam com uma diversidade de produtos e são atraídos por distintas características é fundamental que os objetivos e dimensões do setor de operações e a estratégia da empresa estejam alinhados e sendo praticados para que o cliente seja atendido dentro de sua expectativa.

Conforme Corrêa (2004) o objetivo da estratégia de operações é garantir que os processos de produção e entrega de valor ao cliente sejam alinhados com a intenção estratégica da empresa em relação aos resultados financeiros e ao mercado que pretende atender bem como se adaptar ao ambiente que está inserida.

Os resultados do desempenho operacional são vistos de diversas formas e afetam vários grupos de interesses que estão diretamente ligados a visão do negócio, visão do ambiente, visão do aprendizado e visão do mercado (CORREA, 2012).

As principais dimensões competitivas que ditam o desempenho do setor de operações são as seguintes conforme (CORRÊA, 2012; JACOBS, 2009; SLACK, 2009; DAVIS, 2001):

Custo: acontece no momento em que se produz e realiza a entrega de bens e serviços, não existindo garantia de lucratividade e sucesso;

Qualidade: em relação as diversas dimensões, buscando sempre fornecer produtos e serviços de alta qualidade;

Flexibilidade: dita a forma com que as necessidades dos clientes são atendidas, buscando fornecer uma ampla variedade de produtos e serviços;

Velocidade: está ligada a rapidez com que os clientes são atendidos;

Confiabilidade: é a forma com a qual se faz tudo isto.

A chave para o desenvolvimento de uma estratégia efetiva está relacionada em como compreender, criar e ou agregar valor para os clientes é para isto é necessário definir e trabalhar nas prioridades competitivas selecionadas para apoiar determinada estratégia as quais estão baseadas nas dimensões competitivas (DAVIS, 2001).

1.2.3 Gestão Estratégica de Operações

O processo estratégico de operações deve preocupar-se com elementos externos à organização, saindo de uma visão introspectiva para uma visão que gere interfaces com outros setores da empresa, gerando tendências que tem grande impacto nos resultados e objetivos corporativos, sempre buscando atender a diversas variáveis como a melhoria continua, produtividade, competição global, mudanças tecnológicas e a diversidade de mão de obra (CORRÊA, 2004; KRAJEWSKI, 2009).

Conforme Skinner (1969) (*apud* CORRÊA, 2004, p. 55) a partir dos anos 70 a de gestão estratégica de operações passou a ter foco e atenção nas empresas, e isto aconteceu tendo em vista que o setor de operações em primeiro lugar envolve o maior quantidade de investimentos, em segundo lugar as decisões que incluem por via de regra recursos físicos tem por natureza inercia decisória, em terceiro lugar uma vez que a decisão é tomada e caso os efeitos são negativos é difícil e caro de serem revertidos e demoram muitas vezes décadas, e em quarto e último uma decisão estratégica tomada impacta diretamente no cenário futuro da empresa.

A hierarquia do planejamento de operações é apresentada no quadro 03 conforme Davis (2001).

Quadro 3: Hierarquia do Planejamento de Operações

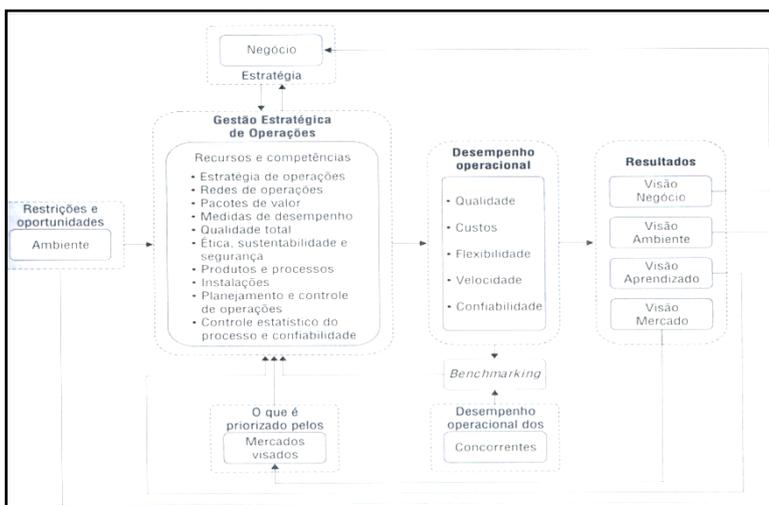
Tipo de Planejamento	Janela de Tempo	Questões Típicas
Estratégico	Longo prazo	Tamanho da planta, localização, tipo de processo
Tático	Médio prazo	Tamanho da força de trabalho, exigências de materiais
Operacional	Curto prazo	Sequenciamento diário de trabalhadores, funções e equipamentos; gestão de processos e estoque

Fonte: Davis, 2001, p.43

De acordo com Krajewski (2009) a estratégia de operações implementa a estratégia corporativa de longo e curto prazo auxiliando a construir uma empresa competitiva e orientada para o cliente, exigindo desta forma interações interfuncionais e trabalhando de forma harmoniosa para que os objetivos sejam atingidos.

Segundo Corrêa (2004) o quadro referência para a gestão estratégica de operações é apresentado na figura 01.

Figura 1: Quadro Referência para Gestão Estratégica de Operações



Fonte: Corrêa, 2004, p.49

Conforme Corrêa (2004) a gestão estratégica de operações envolve a gestão estratégica dos recursos e através do acompanhamento do seu desempenho operacional relacionado as suas dimensões. No entanto nem todos os seus critérios de avaliação são valorizados de forma igual nos mercados visados por também trazer restrições e oportunidades que o ambiente apresenta para as empresas e por fim o desempenho deve também considerar se estratégia de operações está sendo melhor que a dos concorrentes tendo em vista que no mercado atual não basta ser igual.

É impossível saber se uma operação é bem sucedida se os objetivos de desempenho não estão claros, desta forma a administração da produção pode quebrar as empresas tendo em vista que é neste setor que se concentra o maior número de bens e a maior parte dos funcionários e do contrário pode ser responsável em gerar o diferencial competitivo para a empresa (SLACK, 2009).

O objetivo da estratégia de operações é garantir que a função de gerenciar os processos de produção e a entrega de valor ao cliente sejam totalmente alinhadas com a intenção estratégica da empresa quanto aos mercados que pretende servir (CORRÊA, 2004, p. 38).

1.2.4 Planejamento estratégico e a gestão estratégica de operações

A gestão de uma empresa tem como compromisso tornar eficiente a execução das atividades a fim de minimizar custos sem comprometer a expectativa dos clientes, isto é possível implementar através de grupos de atividades onde as estratégias quando claras e de ordem superior permitem que as dimensões competitivas da gestão de operações sejam trabalhadas (JACOBS, 2009).

A gestão estratégica de operações está diretamente envolvida com atividades que irão produzir algum tipo de

bem ou serviço e para que as atividades atendam a expectativa de todos os envolvidos é necessário que os objetivos estratégicos estabelecidos pela gestão estratégica de operações estejam claros para que e os objetivos organizacionais de longo prazo estabelecidos no planejamento estratégico sejam alcançados. É necessário também que estratégias de produção sejam desenvolvidas seguindo determinados princípios que orientam os gerentes de produção aos objetivos gerais da organização (SLACK, 2009).

A estratégia de produção pode ser considerada parte de um processo de planejamento que tem como objetivo coordenar as metas operacionais com as metas da organização a nível estratégico (JACOBS, 2009).

“Sem a efetiva implementação, mesmo a estratégia mais original e brilhante pode tornar-se totalmente ineficaz” (SLACK, 2009, p. 37).

Segundo Slacks (2009) as quatro perspectivas apresentadas na figura 02 permitem criar um cenário geral de estratégia de operações, e ao mesmo tempo fornecem uma ideia das pressões que estão em jogo para formata-la. Portanto estas quatro perspectivas exercem as seguintes funções em relação ao planejamento estratégico de operações

Figura 2: Quatro Perspectivas da Estratégia de Operações

Perspectiva	Estratégia
De Cima para Baixo	Busca através da estratégia corporativa e de negócios definir a estratégia de operações, ocupando desta forma seu lugar nessa hierarquia de estratégias.
De Baixo para Cima	É moldada com base na experiência e não com base em posicionamentos teóricos, desta forma a produção molda seus objetivos com base no conhecimento adquirido, porém deve ter a habilidade de trabalhar com a melhoria continua.
Requisitos do Mercado	Busca atender o mercado que está servindo mediante estratégias ligadas as dimensões competitivas do setor de operações como o desempenho nos custo, qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade.
Capacidades dos Recursos da Produção	Defini suas estratégias de produção baseada em seus recursos e para isto é necessário compreender e desenvolver seus recursos para tonar real a estratégia de produção.

Fonte: Adaptado Slacks, 2009

De acordo com Davis (2001) quatro estágios da integração estratégica de produção dão apoio as metas corporativas conforme seguem:

Estagio de integração 1: busca minimizar o potencial negativo da manufatura através de sistemas de controle detalhado;

Estagio de integração 2: busca obter paridade com a concorrência através do aumento de investimentos para alcançar uma posição competitiva em relação a concorrência;

Estagio de integração 3: fornece internamente apoio com credibilidade a estratégia de negócio através de investimentos coerentes e alinhada com a estratégia do negócio, pensamento passa a ser de longo prazo a manufatura passa a ser abordada sistematicamente;

Estagio de integração 4: passa a perseguir vantagem competitiva com base na manufatura mediante a antecipação de novas práticas e de tecnologias e através do envolvimento das principais decisões de marketing e de engenharia e programas de longo prazo são perseguidos.

O autor afirma ainda que no momento que uma empresa se encontra no estágio 4 faz com que todas as outras funções passem a agir de forma pró ativa e a estrutura passa a atuar de forma horizontal na qual nenhuma função é mais importante que as demais.

2 MÉTODOS E TÉCNICAS

No momento em que as tarefas são plenamente realizadas o trabalho de investigação passa a ter um caráter de um sistema coordenado e coerente seguindo métodos e técnicas para a definição ou explanação de conceitos e proposições, buscando realizar um conjunto de atividades para alcançar o objetivo (GIL, 2008; MARCONI, 2010). Desta forma o trabalho em questão foi realizado seguindo uma metodologia estruturada a qual permitiu realizar de

forma indireta a teorização das metodologias para posteriormente chegar aos resultados dos objetivos estabelecidos.

2.1 TIPOS DE PESQUISA

O estudo desenvolvido é caracterizado como pesquisa bibliográfica tendo em vista que segundo Gil (2008) e Marconi (2010) as consultas realizadas mediante análises profundas de diversos materiais já elaborados constituído de livros e artigos científicos é classificado como um tipo de pesquisa bibliográfica.

2.2 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

A pesquisa em questão é classificada como exploratória tendo em vista que de acordo com Gil (2008) este padrão tem como característica principal e finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, sendo que a pesquisa é realizada com o objetivo de proporcionar uma visão geral de determinado fato.

2.3 COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A coleta de dados e informações foi realizada mediante pesquisa criteriosa e aprofundada de diversas fontes a fim de eliminar a possibilidade de erros nas interpretações.

Segundo Gil (2008) o tratamento e apresentação dos dados correspondem a forma com que os mesmos são organizados a fim de possibilitar a sua interpretação e análise. Seguindo esta definição o estudo em questão é apresentado da seguinte forma.

Primeiramente buscando atender o objetivo proposto foi realizada a teorização referente ao Planejamento

Estratégico, e Gestão Estratégica de Operações, seguido da metodologia aqui apresentada e posteriormente a apresentação dos resultados mediante a identificação dos principais fatores que tornam relevante a integração destas metodologias conforme resultados apresentados na seção 4 deste trabalho. Cabe ressaltar que para se chegar aos resultados da pesquisa em questão foi utilizado como base a bibliografia de Slack, Corrêa e Oliveira.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A teorização realizada de forma independente nos capítulos 1, 2 deste estudo buscam evidenciar a importância da utilização destes modelos de gestão independente se estão integradas ou não. No entanto seguindo o conceito de gestão estratégica a integração entre estes modelos de gestão pode representar uma alternativa diferenciada a melhoria da competitividade e do desempenho da organização.

Conforme Estrada (2011) novas abordagens de gestão surgiram a partir dos anos 90 mediante o conceito de gestão estratégica, a partir de então as organizações passaram a utilizar novos modelos como por exemplo a integração entre planejamento e controle incluindo também o pensamento sistêmico e a busca pela eficiência e eficácia organizacional. Conforme o autor o modelo de gestão integrado e sistêmico passou a fazer parte deste novo cenário com objetivo de integrar os processos de gestão reduzindo ou até mesmo eliminando o uso individualizado das metodologias.

3.1 RELAÇÕES EXISTENTES NA INTEGRAÇÃO DAS METODOLOGIAS

3.1.1 Definições gerais

Partindo da definição apresentada por Muller (2014) o qual afirma que é fundamental integrar metodologias para se ter uma gestão mais eficiente foram extraídas da teorização realizada as principais definições que estabelecem relações entre planejamento estratégico e gestão estratégica de operações as quais tornam relevante a integração das mesmas.

Quadro 4: Relações entre as Metodologias

Definições do planejamento estratégico que estão relacionadas a gestão estratégica de operações:	Definições da gestão estratégica de operações que estão relacionadas ao planejamento estratégico:
De acordo com Rasmussen (1990) o planejamento estratégico foi formatado e aplicado nos anos 70 por Ackoff, Ansoff e Bower e a gestão estratégica de operações ganhou significativa importância também a partir dos anos 70.	A gestão estratégica de operações está voltada a fornecer bens e serviços a um custo baixo e a um alto nível de qualidade com a finalidade de atender as expectativas dos clientes (JACOBS, 2009).
Para Maximiano (2009) e Batemam (1998) a elaboração do planejamento estratégico consiste em diversos fatores sendo que em relação a gestão de operações deve atentar para a alocação de recursos para as estratégias funcionais e operacionais que tem como objetivo responder aos desafios e as oportunidades do ambiente, acompanhar e avaliar a execução da estratégia.	Segundo Corrêa (2004) a gestão de operações está centrada na atividade de gestão estratégica dos recursos humanos, tecnológicos, informacionais e dos processos que produzem e entregam bens e serviços para atender as necessidades e desejos de qualidade, tempo e custo, compatibilizando estes objetivos com as demandas de eficiência na utilização dos recursos que os objetivos estratégicos da empresa requer.
A estratégia deve estar baseada em resultados obtidos da análise do ambiente, deve apresentar vantagens competitivas deve ser viável e compatível com os recursos tantos pessoais como materiais (ROCKFELLER, 2011).	Conforme Jacobs (2009) a gestão estratégica de operações define políticas abrangentes e planos de como os recursos serão utilizados de forma concatenada com a estratégia corporativa de longo prazo.

<p>Estratégia organizacional é o conjunto dos grandes propósitos, e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização (FERNANDES, 2012, p. 4).</p>	<p>A gestão estratégica de operações preocupa-se com o desenvolvimento de longo prazo dos processos e recursos a fim de gerar competências para ter níveis sustentáveis de competitividade (CORRÊA, 2012; DAVIS, 2001).</p>
<p>Em relação ao termo planejamento Oliveira (1999) considerada como um processo que envolve cinco dimensões, sendo que destas cinco a primeira se refere ao planejamento da produção, pesquisa, finanças, marketing e recursos humanos entre outras;</p>	<p>Conforme Corrêa (2004) o objetivo da estratégia de operações é garantir que os processos de produção e entrega de valor ao cliente sejam alinhados com a intenção estratégica da empresa.</p>
<p>Fernandes (2006) afirma ainda que a qualidade da estratégia e a capacidade do setor de operações de implementa-la é fundamental;</p>	<p>De acordo com Krajewski (2009) a estratégia de operações implementa a estratégia corporativa de longo e curto prazo.</p>
<p>Nenhuma estratégia, por mais brilhante que seja, converte-se imediatamente em resultados desta forma as empresas devem ter a capacidade de converter tais estratégias em ações; segundo, as ações, se adequadas irão gerar resultados (FERNANDES, 2006).</p>	<p>Conforme Corrêa (2004) a gestão estratégica de operações envolve a gestão estratégica dos recursos através do acompanhamento do seu desempenho operacional relacionado as suas dimensões.</p>
<p>Segundo Ansoff 1981 o planejamento estratégico está direcionado a como as pessoas do nível tático e operacional irão implementar e monitorar o que foi definido pela alta direção através de ferramentas, tecnologias, recursos pessoais treinados e motivados, informação estratégica, materiais para que se possa montar os planos de ações e executar a fim de que todos os objetivos estabelecidos em todos os níveis da organização sejam atingidos.</p>	<p>O objetivo da estratégia de operações é garantir que a função de gerenciar os processos de produção e a entrega de valor ao cliente sejam totalmente alinhadas com a intenção estratégica da empresa quanto aos mercados que pretende servir (CORRÊA, 2004, p.38). Sem a efetiva implementação, mesmo a estratégia mais original e brilhante pode tornar-se totalmente ineficaz (SLACK, 2009, p. 37).</p>

Fonte: Autor, 2016.

Conforme quadro quatro diversas são as definições que evidenciam a importância que uma metodologia tem para fazer com que a outra se consolida.

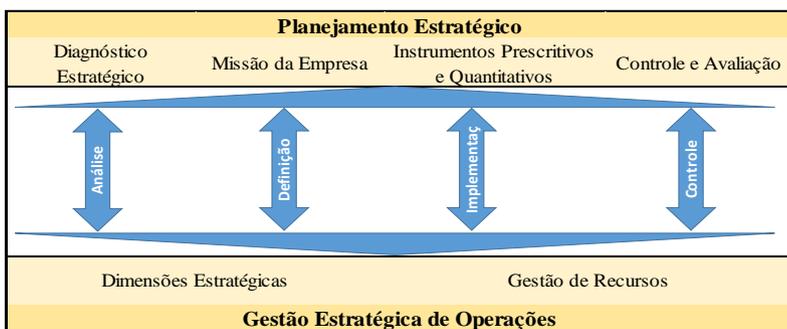
3.1.2 Integração do planejamento estratégico e da gestão estratégica de operações

Para Slack (2009) a gestão de operações é estratégica nas empresas por ser o setor responsável em gerir de forma eficaz os recursos necessários para produzir bens e serviços de modo que atenda e ou supere as expectativas dos clientes.

Partindo deste conceito pode-se afirmar que no momento que é realizado o planejamento estratégico é identificado na fase de análise do negócio e do ambiente interno e externo a capacidade que a empresa tem para responder e neutralizar as ameaças e a capacidade que tem de potencializar as oportunidades através dos recursos que estão diretamente ligados ao setor de operações. É também definido quais serão os diferenciais competitivos da empresa os quais segundo Porter podem ser de diferenciação que está ligada a qualidade do produto, de liderança em custo ou de foco, diferenciais estes que estão diretamente ligadas as cinco dimensões da gestão estratégica de operações.

Desta forma é apresentado na figura 04 as etapas do planejamento estratégico e o momento em que as dimensões da gestão estratégica de operações e os principais recursos necessários para que o setor de operações faça com que a estratégia realmente seja implementada sejam analisados e definidos.

Figura 4: Integração do Planejamento Estratégico e da Gestão Estratégica de Operações



Fonte: O autor, 2016.

Evidencia-se na figura 04 as seguintes etapas:

Etapa 1: é realizada a análise do ambiente interno e externo levando em consideração as dimensões estratégicas e os recursos da gestão estratégica de operações;

Etapa 2: são definidas as estratégias e metas corporativas com base nas estratégias de diferenciação as quais tem relação direta com as dimensões estratégicas e dos recursos da gestão estratégica de operações e dos objetivos corporativos bem como a missão e a visão;

Etapa 3: é realizada a implementação do que foi analisado e definido pela alta gestão, levando em consideração e analisando os recursos para alcançar os objetivos que foram traçados;

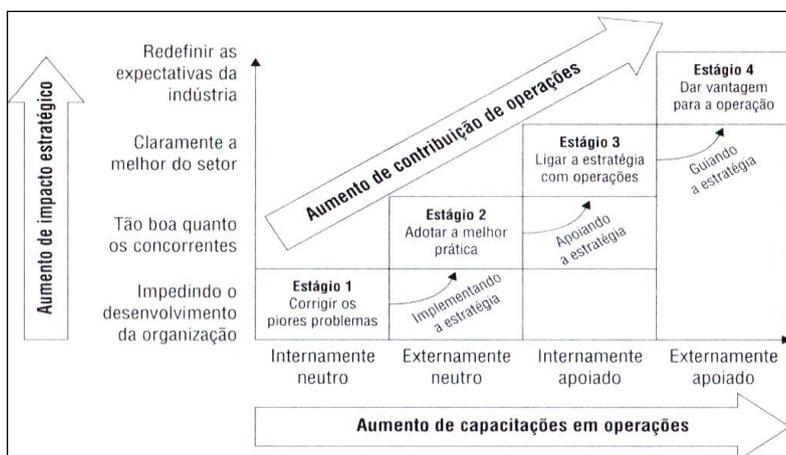
Etapa 4: realizada o controle do planejamento estratégico e da gestão estratégica de operações com base nas metas que foram definidas a nível corporativo e setorial em todos os níveis.

A chave para o desenvolvimento de uma estratégia efetiva está relacionada em como compreender, criar e ou agregar valor para os clientes é para isto é necessário definir e trabalhar nas prioridades competitivas selecionadas para apoiar determinada estratégia as quais estão baseadas nas dimensões competitivas (DAVIS, 2001).

3.1.3 Estágios de Contribuição entre as Metodologias

Para Slack (2009) apoiar a estratégia vai além de implementá-la pois envolve também o aprimoramento e refinamento dos objetivos estratégicos estabelecidos e por fim o impulsionamento da estratégia o qual da vantagem competitiva a longo prazo. Desta forma conforme o autor o sucesso das empresas está pautado nestas capacitações tornando a operação o setor impulsionador da estratégia

Figura 3: Modelo de 4 Estágio da Contribuição de Operações



Fonte: Slack, 2009, p. 38

A figura três, além de apresentar as contribuições no setor de operações apresenta a evolução dos quatro estágios do setor de operações em relação a estratégia, onde:

Estágio 1: o máximo que acontece é reagir as mudanças do ambiente interno e externo corrigindo seus problemas, não tem desenvolvimento organizacional e as contribuições da gestão de operações é neutra para com o planejamento estratégico;

Estágio 2: passa a se comparar com empresas similares buscando adotar as melhores práticas, neste

estágio a contribuição do setor de operações é externamente neutra;

Estágio 3: passa a estar entre as melhores do mercado e aspira se consolidar, porém só será possível quando ter uma visão clara da concorrência e ou dos objetivos estratégicos sendo a melhor do setor e em relação aos recursos de produção passando a ligar e a apoiar internamente a estratégia com o setor de operações, fato este que se consolida no estágio 4;

Estágio 4: a operação passa a ser vista como provedora do sucesso da empresa passando a ter capacidade de olhar a longo prazo, prever mudanças nos mercados e de desenvolver capacidades de competir, passa a guiar a estratégia e apoiar externamente também.

CONCLUSÃO

A moderna administração tem disponibilizado e exigido das empresas que utilizem em seu ambiente de trabalho métodos integrados de gestão para se tornarem mais competitivas. Desta forma diante da teorização realizada com base no Corrêa, Slacks e Oliveira em relação ao planejamento estratégico e a gestão estratégica de operações este trabalho teve como objetivo apresentar as principais definições, relações e estágios necessários para que estas metodologias tenham a contribuição esperada.

Para que este objetivo se tornasse possível foi então primeiramente realizada a teorização pertinente a cada uma das metodologias para posteriormente com base nos métodos e técnicas de pesquisa estabelecidos apresentar os resultados. Primeiramente foram então compiladas as principais definições as quais caracterizam a importância da integração destas duas metodologias, em um segundo momento foi apresentado um modelo macro de integração composto por quatro etapas necessárias tendo em vista as

relações e necessidade que uma metodologia tem em relação a outra para que o que foi planejado e definido realmente possa ser implementado e acontece conforme expectativa projetada, por último foi então apresentado os estágios necessários composto de quatro fases que de forma gradual apresentam as contribuições que a integração destas metodologias apresentam no momento em que são bem geridas.

Portanto mesmo que o uso de qualquer das metodologias pode ser realizado de forma independente evidencia-se diante do estudo a existência de diversas relações entre as mesmas o que torna importante a necessidade de integração. Ressalta-se também que o modelo de gestão estratégica que busca integrar metodologias de gestão é sem dúvida uma forma de tornar as organizações mais competitivas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BATEMAN, Thomas S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

CORRÊA, Henrique L., Carlos A. Corrêa. **Administração da produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração da produção e operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2012.

DAVIS, Mark, M. **Fundamentos da administração da produção.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica:** do planejamento estratégico à mudança organizacional. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view>>. Acesso em: 30 ago. 2011.

ESTRADA, R.; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional:** o que há além do Balanced Scorecard. Porto Alegre: Saraiva, 2006.

_____. **Competências e desempenho organizacional:** o que há além do Balanced Scorecard. Porto Alegre: Saraiva, 2006.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração estratégica:** da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2012.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico:** explicitação das normas da ABNT e Vancouver. 18. ed, ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n.], 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008

HAMEL, Gary. **Conceitos de planejamento estratégico**. Disponível em http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_conceitos.htm. Acesso: 07 set. 2011.

JACOBS, F. Robert; CHASE, Richard B. **Administração da produção e operações**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Ática: 2009.

MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processo: meio – modelo de estratégia, indicadores e operações**. Porto Alegre, 2003.

_____. **Planejamento estratégico, indicadores e processos, uma integração necessária**. Porto Alegre: Atlas, 2014.

_____. **Estrutura organizacional: a moderna administração integrada**. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. São Paulo: Ática, 1990.

ROCKFELLER, John. **Principais características de estratégia**. Disponível em: <<http://www.strategia.com.br/Estrategia/htm>>. Acesso em: 07 set. 2011.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DO ESTRESSE NA CONSTRUÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO ORIENTADAS PELO COACHING

Esp. Nairana Radtke Caneppele Bussler
Mestranda em Desenvolvimento Regional/UNIJUI

Msc. Adriane Fabricio
Professora do Curso de Administração da UNIJUI

Dr. Daniel Knebel Baggio
Docente no Programa de Pós-Graduação
em Gestão Estratégica de Organizações PPGGEO/URI

Esp. Bethina Ferraz de Campos
Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações/URI

INTRODUÇÃO

Competir faz parte dos objetivos das organizações e dos indivíduos. Lutar para obter o sucesso, ou em igualdade de condições é traduzido do verbo inglês *to cope*, cujo significado também pode ser descrito como a ação de lidar adequadamente com uma situação, superando as dificuldades ou limites que essa situação apresenta. Para a psicologia, esse enfrentamento é tratado como *coping* e está relacionado com o estresse, sendo definido como tentativa ou empenho para lidar com exigências externas (do ambiente) ou internas (do próprio sujeito) percebidas como sobrecarregando ou excedendo os recursos da pessoa (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Na sociedade do conhecimento, o capital intelectual desempenha um papel central e os gestores das equipes necessitam estar atentos para poder desenvolver equipes de

alto desempenho, visto que, o capital intelectual assumiu a supremacia, em detrimento do antigo modelo físico. Portanto, as pessoas são o principal capital das organizações e evitar o estresse com ajuda do *coping*, torna-se um diferencial para as organizações valorizarem os seus indivíduos.

Algumas ferramentas podem ser utilizadas para evitar o estresse, o *coaching* é uma delas. Essa ferramenta torna-se um relacionamento criativo e colaborativo que foca em uma mudança crescente e contínua, além de trabalhar com uma regulação sutil a fim de encorajar uma maneira diferente de pensar, ser e fazer do indivíduo (BURTON, 2012).

Neste sentido, o *coaching* refere-se a um dos caminhos para enfrentar as situações de estresse e contribuir para a construção de equipes de alta performance. E, para abordar sobre este assunto, o presente capítulo está composto em seis etapas: inicialmente a presente introdução, seguido pelo entendimento das estratégias de *coping* e das equipes de alta performance. Em um quarto se abordará sobre o conceito e a importância do *coaching* e, logo, se buscará propor uma modelo de questionário de avaliação das estratégias de *coping*. Por fim, se expõem as considerações finais destes capítulo.

1 ESTRATÉGIAS DE *COPING*

A palavra *coping* pode ser entendido como lidar ou enfrentar. O conjunto de esforços tanto cognitivos quanto comportamentais que os indivíduos utilizam diante de uma situação de estresse pode ser entendido como *coping* (LAZARUS; FOLKMAN, 1984). Esses esforços acontecem para modificar o ambiente na tentativa de adequar-se da melhor forma possível ao evento estressor, reduzindo ou minimizando seu caráter aversivo. As estratégias são aprendidas e podem ser mantidas ou não, no decorrer da vida de cada pessoa, dependendo dos esquemas de reforço a que cada um foi submetidas durante sua vida.

O estresse é a resposta não específica do organismo a qualquer exigência de adaptação. É um fenômeno corrente e crescente com efeitos prejudiciais no recrutamento e permanência dos profissionais, qualidade dos cuidados e sobretudo com custos humanos reais. Para Rampelotto e Abaid (2011, p. 30), ao abordar a ideia de estresse e estratégias de *coping* torna-se importante:

Considerar não só a imensa quantidade de fatores potencializadores de estresse, mas também, os aspectos singulares, a maneira como cada um reage às pressões cotidianas, bem como os aspectos culturais e sociais aos quais os indivíduos estão submetidos. Uma vez que a maneira de reagir a estímulos é um fruto da aprendizagem, o oposto também pode ocorrer e é possível desaprender certas reações inadequadas e estressoras.

Para Pocinho e Perestrelo (2011), os primeiros estudos relativos ao *coping* surgem no âmbito da psicopatologia, e derivavam da avaliação dos processos inconscientes dos indivíduos. Esta concepção surge no século XIX, relacionada com a ideia de defesa largamente divulgada pela psicanálise. Contudo, segundo Capelo e Pocinho (2009), o conceito de *coping* deixa de ser pensado na qualidade de defesa a partir dos anos 60 do século XX, e passa a ser considerado como estratégias conscientes que o indivíduo adota para dar resposta às diferentes formas de estresse.

Durante as décadas de 70 e 80, o estudo do *coping* começou a alargar os seus horizontes com a implementação de uma nova perspectiva, defendida por Lazarus (1986), que aborda a avaliação cognitiva que a pessoa faz sobre os diferentes elementos do problema, distanciando o *coping* dos mecanismos de defesa e da patologia (FOLKMAN; MOSKOWITZ, 2004). As estratégias de *coping* envolvem então evitar, tolerar, minimizar e até aceitar as condições estressantes e também controlar o meio. Abrange o que a

pessoa pensa, faça ou sinta, independentemente dos resultados (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Folkman e Lazarus (1984) identificam duas formas de *coping*, que podem ser classificadas dependendo de sua função: 1) *Coping* focalizado na emoção, que agrupa estratégias que têm por objetivo lidar com a resposta emocional desencadeada pelo evento estressor; 2) *Coping* focalizado no problema, que são comportamentos que causam mudanças diretamente na situação geradora de estresse com o objetivo de modificar, de alguma forma, o evento que está exigindo adaptação do indivíduo.

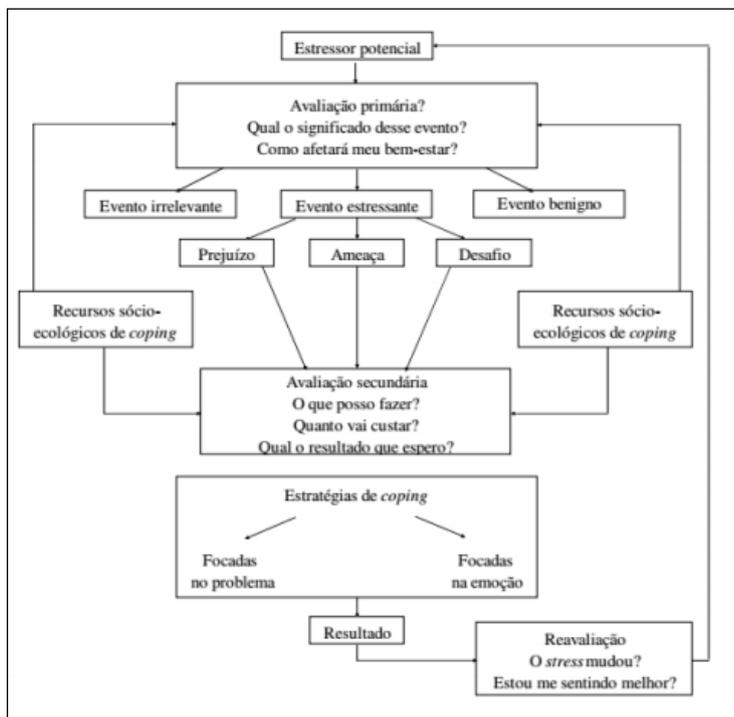
Segundo Pearlin e Schooler (1978) as estratégias de *coping* podem exercer influências de três maneiras: 1) pelo controle perceptivo do significado da experiência ou das suas consequências reduzindo o significado da situação de estresse; 2) pela manutenção ou regulação, dentro de limites razoáveis, das consequências emocionais produzidas pelo problema e; 3) pela eliminação ou modificação das condições geradoras dos problemas, procurando neutralizar a ameaça.

Os mecanismos de *coping*, segundo Lazarus e Folkmann (1984) também podem ser examinados em três níveis: 1) formas institucionais (sociais) para proteger a unidade social ou o indivíduo; 2) processos psicológicos, usados para enfrentar situações de mudanças ameaçadoras e; 3) defesas corporais (fisiológicas), usadas para contra-atacar os agentes nocivos.

Para Folkman e Lazarus (1984), o uso de estratégias de *coping* depende de uma avaliação da situação estressora na qual o indivíduo está envolvido e envolve quatro conceitos principais: a) *coping* é um processo ou uma interação que se dá entre o indivíduo e o ambiente; b) sua função é de administração da situação estressora, ao invés de controle ou domínio da mesma; c) os processos de *coping* pressupõem a noção de avaliação, ou seja, como o fenômeno é percebido, interpretado e cognitivamente representado na mente do indivíduo; d) o processo de *coping* constitui-se em uma mobilização de esforço, através da qual os indivíduos irão empreender esforços cognitivos e comportamentais para administrar (reduzir, minimizar ou tolerar) as demandas internas ou externas que

surgem da sua interação com o ambiente, conforme pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1: Modelo de processamento de estresse e *coping* de Lazarus e Folkman (1984).



Fonte: Nóbrega e Lopes, 2014, p. 15

Savóia, Mejias e Santana (1996) realizaram um estudo com o objetivo de adaptar o inventário de estratégias de *coping* de Folkman e Lazarus (1985) para o português. Conforme afirmam Savóia, Mejias e Santana (1996, p.1):

Para a tradução foram utilizados quatro juízes, que indicaram ser a tradução fidedigna ao inventário original com relação à interpretação das questões. Para a precisão foram utilizados os procedimentos de teste e reteste e o método das

metades. Para a validade, validade concorrente, fatorial e consistência interna. Os resultados dos testes indicam que a adaptação do questionário é satisfatória. Os sujeitos responderam de maneira coerente ao questionário, os itens apresentaram consistência interna, a análise fatorial foi altamente consistente em relação ao estudo norte-americano e os grupos estudados mantêm uma certa homogeneidade quanto à resposta a uma determinada estratégia de *coping*. (SAVÓIA; MEJIAS; SANTANA, 1996, p.1).

Esse inventário está estruturado em forma de um questionário que contém 66 itens que englobam pensamentos e ações que as pessoas utilizam para lidar com demandas internas ou externas de um evento estressante específico. Geralmente esse evento é relatado em uma entrevista com uma breve descrição de quem estava envolvido, o local em que se deu o evento e o que aconteceu. O questionário centraliza-se no processo de *coping* e não-*coping* a uma situação particular como estilos ou traços de personalidade. Ele será apresentado no item quatro deste capítulo.

Uma vez comentando sobre *coping*, se passará a dissertar sobre as equipes de alta performance.

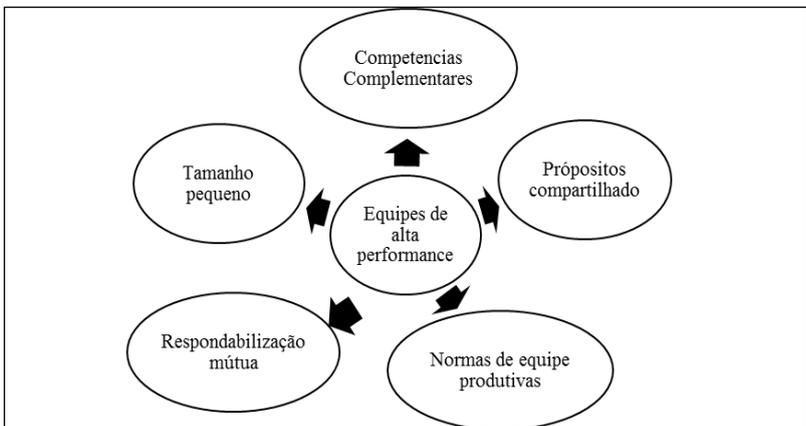
2 EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

A tradição taylorista e fordista de produção que emergiu no século passado, demonstrou um modelo administrativo que ainda vigora no mercado de trabalho em algumas organizações. A figura do chefe representa alguém que manda, toma decisões e escolhe posições e salários, e os funcionários não podem questionar nem participar dos processos de decisões. Nestes ambientes dificilmente se encontram equipes de alta *performance*, pois momentos de integração, criatividade, liberdade, comunicação, entre outros, são essenciais para a formação de equipes com diferenciais.

Robbins e Decezo (2004) conceituam equipe como um grupo que compartilha a responsabilidade por produzir algo conjuntamente e os resultados dependem da colaboração de todos os membros, como exemplo podemos citar um time de futebol, no qual todos precisam participar para que o jogo possa ser ganho. Diferente de um grupo que é interdependente e interativo, podendo ocorrer o descaso de integrantes e, assim o duplo esforço por parte de alguns em prol dos anteriores.

Para Baldwin, Bommer e Rubin (2015) equipes de alta *performance* são grupos de pessoas coletivamente responsáveis por resultados que possuem alto grau de interdependência e interação. Cada equipe está inserida em um contexto que são diferentes, e portanto, não é possível apontar um único perfil para equipes de sucesso. Para os autores, existem diferentes tipos de equipes e conceitos surgindo assim cinco disciplinas essenciais para o alto desempenho, conforme pode ser observado na figura 2.

Figura 2: Cinco disciplinas das equipes de alto desempenho



Fonte: Adaptado de Baldwin, Bommer e Rubin, 2015, p. 306

Para os autores o rendimento cai em relação ao tamanho e desempenho da equipe. Ressalta-se ainda que pessoas que trabalham em grupos menores produzem mais, envolvem-se em mais tarefas e assumem mais responsabilidades. Trabalhar em equipe não é para todos e algumas pessoas são mais adequadas para fazer contribuições que outras, assim existe a necessidade de análise das competências complementares (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2015).

Os autores ainda justificam que equipes de alto desempenho entendem o propósito da equipe e acreditam que vale a pena buscar os objetivos compartilhando e obedecendo normas que são geralmente regras ou padrões de comportamento implícitos e prescritivos. Também que possuem alta confiança entre os membros, encontram uma maneira de recompensar aqueles que contribuem e a responsabilidade é determinada em parte pela estrutura de recompensa da equipe.

Para Robbins e Decenzo (2004) existem cinco estágios no desenvolvimento de equipes de alta *performance*, sendo elas: 1) formação, caracterizado pela incerteza sobre o propósito, estrutura e liderança; 2) tormenta, é o conflito inicial entre os membros do grupo; 3) normalização, estágio o qual se desenvolve os relacionamentos e os membros passam a demonstrar coesão; 4) desempenho, quando a estrutura é completamente funcional e aceita pelos integrantes. Suas energias estão voltadas para conhecer e entender uns aos outros e são focadas para o desempenho das tarefas e; 6) interrupção, momento em que ao término do trabalho ou projeto a equipe é preparada para sua dispersão.

A maioria das equipes estão inseridas em um processo contínuo de mudanças nas organizações e, portanto, o desenvolvimento de equipes de alta *performance* torna-se um processo dinâmico e contínuo. Para efetivamente ser considerada uma equipe de alta *performance*, um grupo de

pessoas precisa superar os obstáculos necessários para que possa se autodenominar inicialmente uma equipe.

3 COACHING

O *coaching* pode contribuir em várias etapas e temas da vida de um indivíduo, seja no ambiente organizacional, no lazer, na saúde e boa forma, nas finanças, na carreira, nos relacionamentos e no desenvolvimento pessoal. Para Davis (2012, p. 59) “o *coaching* é um processo que apoia pessoas, equipes e organizações na realização dos seus objetivos por meio da avaliação da situação atual e da construção de uma visão do futuro desejado”. Para que isso aconteça, mobiliza recursos pessoais em direção a meta, utilizando atitudes como flexibilidade, compromisso e persistência para responder aos desafios e obstáculos.

Castellani (2007) afirma que o *coaching* tem como objetivo capacitar as pessoas na sua auto realização a partir do alcance de suas metas, alinhando-as para uma vida equilibrada com seus valores, missão e propósito. É um processo no qual o *coach* é o profissional responsável por conduzir o processo, auxiliando o cliente chamado *coachee*, a atingir o máximo do seu potencial, incentivando-o na busca dos resultados e ensinando-o a aprender com seus próprios recursos e limites.

Para Milaré e Yoshida (2007) a palavra *coaching* tem origem na palavra húngara *koczi*, referindo-se a uma espécie antiga de carruagem coberta que proporcionava maior proteção aos tripulantes quando do traslado de um local para o outro. Essa ideia de proteção é uma boa metáfora de referência ao processo de *coaching*.

O *coaching*, em comparação com a carroça, é um processo no qual o *coachee* (passageiro) recebe instruções específicas do *coach* (condutor, conhecedor do caminho) para desenvolver alguma competência que esteja aquém do esperado

pela organização ou por ele mesmo, como indivíduo, sendo transportado de condições presentes menos vantajosas para condições futuras de pleno uso de seu potencial. Esse caminho, ligando as duas realidades e conduzido pelo *coach*, seria o processo de coaching (AVILA *et al*, 2012, p. 15).

Segundo Matta (2008) o *coaching* pode ser realizado das seguintes formas: 1) Coaching Pessoal, quando foca área específica da vida iniciando o processo com um problema específico e se expandindo aos outros assuntos particulares. 2) Profissional ou de carreira, busca encontrar a vocação e satisfação profissional. 3) Coaching de equipe, focaliza-se nos gerentes, dentro da empresa, para que adquiram mais habilidades para delegar e trabalhar em equipe e; 4) *coaching* executivo, focado no nível estratégico nas empresas.

Krausz (2007) afirma que o *coaching*, denominado como atividade ou processo, funciona também como uma ferramenta de gestão empresarial que possibilita transformação e crescimento na forma de ser, pensar e estar no mundo. Assim, as transformações no indivíduo ocorrerão em ambos os contextos, tanto organizacional como individual e os resultados serão sistêmicos e se inter-relacionam de forma a buscar excelência e desempenho.

Para Pereira (2013), o *coaching* não é terapia, embora na concepção da metodologia existem muitos preceitos e fundamentos psicológicos a aplicação destes pode ter resultado negativo. *Coaching* também não é uma forma de mudar a personalidade dos indivíduos, mas atua no emocional mudando atitudes e processos.

Coaching é uma ferramenta que permite às pessoas a oportunidade de analisar ação e intenção. Trata-se de um processo de desenvolvimento de competências e para o ambiente de trabalho torna-se tão importante, pois minimiza os fatores estressores e melhora a *performance* da equipe.

4 PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO AVALIATIVO DAS ESTRATÉGIAS DE COPING

Para avaliar as estratégias de enfrentamento ao estresse nas organizações, sugere-se o Inventário de Estratégias de Coping de Lazarus e Folkman (1984), composto por 66 questões afirmativas, o qual está dividido em oito fatores de acordo com Savóia, Mejias e Santana (1996), autores que validaram o instrumento no Brasil:

✓ **Fator 1** – Confronto (o indivíduo acredita que tem que enfrentar a situação estressante, sem se afastar das situações de risco), itens 46, 7, 17, 28, 34 e 6;

✓ **Fator 2** – Afastamento (há um afastamento das possíveis situações estressantes no momento em que ela ocorre), itens 44, 13, 41, 21, 15 e 12;

✓ **Fator 3** – Autocontrole (há uma crença de que deve, simplesmente, haver um autocontrole para que a situação estressante passe), itens 14, 43, 10, 35, 54, 62 e 63;

✓ **Fator 4** – Suporte Social (estratégias pelas quais se busca um auxílio externo, como amigos, colegas ou familiares), itens 8, 31, 42, 45, 18 e 22;

✓ **Fator 5** – Aceitação de Responsabilidade (se pensa que a situação estressante é em decorrência de suas ações e aceita sua existência), itens 9, 29, 51 e 25;

✓ **Fator 6** – Fuga- Esquiva (há uma tentativa de evitar possíveis situações de risco), itens 58, 11, 59, 33, 40, 50, 47 e 16;

✓ **Fator 7** – Resolução de Problemas (tentativa de usar técnicas para manejar a situação), itens 49, 26, 1, 39, 48 e 52;

✓ **Fator 8** – Reavaliação Positiva (cujas estratégias procuram avaliar o que tem de positivo na situação que o sujeito está vivenciando naquele momento), itens 23, 30, 36, 38, 60, 56 e 20.

O Questionário segue a escala Likert de 4 pontos sendo: "0" não utilizei esta estratégia, "1" utilizei um pouco, "2" utilizei bastante e "3" utilizei em grande quantidade. Cada

fator deverá ser analisado de forma separada e quanto mais elevado for a média das respostas mais relevante este fator.

O questionário poderá ser observado na íntegra na figura 3.

Figura 3: Proposta de questionário

1.	Me concentrei no que deveria ser feito em seguida, no próximo passo.	0	1	2	3
2.	Tentei analisar o problema para entendê-lo melhor.	0	1	2	3
3.	Procurei trabalhar ou fazer alguma atividade para me distrair.	0	1	2	3
4.	Deixei o tempo passar - a melhor coisa que poderia fazer era esperar, o tempo é o melhor remédio.	0	1	2	3
5.	Procurei tirar alguma vantagem da situação.	0	1	2	3
6.	Fiz alguma coisa que acreditava não daria resultados, mas ao menos eu estava fazendo alguma coisa.	0	1	2	3
7.	Tentei encontrar a pessoa responsável para mudar suas ideias.	0	1	2	3
8.	Conversei com outra(s) pessoa(s) sobre o problema, procurando mais dados sobre a situação.	0	1	2	3
9.	Me critiquei, me repreendi.	0	1	2	3
10.	Tentei não fazer nada que fosse irreversível, procurando deixar outras opções.	0	1	2	3
11.	Esperei que um milagre acontecesse.	0	1	2	3
12.	Concordei com o fato, aceitei o meu destino.	0	1	2	3

13.	Fiz como se nada tivesse acontecido.	0	1	2	3
14.	Procurei guardar para mim mesmo(a) os meus sentimentos.	0	1	2	3
15.	Procurei encontrar o lado bom da situação.	0	1	2	3
16.	Dormi mais que o normal.	0	1	2	3
17.	Mostrei a raiva que sentia para as pessoas que causaram o problema.	0	1	2	3
18.	Aceitei a simpatia e a compreensão das pessoas.	0	1	2	3
19.	Disse coisas a mim mesmo (a) que me ajudassem a me sentir bem	0	1	2	3
20.	Me inspirou a fazer algo criativo.	0	1	2	3
21.	Procurei esquecer a situação desagradável.	0	1	2	3
22.	Procurei ajuda profissional.	0	1	2	3
23.	Mudei ou cresci como pessoa de uma maneira positiva.	0	1	2	3
24.	Esperei para ver o que acontecia antes de fazer alguma coisa.	0	1	2	3
25.	Desculpei ou fiz alguma coisa para repor os danos.	0	1	2	3
26.	Fiz um plano de ação e o segui.	0	1	2	3
27.	Tirei o melhor que poderia da situação, que não era o esperado.	0	1	2	3
28.	De alguma forma extravasei meus sentimentos.	0	1	2	3
29.	Compreendi que o problema foi provocado por mim.	0	1	2	3

30.	Saí da experiência melhor do que eu esperava.	0	1	2	3
31.	Falei com alguém que poderia fazer alguma coisa concreta sobre o problema.	0	1	2	3
32.	Tentei descansar, tirar férias a fim de esquecer o problema.	0	1	2	3
33.	Procurei me sentir melhor, comendo, fumando, utilizando drogas ou medicação.	0	1	2	3
34.	Enfrentei como um grande desafio, fiz algo muito arriscado.	0	1	2	3
35.	Procurei não fazer nada apressadamente ou seguir o meu primeiro impulso.	0	1	2	3
36.	Encontrei novas crenças.	0	1	2	3
37.	Mantive meu orgulho não demonstrando os meus sentimentos.	0	1	2	3
38.	Redescobri o que é importante na vida.	0	1	2	3
39.	Modifiquei aspectos da situação para que tudo desse certo no final.	0	1	2	3
40.	Procurei fugir das pessoas em geral.	0	1	2	3
41.	Não deixei me impressionar, me recusava a pensar muito sobre esta situação.	0	1	2	3
42.	Procurei um amigo ou um parente para pedir conselhos.	0	1	2	3
43.	Não deixei que os outros soubessem da verdadeira situação.	0	1	2	3
44.	Minimizei a situação me recusando a preocupar-me seriamente com ela.	0	1	2	3
45.	Falei com alguém sobre como estava me sentindo.	0	1	2	3

46.	Recusei recuar e batalhei pelo que eu queria.	0	1	2	3
47.	Descontei minha raiva em outra(s) pessoa(s).	0	1	2	3
48.	Busquei nas experiências passadas uma situação similar.	0	1	2	3
49.	Eu sabia o que deveria ser feito, portanto dobrei meus esforços para fazer o que fosse necessário.	0	1	2	3
50.	Recusei acreditar que aquilo estava acontecendo.	0	1	2	3
51.	Prometi a mim mesmo(a) que as coisas serão diferentes na próxima vez.	0	1	2	3
52.	Encontrei algumas soluções diferentes para o problema.	0	1	2	3
53.	Aceitei, nada poderia ser feito.	0	1	2	3
54.	Procurei não deixar que meus sentimentos interferissem muito nas outras coisas que eu estava fazendo.	0	1	2	3
55.	Gostaria de poder mudar o que tinha acontecido ou como eu senti.	0	1	2	3
56.	Mudei alguma coisa em mim, me modifiquei de alguma forma.	0	1	2	3
57.	Sonhava acordado(a) ou imaginava um lugar ou tempo melhores do que aqueles em que eu estava.	0	1	2	3
58.	Desejei que a situação acabasse ou que de alguma forma desaparecesse.	0	1	2	3
59.	Tinha fantasias de como as coisas iriam acontecer, como se encaminhariam.	0	1	2	3
60.	Rezei.	0	1	2	3

61.	Me preparei para o pior.	0	1	2	3
62.	Analisei mentalmente o que fazer e o que dizer.	0	1	2	3
63.	Pensei em uma pessoa que admiro e em como ela resolveria a situação e a tomei como modelo.	0	1	2	3
64.	Procurei ver as coisas sob o ponto de vista da outra pessoa.	0	1	2	3
65.	Eu disse a mim mesmo(a) "que as coisas poderiam ter sido piores".	0	1	2	3
66.	Corri ou fiz exercícios.	0	1	2	3

Fonte: Adaptado de Lazarus e Folkman, 1984

Existem diversos instrumentos de mensuração das estratégias de enfrentamento ao estresse. Se faz importante a utilização destes, visto que a realidade demonstra que a exposição a situações de estresse, no cotidiano dos indivíduos, tem levado a desenvolverem problemas de conduta e desequilíbrios emocionais e evolutivos. Entretanto, outros têm superado as adversidades impostas pelo ambiente e têm se desenvolvido de forma adaptada. Compreender esses momentos e essas situações, bem como as estratégias utilizadas, torna-se essencial para que as organizações não cometam os mesmos erros novamente.

CONCLUSÃO

Não atingir uma meta, não ser promovido, estar inserido em um ambiente com um comportamento e cultura organizacional inadequados, não concordar com a missão e visão das organizações e encontrar colegas de trabalho cujo objetivo é somente denegrir a imagem do outro, são apenas alguns dos motivos que podem gerar estresse e levam os

indivíduos ao desenvolvimento de estratégias de enfrentamento - *coping*.

Os resultados dos testes empregados por outros autores demonstraram que o inventário de Lazarus e Folkmann (1984) é preciso e válido para o estudo de estratégias de *coping* em busca de equipes de alto desempenho. Investigar as estratégias de enfrentamento ao estresse utilizadas diante de diferentes contextos e eventos de vida pode auxiliar profissionais na análise de situações, no entendimento da maneira de enfrentamento e em possível intervenção para a adequação da estratégia escolhida.

Torna-se então possível alcançar a excelência e alto desempenho por meio de pessoas com comportamentos e competências voltadas a busca de resultados em equipes que se complementam e transformam ideias em ações. Para tanto, o processo de *coaching* utiliza ferramentas eficientes para a formação de equipes de alto desempenho auxiliando no aumento do engajamento, comprometimento com sua equipe e consequentemente minimização de fatores estressores no ambiente de trabalho.

REFERENCIAS

AVILA, A. R. et al. **O processo de *coaching* como elemento potencializador da performance dos executivos nas organizações.**, 2012. Disponível em: <<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/>>. Acesso em: 13 set. 2016.

BALDWIN, T. T.; BOMMER, W. H.; RUBIN, R. S. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores eficazes sabem e fazem.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BURTON, K. **Coaching com PNL para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

CAPELO, M. R.; POCINHO, M. Vulnerabilidade ao stress, estratégias de coping e auto eficácia em professores portugueses. **Revista Educação e Pesquisa**. São Paulo, v.35, n.2, p. 351-367, maio/ago. 2009.

CASTELLANI, M. **Metacoaching e gestão integral**. Disponível em: <<http://www.metacoaching.com.br/artigo/gestao-integral>>. Acesso em: 18 set. 2016

DAVIS, A. Coaching de equipes. Um caso de cooperação e mudança. In: OLIVEIRA, J.; CENTURIÃO, A. **Coaching na prática**: como o *coaching* pode contribuir em todas as áreas da sua via. São Paulo: França, 2012.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**: explicitação das normas da ABNT e Vancouver. 18. ed, ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n.], 2016.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal and coping**. New York, Springer: Publishing Company, 1984.

LAZARUS, R. S.; MOSKOWITZ, J. Tedlie, coping: pitfall and promises. **Annual Review of Psychology**: Califórnia, v. 55, p. 745-774, 2004. Disponível em <<https://pt.scribd.com/document/3483084/Coping-Pitfalls-and-Promise>>. Acesso em: 25 set. 2016.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Revista Psicologia: teoria e prática**, São Paulo, v. 1, n. 9, p.86-99, 2007.

MATTA, V. **Coaching: excelência em performance humana**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Coaching, 2008.

NÓBREGA, S. M. S. A.; LOPES, M. P. **Estratégias de coping em pessoas com necessidades especiais: estudo exploratório acerca da inclusão no mundo do trabalho**. Dissertação de mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Universidade de Lisboa. 2014.

PEARLIN, L. I. SCHOOLER, C. The structure of coping. **Journal of Health and Social Behavior**.v. 19, n. 1, p. 2-21, Mar. 1978.

PEREIRA, F. J. A. A utilização do Coaching como ferramenta contributiva nos processos de ambiência e qualidade de vida. **Revista Especialize**. v. 01. n. 6. p. 1-21, dez. 2013. Disponível em: <<http://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online>>. Acesso em: 15 set. 2016.

POCINHO, M. PERESTRELO, C. X. Um ensaio sobre burnout, engagement e estratégias de coping na profissão docente. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.37, n.3, p. 513-528, set. /dez. 2011. Disponível em <<http://www.educacaoepesquisa.fe.usp.br/>>. Acesso em: 05 set. 2016.

RAMPELOTTO, C. M.; ABAID, J. L. W.; Estratégias de coping utilizadas por pilotos de caça. **Barbarói - Revista do Departamento de Ciências Humanas e do Departamento de Psicologia**, Santa Catarina, v. 35, n. 35, p. 30-42, ago./dez. 2012. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi>>. Acesso em 05 set. 2016.

ROBBINS, S.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SAVÓIA, M.G.; MEJIAS, N.P.; SANTANA, P.R.; Adaptação do inventário de estratégias de coping1 de Folkman e Lazarus para o Português. **Revista Psicologia da USP**, v.7, n.1/2, p.183-201, 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=0103-6564&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 07 de set. 2016.

MODELOS DE GESTÃO E A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA E DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Esp. Nairana Radtke Caneppele Bussler
Mestranda em Desenvolvimento Regional/UNIJUI

Esp. Bethina Ferraz de Campos
Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações/URI

Dr. Daniel Knebel Baggio
Docente no Programa de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Organizações PPGGEO/URI

INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem como objetivo realizar uma discussão sobre os temas da Gestão Estratégica, da Governança Corporativa e suas repercussões na performance organizacional. Trata-se de uma discussão teórica, baseada em conceitos e princípios dos temas em questão.

1 GESTÃO ESTRATÉGICA

O conceito de estratégia começou a ser usado em administração na década de 50 com o intuito de introduzir nas empresas uma nova perspectiva de futuro, por meio do conhecimento de onde e como expandir seus negócios e melhorar os níveis de desempenho (SAUSEN, 2012). Surgia, assim, a aplicação do conceito de estratégia e, com isso, a utilização de uma visão de mais longo prazo nas organizações, através de métodos analíticos.

O planejamento estratégico iniciou efetivamente uma prática de olhar para o futuro e definir objetivos para as

organizações, em função de um mundo de mudanças que começava a exigir reposicionamentos mais constantes na dinâmica de gestão das organizações. Iniciou-se, assim, a introdução de métodos mais racionais e analíticos na criação de futuros alternativos às organizações, de modo a antecipar mudanças e direcionar as ações administrativas com base em tendências e objetivos específicos definidos nas empresas.

O enfoque da gestão estratégica surgiu em meados da década de 70, para fazer frente aos grandes desafios de uma época de mudanças de grande magnitude. No entanto, segundo Motta (1995 *apud* SAUSEN, 2012), algumas dimensões do planejamento estratégico, principalmente no que concerne as suas propostas racionais de análise antecipatória, passaram a ser questionadas. Consolidou-se nele, contudo, as suas perspectivas de contínuo, sistemático e contingencial, aceitando-o mais como um processo emergente de um conjunto de decisões e ações que levem ao alcance de objetivos organizacionais do que algo antecedente ao processo de implementação de estratégias.

Diante dessa relativização do planejamento estratégico convencional, enquanto proposta racional de análise antecipatória surge o termo gerência estratégica (gestão estratégica) inicialmente introduzida por Igor Ansoff, no início dos anos 70. Para Motta (*apud* SAUSEN, 2012) se o termo era novo, a ideia não o era, uma vez que se encontrava claro na literatura de planejamento estratégico produzida na década anterior. Poucos anos mais tarde, no entanto, o próprio Ansoff consagrou o termo, inaugurando uma nova visão na administração, oferecendo uma perspectiva mais sistêmica da dinâmica de ajuste dos objetivos organizacionais, diferentemente da visão anterior do planejamento estratégico.

A gestão estratégica é um “processo de tratar a dimensão empreendedora da organização, sua renovação e crescimento, e, especialmente, desenvolvendo e usando de

estratégias para guiar as operações da organização (MOTTA, 1995, p. 89). Para isto a organização deveria ser guiada por um objetivo previamente definido (visão) e, todos os integrantes da organização, assim como todos os recursos, deveriam estar alinhados e orientados por uma estratégia em comum, com fins de alcançar a visão definida.

Motta, ao propor uma síntese evolutiva da caracterização das diferentes fases dos enfoques gerenciais, em seu livro "Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente", denomina a década de 60 como a *Era do Planejamento Organizacional Clássico*, em que a perspectiva gerencial básica na organização era o crescimento. Definiu-se a *Era do Planejamento Estratégico* como o da década de 70, sendo que o crescimento, inovação e adaptação ao ambiente constituíram-se em referências do processo de gerenciamento. Já nos anos 80, pode ser resumida como uma fase que sintetiza a ideia de construir, em nível organizacional, uma postura que seja suficientemente forte para indicar com clareza um caminho futuro e suficientemente flexível para ser alterado de acordo com novas condições ambientais.

A partir desta síntese evolutiva, Pascale (*apud* SAUSEN, 2012), expõem que o maior desafio que as organizações enfrentam hoje é: melhorar radicalmente o índice de acertos das iniciativas estratégicas e atingir o nível de renovação necessário para a execução bem sucedida das ações organizacionais. Para isto, Sausen (2012), ao fazer referência à teoria da complexidade, sugere a possibilidade de tratar as empresas como sistemas adaptativos complexos, como forma de proporcionar novos *insights* sobre a natureza do trabalho estratégico.

Além disto, as organizações deverão definir caminhos estratégicos e se posicionar para que possam se diferenciar e assim obter vantagem competitiva perante as demais organizações.

Vasconcelos e Cyrino (2000) ressaltam que a partir dos anos 70, diversas correntes do pensamento econômico abordaram a questão da vantagem competitiva utilizando abordagens conceituais diferentes.

As teorias de Estratégia Empresarial que tratam da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

O modelo que define o cenário da concorrência, supõe que a performance econômica das organizações é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos, e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas. Portanto, este passa a ser o primeiro modelo/caminho para apresentar vantagem competitiva perante as demais organizações.

Essa estratégia competitiva consiste em posicionar a empresa de forma a criar barreiras de entrada de novos concorrentes, buscando manter a competitividade e as margens de lucro através de acordos tácitos entre empresas do setor. Esse tipo de acordo pode caracterizar uma prática de monopólio ou oligopólio.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), a noção de estratégia é, assim, fortemente orientada em direção à noção de adaptação. Em primeiro lugar, há a noção de adaptação externa implícita na lógica do posicionamento da firma na indústria. É a partir da análise objetiva de seu ambiente que a firma será capaz de identificar a posição mais favorável. A escolha da estratégia correta permitirá à firma adaptar-se à estrutura da indústria.

Em segundo lugar, a estratégia deve ser internamente coerente, adaptando os elementos internos da firma à sua posição na indústria. As atividades da firma devem, dessa maneira, ser configurada de maneira coerente, cada uma dando suporte e complementando a outra. É essa sinergia e coerência interna que tornam possível a execução de uma estratégia bem-sucedida (PORTER *apud* VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Existem, no entanto, aspectos críticos importante de serem ressaltados. Os pesquisadores desta corrente tendem a ignorar os aspectos organizacionais da estratégia empresarial e os fatores que influenciam no sucesso da organização são mais complexos do que apenas o mercado ou posicionamento desta empresa no mercado.

O conjunto de ideias que se convencionou chamar de teoria dos recursos e competências (descobrimo as especificidades das organizações) ressalta que a fonte de vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pelas empresas e não apenas na diferenciação por preços e custos.

As firmas são então consideradas como “feixes de recursos” Wernerfelt (*apud* VASCONCELOS; CYRINO, 2000), isto é, um conjunto de competências e capacidades visto como elemento raro, de imitação e substituição difícil e não inclui apenas recursos físicos e financeiros, mas também recursos intangíveis ou invisíveis.

Portanto, as empresas podem ser compreendidas como uma entidade administrativa de recursos e não como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos e que o processo de crescimento de uma organização é caracterizado tanto pelas oportunidades externas como pelas internas, derivada do conjunto de recursos da organização.

Assim, um dos caminhos atuais para as empresas seria de otimizar o "feixe de recursos" e tornar estes recursos de difícil imitação, substituição e que sua transferência seja difícil ou até impossível de forma que a imitabilidade imperfeita dificulte identificação e reprodução dos recursos pelos concorrentes.

Outro caminho que poderá ser seguido pelas organizações corresponde ao modelo que focaliza em mudanças, inovação e na dinâmica da concorrência, ou seja, defende que a vantagem competitiva concentra-se na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, enfatizando mais os processos de mudanças e inovação do que as estruturas das Indústrias ou os arranjos estáveis de recursos, ou seja, o modelo da escola austríaco de posicionamento estratégico organizacional.

A contribuição dos teóricos austríacos pode ser organizada em quatro temas principais: 1) *os processos de mercado*, que está longe de ser caracterizado pelo equilíbrio. É um processo de descoberta interativa que mobiliza informações divergentes; 2) *o papel do empreendedor*, que é o responsável pela introdução de inovações capazes de satisfazer as demandas do mercado. As funções do empreendedor não estão apenas ligadas à inovação radical, mas também à rápida capacidade de imitação dos concorrentes; 3) *a heterogeneidade das firmas*, estratégia de inovação permanente, derivada de elementos de difícil imitação é que torna as organizações diferentes; 4) *um conjunto de fatores não observáveis*, as organizações são muito influenciadas pelos "fatores inobserváveis". Esses

fatores de natureza subjetiva seriam justamente aqueles capazes de escapar à dinâmica da imitação do mercado, sendo assim responsável pela vantagem competitiva.

Um quarto modelo é apresentado por Vasconcelos e Cyrino (2000), que aborda sobre as capacidades dinâmicas: inovação e configurações, partindo da concepção geral da firma como um conjunto de recursos; esse modelo procura estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas consequências gerenciais, em termos da formação, conservação e destruição de recursos.

Nesse modelo, Hogarth e Michaud identificaram quatro fontes de vantagens competitivas: a) o acesso privilegiado à recursos únicos, em que as rendas são derivadas da propriedade ou do acesso à recursos raros e valiosos; b) a capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis no mercado; c) a alavancagem de recursos e capacidade; d) a regeneração de recursos.

Em linhas gerais, este modelo é uma evolução dos conceitos da teoria dos recursos. Analisando além das características estáticas dos recursos, este modelo propõe que os recursos são essencialmente dinâmicos e pautam-se em um processo de renovação contínua. Para manter-se competitivo é necessário acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas.

Esses processos administrativos e organizacionais cumprem três funções básicas: a) função de coordenação/integração; b) função de aprendizagem; c) função de reconfiguração. Permitem então a criação de uma teoria mais flexível que as visões economicistas, nas quais os recursos são vistos como elementos estáveis. Ela retoma a análise dos fatores ambientais como um dos fatores determinantes no processo de decisão estratégica, porque estas condições ambientais frequentemente exigem das empresas uma regeneração das suas bases de recursos e competências e aceita as premissas de que nem todas as

competências são igualmente importantes para a geração de vantagem competitiva e que uma organização só poderá se destacar em um número relativamente restrito de competências centrais.

Assim, pode-se dizer que as organizações são descritas como locais de integração de conhecimento, de criação de conhecimento ou de proteção do conhecimento que possibilitem a capacidade de adaptação ao mercado cada vez mais instável.

Um último caminho estratégico que as organizações poderão seguir corresponde as estratégias coletivas, ou seja, trata-se de uma ação conjunta de empresas na formulação de estratégias de negócios voltadas à cooperação e competição simultaneamente de forma a capitalizar os relacionamentos e criar valor no mercado de atuação. Portanto, refere-se as mais variadas formas das organizações atuarem conjuntamente para competir no mercado, isto é, o estabelecimento de alianças estratégicas (redes, *joint ventures*, fusões...) para enfrentar o mercado.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para Blair (1995) a governança corporativa são arranjos culturais, legais e institucionais que determinam o que as corporações podem fazer, quem as controla, como esse controle é exercido e como os riscos e retornos das atividades que eles empreendem são alocados. Gordon (1997) afirma que a governança corporativa pode ser vista como uma matriz institucional capaz de ligar os sinais do mercado às decisões dos gerentes corporativos.

A complexidade das diferentes formas de organização capitalista em cada país foi basicamente refletida no desenvolvimento de dois modelos de governança corporativa: o anglo-saxão, encontrado nos Estados Unidos e no Reino

Unido, e o nipo-germânico, predominante no Japão, na Alemanha e na maioria dos países da Europa continental.

A principal diferença entre os modelos supracitados reside no objetivo final da empresa: 1) criação de valor para os acionistas através de controle corporativo do tipo *shareholder* que reflete o primeiro modelo (anglo-saxão); 2) equilíbrio de interesses entre acionistas e outros grupos impactados pelas atividades da empresa, o qual é fundamentado no controle do tipo *stakeholder* (nipo-germânico), de acordo com Lethbridge (1997).

Já para o IBGC (2016) há duas grandes categorias, que abarcam os principais modelos adotados pelo mundo, *Outsider System*, conhecido também como anglo-saxão e *Insider System* conhecido como nipo-germânico. Outros modelos situam-se numa nuance entre esses dois modelos, aproximando-se mais de um ou outro sistema.

O modelo *Outsider System* (anglo-saxão) é entendido pelo IBGC (2016) como um modelo que: proporciona a pulverização dos acionistas; tipicamente fora do comando diário das operações da companhia; estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas; papel importante do mercado de ações no crescimento e financiamento das empresas; ativismo e composta principalmente por investidores institucionais; mercado com possibilidade real de aquisições hostis do controle organizacional; e, foco na maximização do retorno dos acionistas. Portanto, orientado principalmente para os interesses dos acionistas.

Já o modelo *Insider System* (indo-germânico) se difere do outro modelo pelas seguintes características: grandes acionistas no comando das operações diárias da empresa; estrutura de propriedade mais concentrada; papel importante do mercado de dívidas e títulos no crescimento e financiamento das empresas; frequente controle familiar na companhia; presença do Estado como acionista relevante; presença de grandes grupos/conglomerados empresariais,

muitas vezes altamente diversificados; baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais; reconhecimento mais explícito e sistemático de outros *stakeholders* não-financeiros, principalmente funcionários. Portanto, orientado para os interesses de todos os interessados (IBGC, 2016).

2.1 ELEMENTOS, DIMENSÕES E SISTEMA GERAL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para Santos (1997), a boa governança é requisito fundamental para um desenvolvimento sustentado, incorporando no crescimento econômico a equidade social. A governança tem a ver com atos propositados, e não apenas comandos tácitos, como salienta Finkelstein (1991). Sendo assim, o estudo da governança se preocupa não apenas com decisões, mas também com suas consequências como efeitos distributivos, programas e projetos, eficácia, consentimento, leis e responsabilidades.

Dando seguimento a este capítulo, buscar-se-á apresentar sobre os princípios, as dimensões e o sistema de governança corporativa.

2.1.1 Os princípios da governança corporativa

A governança corporativa possui quatro princípios, elementos ou valores assim descritos pelos autores. Para IBGC (2016) a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa são denominados os princípios da governança corporativa, já para Andrade e Rosseti (2014), eles são definidos como valores. Neste capítulo seguiremos as definições do IBGC (2016), denominando de princípios da governança corporativa.

O IBGC (2016) descreve a Transparência (*Disclosure*) como o ato de disponibilizar para as partes interessadas as informações relevantes da organização e não apenas aquelas impostas por disposições legais. Não se deve restringir-se

apenas as informações referentes ao desempenho econômico-financeiro, mas contemplar demais elementos, inclusive intangíveis, que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

A Equidade (*Fairness*) expressa o tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Para Andrade e Rosseti (2014) a equidade é o senso de justiça no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa das assembleias.

O terceiro princípio refere-se a prestação de contas com responsabilidade (*Accountability*). Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. Para Andrade e Rosseti (2014) a prestação de contas deve ser fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.

A Responsabilidade Corporativa (*Compliance*) refere-se ao quarto princípio. Ela expressa como os agentes devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações concomitante com a redução das externalidades negativas de seus negócios (impactos ambientais, sociais, humanos...). Ela existirá em conformidade às normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas normativas legais do país, da região e na cidade em que atua.

Portanto, a governança corporativa pode ser entendida como um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas. Para isto, face necessário a organização e seus líderes apresentarem uma postura ética, com senso de

justiça, respaldada na prestação de contas com responsabilidade, em conformidade com as leis e com transparência.

2.1.2 As dimensões da governança corporativa

As dimensões da governança corporativa, conforme Andrade e Rosseti (2014) podem ser sistematizadas em 8Ps: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade, como pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1: Síntese conceitual dos 8 P's da governança corporativa

Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> • Atributo fundamental, diferenciado da companhia, refere-se as tipologias que podem ser: familiar, consorciada, estatal, anônima, fechada, pulverizada; • Estreitar relações com as razões de ser e com as diretrizes de governança.
Princípios	<ul style="list-style-type: none"> • Legados éticos dos fundadores; • Código de conduta formalizado; • Valores universais da boa governança: equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa.
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento da administração através de missão e visão; • Estratégia bem fundamentada para os negócios e a gestão; • Maximização do retorno total dos investimentos dos <i>shareholders</i>; • Conciliação dos interesses dos <i>shareholders</i> com os interesses dos <i>stakeholders</i>.
Papéis	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza na separação dos papéis acionistas, conselheiros, gestores, conselho de administração, diretoria executiva entre outros; • Alçadas de responsabilidade claramente definidas.
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de poder claramente definida, visível e aceita; • Ausência de sinais de lutas de poder, de consequências destrutivas; • Lideranças fortes admiradas interna e externamente por estilos e competências reconhecidas; • Estrutura organizacional bem definida por critérios meritocráticos; • Definição compartilhada de decisões de alto impacto; • Planejamento de sucessões nos órgãos da administração.

Práticas	<ul style="list-style-type: none"> • Não acumulação de presidência do conselho de administração e da diretoria executiva; • O conselho de administração deve ter dimensões, constituições, atribuições e focos eficazes; • <i>Empowerment</i> dos órgãos de governança constituintes do ambiente de governança; • Fluidez nos canais internos de comunicação e nas relações internas e externas; • Gestão de conflitos de interesse, de transação entre partes relacionadas e de custo de agência.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão estratégica de RH; • Clima organizacional avaliado com regularidade e com altos índices de favorabilidade; • Meritocracia; • PPR – Programa de Premiação por Resultados bem definido e bem gerido; • Processo sucessório para funções chave da organização.
Perpetuidade	<ul style="list-style-type: none"> • Salvo em casos excepcionais, objetivo último das organizações; • Presente em todas as empresas, com maior visibilidade nas familiares; • Fortemente associado a ciclo de vida dos negócios, coesão e alinhamento interno, direcionamento estratégico, perspectiva promissora de resultados, atributos, posturas, qualidade na administração, atenção ao tripé da sustentabilidade econômico-financeiro, social e ambiental.

Fonte: Adaptado de Andrade e Rosseti, 2014, p. 144

Portanto, para se analisar o modelo de governança praticado em uma organização deve-se levar em consideração uma análise detalhada dos 8 P's.

2.1.3 Sistema de governança corporativa

O código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC defende que os princípios e práticas da boa governança corporativa se aplicam a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Para tanto, o IBGC apresenta os

elementos que deveriam compor este sistema de governança corporativa, conforme pode ser visualizado no quadro 2.

Quadro 2: Elementos do sistema de governança corporativa

Assembleia Geral	É o órgão máximo da empresa, de participação direta pelo qual os sócios tratam das grandes decisões da organização, é também o momento relevante de prestação de contas e exercício de transparência pela administração, e oportunidade valiosa para que os sócios possam contribuir com a organização, apresentando ideias e opiniões.
Conselho Fiscal	Pode ser permanente ou não, conforme dispuser o estatuto. Representa um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios, instalado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é preservar o valor da organização. Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar do caráter colegiado do órgão.
Conselho de Administração	Órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, e o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles.
Auditorias	Órgão relevante de assessoramento ao conselho de administração, para auxiliá-lo no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, visando a confiabilidade e integridade das informações para proteger a organização e todas as partes interessadas. Pode ser interno ou externo. Além disto, pode ser uma auditoria independente, a qual poderá multar /punir a organização.
Diretoria executiva	A diretoria e o órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios. Por meio de processos e políticas formalizados, a diretoria viabiliza e dissemina os propósitos, princípios e valores da organização.

Fonte: Adaptado do Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2015).

As organizações que têm o seu capital aberto na Bolsa de Valores de São Paulo (BMF & BOVESPA) deverão seguir as normas estabelecidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pela BMF & BOVESPA, proporcionando assim a obrigatoriedade de possuir determinados elementos no seu sistema de governança. No entanto, as empresas que não estão inseridas neste mercado, a adesão as práticas e aos elementos corresponde a uma prática voluntária.

Ressalta-se que a BMF & BOVESPA apresenta três níveis principais de governança corporativa: nível 1; nível 2, e o Novo Mercado, o qual corresponde ao nível máximo de governança no mercado de capitais. Ao aderir por um nível mais elevado de governança faz com que as organizações desempenhem novas práticas, impactando diretamente nos seus custos. No entanto, mesmo que os custos se elevem, concomitantemente com isto os seus resultados financeiros poderão se elevar, a partir da maior preocupação e do desempenho de práticas mais eficientes de gestão e de controle.

3 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Conforme Luitz e Rebelato (2003) os motivos que levam as organizações a medirem sua *performance* reside na possibilidade de realizar comparações de desempenho com concorrentes ou organizações de outros ramos (*benchmarking*), demonstrar aos investidores o potencial de retorno de seus investimentos (alcançado ou projetado) e, ainda, verificar periodicamente se as estratégias organizacionais de curto, médio ou longo prazos estão sendo cumpridas de acordo com o desempenho previsto.

Nas últimas décadas, os indicadores de desempenho deixaram de ser somente financeiros, pois, medir a *performance* organizacional através de indicadores

financeiros pode gerar medições incompletas, pois eles sozinhos poderão não refletir o real desempenho da organização.

Segundo Sink e Tuttle (1993) não existe consenso quanto aos critérios de *performance* para os sistemas organizacionais, nem quanto a definições operacionais para os critérios de *performance*. Na opinião do autor, entre os diversos fatores influentes na performance organizacional, o mais crítico é os recursos humanos, por que este afeta todos os outros. Como são vários fatores influentes nas medidas de performance, é possível focalizar a análise em duas medidas: a medida de performance a nível técnico e nível humano.

Entender os contextos de atuação e usar a informação para determinar o caminho a ser seguido é a habilidade necessária que definirá o sucesso ou não da organização. Para Fidelis e Barbosa (2012) apesar de ser um fenômeno abstrato e intangível, a informação tornou-se um recurso primordial ao desenvolvimento de qualquer organização e proporcionar uma melhor *performance* organizacional é ter competência para lidar com este recurso e deve ser uma habilidade que todo profissional tem que buscar nos dias de hoje.

Para Tavares (2005), tanto a evolução dos conceitos como as práticas relacionadas ao planejamento e à gestão estratégica estão intimamente vinculados com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais. O novo cenário em que as organizações estão inseridas fez surgir a necessidade de uma constante análise do ambiente organizacional e a adoção de um posicionamento competitivo que proporcione a essas empresas uma posição de liderança.

Então, se faz tão importante o estudo da gestão estratégica e da governança corporativa, e suas contribuições para a *performance* organizacional pois, ela pode ser alcançada através de várias ações ou decisões como exemplo, é possível citar como uma vantagem competitiva a redução

de custos ou o desenvolvimento de uma diferenciação. Também se torna importante desenvolver a capacidade de prever o futuro do setor analisando decisões e situações do passado, pois, uma organização não tem possibilidade de sucesso sem uma visão articulada das oportunidades e dos desafios que irá enfrentar.

CONCLUSÃO

O presente capítulo teve como objetivo apresentar os principais conceitos relacionados a Gestão Estratégica Organizacional, Governança Corporativa e a Performance organizacional.

Compreende-se que evolução tecnológica e o aumento em grande escala da competitividade organizacional fez com que as empresas se organizassem, a partir de novos modelos de gestão, para que fosse possível projetar caminhos estratégicos a serem seguidos com vistas ao alcance de uma determinada performance, seja por meio da gestão estratégica, da governança corporativa, ou ainda, da junção dos dois modelos.

Para isto o capítulo buscou apresentar cinco caminhos a serem seguidos pelas organizações para conseguir apresentar vantagem competitiva e ainda os princípios, as dimensões e o sistema de governança que as organizações poderão seguir para enfrentar o mercado competitivo e ampliar a sua performance organizacional.

Encerra-se ainda dizendo que o presente capítulo refere-se a um capítulo teórico, em formação, o qual será ampliado para compor futuros estudos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2014.

BLAIR, M. M. **Ownership and control: re-thinking corporate governance for the twenty-first century.** Washington: Brookings Institution, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA- IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. São Paulo, 2015.

FIDELIS, J. R. F.; BARBOSA, R. R. A competência informacional e sua influência na percepção de variáveis organizacionais estratégicas em IES privadas. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, Paraíba, v. 2, Número Especial, p. 27-39, out. 2012.

FINKELSTEIN, L. S. **Whatis Glooal Governance.** Vancouver: Associação de Estudos Internacionais, 1991.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A estruturação do processo de auto-avaliação de IES: uma contribuição para a gestão educacional. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 23, 2003. **Anais.** Ouro Preto: Engenharia de Produção, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0201_0136.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico:** explicitação das normas da ABNT e Vancouver. 18. ed, ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n.], 2016.

GORDON, J.N. The shaping force of corporate law in the new economicorder. **University of Richmond Law Review**, v. 31, p. 1473-1499, 1997. Disponível em <<http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/urich31&div=52&id=&page=>>>. Acesso em: 01 set. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Organização sem fins lucrativos**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/index.php>>. Acesso em: 09 ago. 2016.

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. **Revista BNDES**, v. 4, n.8, p. 809–845 dez. 1997. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista>. Acesso em: 10 ago. 2016.

LUITZ, M.P.; REBELATO, M. G. **Avaliação do desempenho organizacional**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0115_0751.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2016.

SANTOS, M. H. de C. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte. **Revista de Ciências Sociais**. v. 40, n. 3, 1997. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0011525819970003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 ago. 2016.

SIEDENBERG, Dieter Rugard. **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. (Org.). Ijuí: Unijuí, 2012.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1993.

TAVARES, S. M. N. Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção. **Revista Educação e Linguagem**, v. 12, n. 19, p. 219-238, jan/jun, 2009. Disponível em <<https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php>>. Acesso em: 09 ago. 2016.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, B. Vantagens competitivas: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20 – 37, out./dez. 2000.

SISTEMA INTEGRADO DE PRODUÇÃO DE PEIXES E FRUTAS FERTIRRIGADAS COMO ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO DE PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS, RS, BRASIL

Dr. João Serafim Tusi da Silveira
Docente no Programa de Pós-Graduação
em Gestão Estratégica de Organizações PPGGEO/URI

Dr.^a Lucélia Ivonete Juliani
Docente no Docente no Programa de Pós-Graduação
em Gestão Estratégica de Organizações PPGGEO/URI

Ms. Lucas Veiga Ávila
Docente da UERGS - Universidade Estadual
do Rio Grande do Sul

Dr.^a. Rut Maria Friedrich Marquette
Docente no Docente no Programa de Pós-Graduação
em Gestão Estratégica de Organizações PPGGEO/URI

INTRODUÇÃO

Em 1998, o governo do estado do Rio Grande do Sul (RS) implantou a Política Estadual de Desenvolvimento Regional, tendo como principal instrumento a Consulta Direta à População, viabilizada através dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDEs), a qual vem possibilitando à população decidir, por voto direto, sobre a destinação de determinado percentual do orçamento estadual.

Os COREDEs começaram a ser estruturados no início da década de 90 e foram institucionalizados através do Decreto-Lei nº 10.283, de 17 de outubro de 1994. Inicialmente, foram criadas 21 regiões e, a partir de 2008, o Rio Grande do Sul conta com 28 COREDEs.

Atualmente, cabe à Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais do Governo Estadual a atribuição de preparar, organizar e realizar a Consulta Popular, em parceria com os COREDEs. Também, é competência desta Secretaria coordenar a interação entre as ações de governo e os Conselhos, principalmente a elaboração do Planejamento Regional Integrado. Esse planejamento foi elaborado em convênio com a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI - Campus de Santiago - RS, Brasil).

A elaboração do Planejamento Estratégico dos nove municípios circunscritos ao COREDE Vale do Jaguari envolveu extensos e intensos estudos visando conhecer a realidade regional e prospectar suas alternativas de evolução socioeconômica, compreendendo: Diagnóstico Técnico, Análise Situacional, Aplicação da Matriz SWOT (em audiências públicas, envolvendo lideranças locais), Definição das Diretrizes Estratégicas, Definição dos Objetivos Estratégicos (Programas, Projetos e Ações) e Gestão do Plano (CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO VALE DO JAGUARI, 2010).

Um dos mais graves problemas regionais detectados foi o esvaziamento da força de trabalho jovem. A população adolescente (15-19 anos) vem diminuindo a uma taxa maior que 2% a.a., desde 2000, enquanto no mesmo período, no Estado, a redução média anual tem sido menor do que 1%. Por sua vez, a população adolescente e jovem (15-29 anos) tem decrescido a mais de 0,5% a.a., enquanto que, no Estado, expandiu-se mais do que 0,5% a.a. Verifica-se, então, que a região está em processo de involução no que ela tem de mais valioso, que é o seu capital humano. As causas deste fenômeno são multidimensionais e complexas e envolvem variáveis econômicas, sociais, políticas, culturais, ambientais, etc. Porém, a falta de perspectivas regionais de qualificação

profissional, de oportunidades de trabalho/empreendimento e obtenção de salário/renda, são os principais determinantes.

Como resultado do processo de planejamento estratégico da gestão socioeconômica regional, foi definido o programa “Integração de cadeias produtivas do agronegócio” tendo em vista que a problemática em questão impacta mais fortemente a área rural. O objetivo estratégico que sustenta esse programa é “promover a diversificação e expansão da atividade econômica, a partir das potencialidades regionais, estimulando a realização de novos e inovadores empreendimentos e a fixação da população na região”.

Nessa perspectiva, desponta a integração da piscicultura com a fruticultura fertirrigada com importantes potencialidades a explorar, alimentada pela expectativa de que se torne o carro-chefe para agregar outras atividades como a ovinocultura de corte e a bovinocultura leiteira, em regimes de confinamento.

Este trabalho é uma síntese da estratégia concebida para intervir na perversa realidade socioeconômica desnudada e transformar, em médio prazo, um expressivo contingente de jovens na iminência de emigração, em futuros empreendedores.

1 CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DO COREDE VALE DO JAGUARI¹

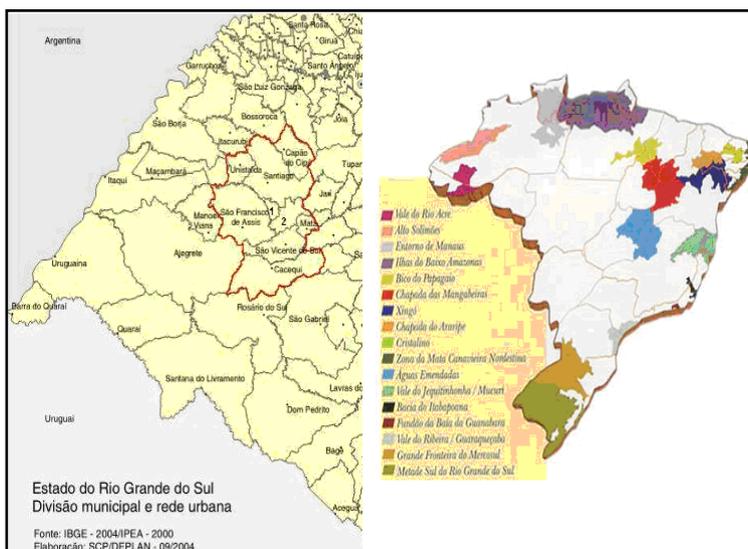
A região do COREDE Vale do Jaguarí é integrada pelos municípios de Cacequi, Capão do Cipó, Jaguarí, Mata, Nova Esperança do Sul, Santiago, São Francisco de Assis, São Vicente do Sul e Unistalda (Figura 1). Abrange uma área de 11.268,10 Km² (4% do Estado), onde vivem aproximadamente 121 mil pessoas (1,12% do Estado). São

¹ CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO VALE DO JAGUARI, 2010.

Francisco de Assis, Santiago e Cacequi, ocupam 64,71% da área e abrigam 69,89% da população regional. São Francisco de Assis é o município de maior área, e Santiago, o de maior número de habitantes.

Figura 1: Localização geográfica dos municípios (Nova Esperança do Sul)

Figura 2: Mesorregiões brasileiras do COREDE (Jaguari)



Fonte: Conselho Regional de Desenvolvimento Vale do Jaguari (2010).

Esses nove municípios fazem parte da Mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul – MESOSUL (Figura 2), a qual constitui um dos treze Programas de Desenvolvimento Integrado e Sustentável de Mesorregiões Brasileiras, conduzidos pelo Ministério da Integração Nacional.

A área dessa Mesorregião abrange nove Conselhos Regionais de Desenvolvimento: Campanha, Central, Centro Sul, Fronteira Oeste, Sul, Jacuí Centro, Jaguari (Figura 3), Litoral, e Vale do Rio Pardo, sendo que estes últimos dois são abrangidos parcialmente.

Os COREDEs são instituições de deliberação coletiva da comunidade regional, sob a forma de entidades jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado e que têm por finalidade assessorar o Governo Estadual na definição e planejamento de diretrizes gerais para o desenvolvimento regional e estadual, com o intuito de promover a melhoria da qualidade de vida da população, a distribuição equitativa da riqueza produzida, o desenvolvimento social e econômico com a utilização racional dos recursos naturais e a preservação do meio ambiente.

Esses conselhos são compostos de representantes dos diversos segmentos da sociedade, que participam decisivamente das deliberações coletivas norteadoras do desenvolvimento regional e estadual, razão pela qual são verdadeiros pilares de sustentação do modelo de gestão regional adotado pelo Governo Estadual.

Figura 3: Localização geográfica do COREDE Vale do Jaguari



Fonte: Conselho Regional de Desenvolvimento Vale do Jaguari (2010)

Na região, a agricultura carece de infraestrutura e de uma política de crédito que estimule a diversificação das atividades produtivas; os produtos agropecuários possuem baixo valor agregado e são vendidos, em boa parte, *in natura* e a preços desestimulantes; existe um excessivo número de produtores rurais informais; a assistência técnica a esses produtores é insuficiente; e verifica-se um inexpressivo nível de empreendedorismo no setor agropecuário.

Segundo dados da Fundação de Economia e Estatística - RS, a lavoura permanente é representada pelas culturas de laranja, uva, tangerina e pêssego, as quais são responsáveis por quase 100% do valor da produção dos nove municípios, em todos os tipos de cultivares dessa atividade agrícola.

Em 2007, as áreas colhidas dessas culturas correspondiam a 451, 76, 88 e 233 hectares, resultando numa produção total de 7.281 t de frutas, que renderam R\$5.440 mil. A produtividade média global foi 35% inferior à registrada no Estado: laranja (-27%), pêssego (-41%), tangerina (-30%) e uva (-45%). Esses fracos rendimentos podem ser atribuídos a não computação estatística das operações informais e ao fato do modo de produção frutícola ser convencional, sem qualquer tipo de irrigação. No entanto, os recursos hídricos e o solo são deveras propícios à fruticultura, porém o clima tem castigado os produtores rurais com severas estiagens recorrentes, há muitos anos.

Por sua vez, a produção de pescado é inexpressiva e não possui registro no banco de dados consultado. Também, não existe nenhuma unidade regional de processamento, seja de peixes, seja de frutas, seja de produtos derivados dos mesmos.

No período 2000-2008, a população rural da região decresceu com intensidade 15% maior do que a respectiva involução no Estado. Os novos empregos sumiram a uma taxa de quase 40%. A participação do emprego formal no emprego/RS, não passou de 0,60%, superando apenas um dos

28 COREDEs. As matrículas iniciais e o número de concluintes do ensino fundamental decaíram substancialmente. Quase a metade da população regional foi socorrida pelo Bolsa-Família. As despesas anuais com Assistência Social, providenciadas pelos erários municipais, aumentaram 208%, de 2002 para 2008. O consumo médio de energia na área rural, em sete municípios, não ultrapassou 3,45mwh, enquanto a média/RS, chegou a 8,51mwh, em 2008. E toda essa conjuntura, extremamente desfavorável, continua se agravando, sobretudo nos últimos anos.

Associadas a essa preocupante conjuntura, enclausuram-se outras implicações, como: baixa autoestima motivada pela falta de perspectivas; cultura participativa e comunitária incipiente; escassez de colaboradores e lideranças competentes, determinadas e unidas; debilidade na vocação para o associativismo, dificultando a cooperação e a união de forças; e instituições que atuam na região apresentando grau de envolvimento comunitário, visivelmente inferior ao de organizações similares, localizadas em outras regiões do Estado.

2 A TECNOLOGIA DE INTEGRAÇÃO DA PISCICULTURA COM A AGRICULTURA IRRIGADA

De acordo com Oliveira e Santos (2010), no Brasil, criações de peixes em canais de irrigação já foram realizadas em perímetros irrigados da Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco, no Projeto Jaíba, em Minas Gerais; no Canal da Redenção, em Coremas na Paraíba, cujo abastecimento é feito pelo açude Coremas/Mãe-d'água; e, mais recentemente, no Distrito de Irrigação Tabuleiros Litorâneos do Piauí (DITALPI), em Parnaíba/PI.

No DITALPI, segundo os referidos pesquisadores, têm sido realizados estudos e pesquisas em uma parceria entre a Universidade Federal do Ceará, Embrapa Meio-Norte, Universidade Federal da Paraíba e DITALPI, com

financiamento do Fundo Setorial de Recursos Hídricos - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Banco do Nordeste. O projeto compreende as seguintes atividades: a) desenvolvimento de tecnologia para estocagem de peixes, nos canais de irrigação; b) avaliação do desempenho de peixes e da qualidade da água; c) e, por último, avaliação da produção vegetal mediante uso da água biofertilizada.

Segundo Oliveira (2010), coordenadora do referido projeto, os resultados obtidos mostram que é perfeitamente possível produzir o peixe, seja em canais de irrigação ou em tanques modulares, e depois utilizar a água (efluente) para fertirrigar culturas agrícolas. Na cultura de feijão, testada por Santos (2009), não houve diferença significativa na produção irrigada com efluentes dos tanques de piscicultura, com relação à irrigada sem efluentes.

Em escalas reduzidas de exploração, a experiência mais interessante e bem sucedida do uso da tecnologia de integração da piscicultura com a agricultura fertirrigada, é o denominado “Sistema Mandalla de Produção Integrada”. O sistema é instalado em hortas, onde os canteiros são circulares e os aspersores feitos com hastes de cotonetes. Não é usado veneno e o adubo adicionado à água é bem natural – esterco de patos, gansos e peixes que vivem em um tanque, bem no meio do cultivo. “Alimentando o pato e o marreco, nós alimentamos os peixes, e as fezes dos patos alimentam também os peixes, então se faz uma interação permacultural” (AGÊNCIA MANDALLA DHSA, 2010).

No mundo, a China tem uma longa história de experiência prática na piscicultura de água doce, na qual a integração da produção de peixes com vegetais e animais é a sua principal característica. Essa integração, para os chineses, significa a diversificação, o desenvolvimento rural global e a ampla utilização da pesca, agricultura, silvicultura e comércio. Ela é considerada por aquicultores de outros países

como um sistema modelo para a agricultura com plena utilização dos recursos locais, para a reciclagem de resíduos e a poupança de energia, e para manter o equilíbrio ecológico e da circulação. Desde 1985, os chineses dispõem de um manual de treinamento para desenvolver a piscicultura integrada (NETWORK OF AQUACULTURE CENTRES IN ASIA, 2010).

Israel possui uma agricultura irrigada e uma aquicultura altamente produtiva, apesar de suas condições climáticas adversas e da escassez de água. Para superar essas dificuldades, foram desenvolvidos novos métodos de utilização da água, de forma mais eficiente. Dentre essas tecnologias, destaca-se a integração da agricultura irrigada com a aquicultura, onde o sistema de produção aquícola é localizado entre a fonte de água e a área a ser fertirrigada, de forma que a mesma água é utilizada duas vezes, primeiro para a produção de peixes e depois para a irrigação (APT, 2010).

Ainda, segundo a APT, as vantagens dessa tecnologia sobre um sistema convencional, usado exclusivamente para irrigar o cultivo agrícola, são o aumento da produção de peixes, sem reduzir a produção das culturas irrigadas; a diversificação para itens de grande consumo – peixe filetado, por exemplo; a diversificação de culturas frutícolas; a redução dos custos de irrigação para cultivos de alimentos; a exportação de produtos altamente demandados; a redução global dos custos de produção através do compartilhamento dos custos da água; o aumento na taxa de retorno sobre os investimentos no abastecimento de água e na sua distribuição; e os benefícios advindos do emprego de um sistema ambientalmente sustentável.

3 ESTRATÉGIA DA INTEGRAÇÃO PRODUTIVA NO VALE DO JAGUARI-RS, BRASIL

A estratégia projetada inclui como primeira providência definir a clientela a ser capacitada e as localidades com melhor potencial para a produção de peixes e de frutas. O recrutamento será realizado mediante inserções na rádio e por intermédio de duas reuniões motivacionais e de divulgação, em cada um dos nove municípios. Nessas reuniões, serão agendadas visitas técnicas aos agricultores mais interessados, dentre os que detêm propriedades. Nessas visitas, são identificadas preliminarmente as propriedades com melhores condições de solo, relevo e recursos hídricos.

A seguir, serão realizados cursos de capacitação (um em práticas de manejo e produção de peixes e produtos derivados e o outro em práticas de manejo e produção de frutas e produtos derivados - em cada um dos nove municípios) envolvendo adolescentes, jovens e adultos, dentre as famílias de agricultores visitados e nas suas vizinhanças.

Ao final dos cursos, serão formalizadas as adesões, preferencialmente dentre os agricultores com frequência suficiente. Nessas propriedades serão, então, realizados os levantamentos técnicos (topografia, análise de solos, de água, etc.) necessários à locação e ao dimensionamento dos açudes e dos pomares.

À medida que os levantamentos forem sendo concluídos, será construído um açude em cada propriedade. Uma vez construído e abastecido cada açude, serão colocados os alevinos e instalados os sistemas de irrigação por gotejamento, e os pomares.

Os agricultores receberão toda a assistência técnica necessária, em todas as suas atividades. Além das visitas técnicas, serão realizados dias de campo, privilegiando as propriedades cuja localização facilite o afluxo de bom

número de agricultores, inclusive dos que não estejam ainda compromissados diretamente com a integração.

Os produtos obtidos durante os primeiros três anos de integração serão comercializados *in natura*. No caso da piscicultura, desde que seja construída uma unidade regional de curtimento, o couro do peixe poderá ser aproveitado pelas empresas coureiro-calçadistas existentes na região. Outros benefícios poderão advir da instalação de pesque-pagues e da visitação turística.

A construção dos açudes e a implantação dos pomares se verificarão ao longo de aproximadamente 15 meses, em fluxo contínuo. A intermitência do trabalho somente será quebrada em períodos de chuvas excessivas e outras ocorrências imprevistas, tais como avaria do trator, atraso na entrega de alevinos e mudas frutíferas, etc. Isso é possível, porque na fruticultura irrigada, o plantio pode ser realizado em qualquer época do ano.

Por volta do 20º mês de trabalho, já deverá haver um ambiente favorável à pré-incubação das duas unidades de processamento: a de peixes e a de frutas (e produtos derivados).

Pelo ângulo da economia regional, vislumbram-se em longo prazo ótimas condições de sustentabilidade, originárias de externalidades decorrentes das economias de aglomeração, desde que mais atividades sejam agregadas e que todas as cadeias incluídas sejam bem integradas. Por isso, durante as visitas técnicas avaliar-se-ão, juntamente com os agricultores, as possibilidades de integrar, em regime de confinamento, a ovinocultura de corte e a bovinocultura leiteira. Os rebanhos poderão ser alimentados, complementarmente, com os resíduos da fruticultura e/ou do processamento de frutas (folhas e talos da amoreira, por exemplo). Segundo Bueno *et al.* (2010) essas folhas e talos constituem alimento de alta palatabilidade, de excelente nível de proteína (22% PB), produzindo cerca de 50 ton. de matéria verde/ha/ano. As

amoreiras poderão ser plantadas cercando os espaços de confinamento; e os frutos colhidos, antes das folhas e talos, serão empregados na produção de geleia e suco.

O processo de geração de emprego idealizado é inovador no apoio aos pequenos agricultores e à agricultura familiar. Os processos de qualificação profissional em geral, raramente se envolvem diretamente na colocação de seus egressos no mundo do trabalho, além do seu encaminhamento para empresas previamente cadastradas. Nestas condições, quando as vagas são escassas o concluinte, embora capacitado, continua desempregado. Por isso, os egressos selecionados e compromissados com a integração, serão orientados e apoiados para iniciar imediatamente na atividade. Porém, todos os demais egressos poderão acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos nas propriedades compromissadas. Espera-se que o efeito demonstração induza um bom número de agricultores a iniciar seus empreendimentos por conta própria, motivados e orientados por seus vizinhos demonstrativos. Essa multiplicação, se levada a cabo, culminará na inclusão desses agricultores no grupo constituinte das unidades pré-incubadas.

As duas empresas nascentes serão pré-incubadas na Universidade, a partir da organização embrionária dos empreendedores compromissados e dos demais que tiverem empreendido por iniciativa própria. Será prestado assessoramento técnico na elaboração dos Planos de Negócios e na constituição das duas empresas, e serão ministrados treinamentos de capacitação em gestão empresarial.

A ideia inicial é a constituição de duas empresas autogestionadas, cujo grupo base compor-se-á dos mesmos empreendedores. Se isso não ocorrer em tempo hábil, poderá ser criado um consórcio intermunicipal com a finalidade de constituir as empresas. O consórcio poderá ser dirigido pelos

nove prefeitos do COREDE Vale do Jaguarí; e, as empresas, pelos agricultores.

Por fim, cabe ressaltar que o *learning-by-doing* durante três anos, é uma garantia a mais para a efetiva instrumentalização dos recursos técnicos, tecnológicos e institucionais necessários ao sucesso da integração.

4 SUSTENTABILIDADE DA ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO PROPOSTA

O valor total estimado para implementar a integração, fica sensivelmente reduzido com o apoio da Universidade. Assim, os gastos com “Pessoal” destinam-se apenas a complementar a remuneração dos pesquisadores alocados e a integralizar os bolsistas, de acordo com as horas dedicadas ao Projeto, bem como a ressarcir funcionários técnico-administrativos contratados.

Esse apoio se estende também à cessão de máquinas e equipamentos e ao uso de laboratórios de Topografia, de Bioquímica e Química, de Aquicultura e de Hidráulica Agrícola, dentre outros.

Para quantificar o retorno financeiro com a integração, toma-se por base as produções médias de pescado em cada período (Tabela 1, coluna a), aplicando boa margem de segurança à informação técnica de Vieira *et al.* (2010) de que a produtividade da piscicultura semi-intensiva pode chegar a 10t/ha/ano. Segundo os referidos pesquisadores, nesse sistema de exploração o homem interfere em alguns fatores de produtividade, como a possibilidade de esvaziamento total do criadouro, a possibilidade de despesca, o controle da reprodução dos animais estocados, a ausência ou controle da predação, a presença de práticas de adubação, a calagem e, opcionalmente, uma alimentação artificial à base de subprodutos regionais, além da manutenção de uma densidade populacional correta durante o período de cultivo – e, ainda segundo os mesmos, trata-se de um sistema racional

e econômico de produção, recomendado para criação de peixes tropicais, que abrange ainda consorciações com suínos, aves, arroz, etc. O respectivo preço médio (Tabela 1, coluna e) é de 2008 e foi obtido em Baldisserotto (2010).

No caso da produção média de frutas em cada período (Tabela 1, coluna b), para fins de simplificação, são utilizados, com boa margem de segurança, os parâmetros obtidos por Madail *et al.* (2010) em pesquisa realizada em pomares de pessegueiro, irrigados por gotejamento, na região sul do Estado/RS. O preço médio (Tabela 1, coluna f) também é da mesma fonte.

Tabela 1 - Estimativa da receita bruta resultante da integração, por unidade de agricultura familiar

Período	Produção Média (kg/ha)		Produção Total (c) = 75 ha. (a) (d) = 75 ha. (b) (kg)		Preço Médio Safra 2007/2008 (R\$/kg)		Receita Bruta Total (R\$)		Receita Bruta por Família em uma simulação com 75 famílias (R\$)
	Pisc. (a)	Frut. (b)	Pisc. (c)	Frut. (d)	Pisc. (e)	Frut. (f)	Pisc. (c. e)	Frut. (d. f)	Pisc. + Frut.
3º ano	7.500	5.000	562.500	375.0000	2,00	0,80	1.125.000,00	300.000,00	19.000,00
4º ao 7º ano	7.500	15.000	562.500	1.125.000	2,00	0,80	1.125.000,00	900.000,00	27.000,00
7º ao 12º ano	9.000	11.000	675.000	825.800	2,00	0,80	1.350.000,00	660.000,00	26.800,00

Fonte: Autores, 2016.

Assim, o valor do retorno financeiro bruto é calculado com base no preço médio recebido pelo produtor (dos atacadistas) pela entrega de sua produção de pescado e de frutas *in natura*. A preços médios de 2007-2008, por família, no 3º ano de atividades integradas, o retorno é estimado em R\$19 mil; e do 4º ao 12º ano, em cerca de R\$27 mil. Considerando 75 propriedades familiares, a renda bruta anual estimada no 4º ano é de R\$ 2.025 mil. Portanto, nesse ano, sobriam recursos para recuperação do investimento inicial.

A concretização da integração proporcionará condições de manter um bom número de jovens no campo, afastando a sua tendência de emigração iminente; e de criar novas ocupações, junto às famílias participantes e nas suas vizinhanças.

A sustentabilidade técnica/tecnológica do sistema poderá ser assegurada, em boa parte, pela excelência da equipe de pesquisadores engajados e pela eficiência e eficácia da tecnologia em pauta, já dominada em vários países do mundo, especialmente na China e em Israel. No Brasil, ela ainda se restringe a canais de irrigação e carece de pesquisas sobre o desenvolvimento das espécies aquáticas e agrícolas irrigadas, sob variadas condições de clima; e sobre as características biofertilizadoras dos efluentes, diante da submissão de variadas espécimes aquáticas a diferentes dietas, etc.

A sustentabilidade ambiental também estará plenamente contemplada, já que a piscicultura realizada em pequenos açudes – semelhantemente ao que ocorre em canais de irrigação (OLIVEIRA, 2010b) – e o aproveitamento das águas residuais para a produção de frutas, são poderosos instrumentos para explorar de forma mais eficiente os recursos hídricos e produtivos. Através da integração, atender-se-á um dos principais fundamentos da Lei Federal nº 9.433, que instituiu a Política Nacional de Recursos Hídricos: o uso múltiplo da água. Na piscicultura e fruticultura fertirrigada há economia de água, pois as duas atividades utilizam a mesma água.

Também, ocorre redução de resíduos, seja pela adoção de taxas alimentares mais eficientes, seja pela reciclagem dos nutrientes da piscicultura na biofertilização das culturas frutíferas. Além disso, o uso de água biofertilizada substituirá, em boa parte, a adubação química, contribuindo para a redução dos impactos ambientais decorrentes.

Por fim, há que considerar o grande benefício que decorrerá da minimização dos graves problemas provocados por estiagens recorrentes, que assolam e empobrecem a região, há muitos anos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia de integração proposta neste trabalho está em perfeita sintonia com os avanços da Política Nacional de Desenvolvimento Regional, especialmente (a) com a consideração do “Social”, quando se preocupa com a inclusão de agricultores sediados em uma região empobrecida; (b) com o reconhecimento da importância da participação e do empoderamento, quando preconiza um impulso inicial subsidiado e assistido aos agricultores, sem deixar de vislumbrar a sua futura organização em empresas autogestionadas; e (c) com o direcionamento do foco para escalas territoriais diversas que valorizam o sub-regional, quando define sua abrangência englobando 9 municípios, numa perspectiva de integrar atividades agrícolas e não agrícolas no espaço local, deixando de lado o ultrapassado enfoque predominantemente setorial (agrícola) do espaço rural.

Considerando que a fertirrigação, com efluentes da criação de peixes, não reduz a produtividade das culturas, com relação ao uso da irrigação sem efluente, é exequível a sua aplicação em pomares no Vale do Jaguari - RS, Brasil. Nessa região, não existe agricultura irrigada, a não ser a orizicultura com água bombeada ou desviada de rios e córregos; e a piscicultura é inexpressiva.

Nessas condições, a estratégia aqui desenhada representará um importante avanço tecnológico, a partir da adaptação da tecnologia em pauta, porém, em unidades selecionadas, conduzidas de forma a passarem para a escala comercial de forma subsidiada e assistida.

Em termos de Tecnologia Social, a metodologia proposta é inovadora, ainda sem registro no acervo brasileiro; pelo menos, com relação ao seu efeito demonstrativo e multiplicativo, ao subsídio e assistência iniciais aos agricultores e à pré-incubação de suas empresas nascentes.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA MANDALLA DHSA. **Mandalla, destaque Programa Globo Rural**. [artigo informativo]. 2010. Disponível em: <<http://www.agenciamandalla.org.br/modules.php?name=News&file=print&sid=132>>. Acesso 22 ago. 2016.

AQUACULTURE PRODUCTION TECHNOLOGY LTD - APT. **Integrated Fish Farming & Irrigation – IFFI**. Disponível em: <<http://www.aquaculture-israel.com/Technology/iai.html>>. Acesso em 15 ago. 2016.

BALDISSEROTTO, Bernardo. **Piscicultura continental no Rio Grande do Sul: situação atual, problemas e perspectivas para o futuro**. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cr/v39n1/a46cr443.pdf>>. Acesso 08 ago.2016.

BUENO, Mauro S., SANTOS, L.E., CUNHA, E. A. **Alimentação de ovinos criados intensivamente**. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/alimentacao-ovinos-criados/alimentacao-ovinos-criados.shtml>>. Acesso em 08 ago. 2016.

CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO VALE DO JAGUARI. **Planejamento Estratégico:** matriz fofa; diretrizes estratégicas; objetivos estratégicos; gestão do plano. Disponível em: <http://www.urisantiago.br/corede/Plan.Est._Corede_VJ.>. Acesso em: 10 ago. 2016.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico:** explicitação das normas da ABNT e Vancouver. 18. ed, ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n.], 2016.

MADAIL, João C.M. et al. **Viabilidade econômica da técnica de irrigação por gotejamento em pomares de pessegueiro na Região Sul do RS.** Disponível em: <http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/download/comunicados/comunicado_185.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

NETWORK OF AQUACULTURE CENTRES IN ASIA. **Training Manual Integrated Fish Farming in China. Regional Lead Centre in China, Asian-Pacific Regional Research and Training Centre for Integrated Fish Farming.** 2010. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/field/003/AC233E/AC233E00.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

OLIVEIRA, Elenise G., SANTOS, Francisco J.S. **Piscicultura em canais de irrigação.** Disponível em: <http://www.pecnordeste.com.br/pec2008/pdf/aqui/Elenise_Goncalves_de_Oliveira.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

OLIVEIRA, Elenise **Projeto DITALPI.** Mensagem pessoal. Mensagem recebida por elenisego@yahoo.com.br, em 01 ago. 2016.

OLIVEIRA, Elenise G. Integração da agricultura irrigada com a piscicultura em canais de projetos de irrigação do nordeste brasileiro. Disponível em:

<<http://cadastrohidro.ana.gov.br/relatorioProjeto.php?&id=346&voltar=projetos&orderBy=&filtro=®s=10&bt=&bn=&pag=40>>Arquivo:<projeto_ditalpi_elenise.doc>. Acesso em: 08 ago. 2016.

SANTOS, Francisco J. S. Cultivo de tilápia e uso de seu efluente na fertirrigação de feijão vigna. 2009. Tese de doutorado – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

VIEIRA, Jodnes S. et al. Aspectos gerais da piscicultura. Disponível em: <http://www.editora.ufla.br/BolExtensao/pdfBE/bol_04.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2016.

COMO O GESTOR PERCEBE A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MUNDO DO TRABALHO?

Me. Clairton Bassin Pivoto
Mestre em Gestão Estratégica de Organizações
PPGGEO/URI

Dr^a Sibila Luft
Professora do Docente no Programa de Pós-Graduação
em Gestão Estratégica de Organizações
PPGGEO/URI

INTRODUÇÃO

O presente trabalho faz parte de uma pesquisa do programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Organizações, da URI Campus de Santo Ângelo. O mesmo tem por objetivo analisar a visão do gestor voltada a inclusão de pessoas com deficiência no mundo do trabalho, bem como desenvolver um produto, a fim de auxiliar o gestor no processo de inclusão, de pessoas com deficiência no mundo do trabalho.

Foi utilizada como método de coleta de dados, uma entrevista semiestruturada com os participantes da pesquisa. As entrevistas foram realizadas com três gestores participantes.

Para à análise dos dados coletados, pelos meios descritos anteriormente, foi utilizado o método denominado análise de conteúdo que, segundo Bardin trata-se de “[...] uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade à interpretação destas mesmas comunicações” (BERELSON *apud* BARDIN, 2011, p.42).

No entanto, apesar de ser uma metodologia de cunho quantitativo e, em muitas ocasiões, com foco no conteúdo manifesto, ressaltamos o fato apresentado por Bardin, de que o analista não deve se ater somente no conteúdo manifesto, pois para à autora:

[...] esta redução deixará na sombra parte da riqueza de informação específica deste tipo de investigação. O resultado final será uma abstração incapaz de transmitir o essencial das significações produzidas pelas pessoas deixando escapar o latente, o original, o estrutural, o contextual (BARDIN, 2011, p. 95).

Assim, concordando com o acima exposto, acreditamos que se o pesquisador se ativesse apenas no discurso/conteúdo manifesto, poderia deixar escapar dados de suma importância para a realização de sua pesquisa.

Pudemos perceber com a presente pesquisa que, a inclusão de pessoas com deficiência no mundo do trabalho é percebida através de duas visões diferentes, a primeira delas diz respeito a um descrédito no potencial de trabalho destas pessoas e, a segunda, completamente antagônica, diz respeito ao fato de a pessoa com deficiência ser percebida como uma espécie de super-herói no ambiente de trabalho, ressaltamos também, que estas duas visões serão mais exploradas no decorrer deste artigo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Na história da humanidade, nas mais diversas culturas, sempre existiram pessoas com deficiência, conforme podemos verificar nas palavras que seguem:

Na Idade Antiga, a qual se estendeu desde a invenção da escrita (4000 a.C.), até a queda do Império Romano do Ocidente (476 d.C.), constata-se que a deficiência tornava o indivíduo inferior, sendo entendida, em muitos casos, como

um castigo divino e, portanto, levava em si mesmo o estigma do pecado cometido por ele, por seus pais, por seus avós ou por algum ancestral de sua tribo (MECLOY *apud* MACIEL, 2010, p.18).

Isso fez com que muitas dessas pessoas acabassem sendo mortas, pelo simples fato de terem nascido com algum tipo de deficiência e, também, pela crença de que possuíam um espírito maligno, capaz de provocar uma espécie de castigo divino aos que delas se aproximassem, perpetuando a ideia de exclusão social dessa parte da população.

O filósofo Platão aborda em sua obra “A República”, o seguinte:

[...] as pessoas nascidas “disformes” fossem descartadas. A eliminação era, por exposições, abandono em vasilhas de argila, ou, ainda, lesionadas: A República, Livro IV, 460 c - Pegarão então os filhos dos homens superiores, e levá-los-ão para o aprisco, para junto de amas que moram à parte num bairro da cidade; os dos homens inferiores, e qualquer dos outros que seja disforme, escondê-los-ão num lugar interdito e oculto, como convém (GUGEL *apud* MACIEL, 2010, p.19).

O trecho citado mostra que a eliminação das pessoas com deficiência era uma prática histórica, desde os 0tempos mais antigos. Percebemos, também, que as leis criadas a fim de regular a vida das pessoas e estabelecer certo controle social, não eram favoráveis aos deficientes.

Isso se torna ainda mais explícito, com o que acontecia em Roma, onde as pessoas com deficiência eram comparadas a cães raivosos, ovelhas contaminadas, touros bravos, que deveriam ser exterminados do convívio social: “[...] aos pais era permitido matar as crianças que nascessem com deformidades físicas, de imediato ou pela prática do afogamento” (MACIEL *apud* IBID, 2010 p. 20).

Como lemos aqui, as pessoas com deficiência não eram distinguidos dos animais. A eliminação dessas pessoas era

física, mesmo procedimento adotado para os animais doentes e pestilentos: “No entanto, aqueles que conseguiam sobreviver eram explorados nas cidades por ‘esmoladores’¹ ou passavam a fazer parte de circos para o entretenimento do público [...]” (MACIEL, 2010).

Podemos considerar esse tipo de “exposição social” como uma forma de inserção desses sujeitos na sociedade e, até como um “avanço”, pois, de certa maneira, abria a possibilidade de convívio social com outras pessoas, ditas “normais”, em vez do extermínio, da eliminação, práticas recorrentes na época.

Tratando do tema pela ótica da religião, podemos perceber que, mesmo com a ascensão do Cristianismo e, conseqüentemente, a quebra da imagem de que a pessoa com deficiência era possuidora de algum demônio, essas pessoas não obtiveram o direito de um convívio social pleno com a sociedade:

Então, já que nesta nova condição a pessoa com deficiência era carecedora de cuidados, a solução dos cristãos para as indagações acerca das providências a serem tomadas consistia em duas atitudes. A primeira era o confinamento, de tal modo que segregá-las era um gesto de caridade pelo qual se garantia teto e alimentação; não obstante, as paredes escondiam e isolavam aquele ser considerado inútil. A segunda atitude se constituía na caridade como castigo, pois era o meio de salvar, do demônio, a alma do cristão, e livrar a sociedade das condutas antissociais da pessoa com deficiência (PESSOTI *apud* MACIEL, 2010, p. 21).

¹ O termo “esmoladores” se refere àquelas pessoas que pediam esmolas em vias públicas.

Partindo dessas citações, percebemos que a exclusão da pessoa com deficiência esteve presente em todas as culturas, em todas as épocas e relacionada a várias questões: históricas, sociais, culturais e religiosas, pois, como exposto anteriormente, a pessoa com deficiência “evoluiu” da eliminação física para o que se pode denominar de confinamento cristão e, a passos lentos, para a inclusão, o que torna esse assunto tão delicado e pouco discutido.

2 CONCEPÇÕES DA CIÊNCIA PARA A DEFICIÊNCIA

Após o advento da ciência, podemos perceber algumas concepções teóricas e conceituais em torno das pessoas com deficiência, a primeira delas é a denominada modelo médico da deficiência, tal modelo, como o próprio nome diz, compreende a deficiência através de uma concepção médico científica, a qual tem por ideia central, o fato de atribuir a deficiência um caráter biológico, ou seja, segundo este modelo, “a pessoa com deficiência é que precisa ser curada, tratada, reabilitada, habilitada, etc. a fim de ser adequada à sociedade como ela é sem maiores modificações” (SASSAKI *apud* SASSAKI, 2010, p.28), apesar de este modelo estar quase que em desuso nos dias atuais, percebemos, ainda, inúmeras práticas que tem por objetivo “habilitar” a pessoa com deficiência para a sociedade, ao invés de buscar práticas que visem adequar a sociedade a todos os sujeitos, inclusive as pessoas com deficiência.

Apesar de o modelo médico, ter sido responsável, “em parte, pela resistência da sociedade em aceitar a necessidade de mudar suas estruturas e atitudes para incluir em seu seio as pessoas com deficiência” (SASSAKI, 2010, p.29), destacamos o fato de tal modelo quebrar com alguns estigmas e paradigmas históricos, muito importantes para as pessoas com deficiência, pois como destacado anteriormente, a concepção em torno da deficiência, era basicamente atrelada ao misticismo e ocultismo, fazendo com que, muitas pessoas

fossem mortas, pois se acreditava que a deficiência era uma espécie de castigo divino, portanto, a pessoa que o “portava” poderia ser morta, para não trazer nenhum malefício aos que com ela conviviam.

Portanto, com o advento da ciência e, do modelo médico de concepção da deficiência, começou-se a perceber que a deficiência não era mais um castigo divino, mas sim, alguma questão biológica, da própria pessoa com deficiência e, que o papel da ciência era o de, “habilitar” esta pessoa a fim de que a mesma pudesse dividir o convívio social com os ditos “normais”, porém tal modelo, apesar de quebrar a lógica do misticismo, com o passar do tempo, acabou por aumentar o preconceito e o estigma para com as pessoas com deficiência, pois segundo Sasaki “uma das razões pelas quais as pessoas deficientes estão expostas a discriminação é que os diferentes são frequentemente declarados doentes” (STIL *apud* SASSAKI, 2010, p.28). O modelo médico, que concebia a deficiência como uma doença, acabou por excluir do convívio social as pessoas com deficiência, pois durante muito tempo, essas pessoas foram enclausuradas em instituições especializadas que ofertavam a cura para tais anomalias, mas que funcionavam, na maioria dos casos, com o intuito de fazer uma espécie de higiene social, ou seja, retirar aquelas pessoas do convívio social, para que não fossem vistas pelos demais.

Após o modelo médico, surgiu o então denominado modelo da integração social, o qual, segundo Sasaki (2010), nasceu com o intuito de derrubar a exclusão social, a qual as pessoas com deficiência foram submetidas por séculos. Tal exclusão refere-se a uma prática muito comum, pois historicamente, internavam-se as pessoas com deficiência em instituições especializadas, onde, segundo Sasaki (2010, p. 30), “essas instituições eram em geral muito grandes e serviam basicamente para dar abrigo, alimento, medicamento e alguma atividade para ocupar o tempo ocioso”.

Já o modelo da integração, segundo Bahia, consistia “no processo de preparar e inserir pessoas com deficiência na sociedade, mas somente aquelas que fossem consideradas aptas ou capazes de conviver numa sociedade cheia de barreiras arquitetônicas e atitudinais” (SASSAKI *apud* BAHIA, 2006, p.21), portanto vemos aqui certo avanço no que diz respeito aos programas e ações voltadas às pessoas com deficiência, pois, se em um primeiro momento eram completamente excluídas do convívio social, agora já recebiam a oportunidade de dividir o convívio social com os demais, porém, tal “oportunidade” só era concedida aqueles que conseguissem se adaptar a uma sociedade constituída historicamente cheia de barreiras. Em relação a isto, podemos ver aqui, o modelo médico ainda fortemente presente, porém, para uma minoria das pessoas com deficiência, era dado o “direito” de dividir o convívio social com os demais.

Segundo Sasaki (2010), é na década de 60 que podemos perceber o boom de instituições especializadas, tais como: escolas especiais, classes especiais nas escolas “normais”² centros de habilitação e reabilitação, associações especiais, dentre outras, porém todas, ainda, norteadas com os conceitos de “piedade” e “proteção”, conceitos que nortavam o tema da inclusão na época, fica evidente, aqui que se tratava de criar um mundo separado, embora muito parecido com o mundo dos ditos “normais”³. Podemos perceber muito fortemente nesse período que, apesar do reconhecimento das pessoas com deficiência como seres com direitos, as mesmas sempre foram tratadas como certo estigma e, em ambientes protegidos e, feitos especialmente para elas.

O modelo da integração, segundo Sasaki (2010), teve como molas propulsoras alguns conceitos/princípios que tentarei abordar, mesmo que brevemente, a fim de auxiliar na

² Grifo nosso.

³ Grifo nosso.

compreensão deste modelo. O primeiro princípio foi chamado pelo autor de **Normalização**⁴, o qual significa basicamente “oferecer aos portadores de necessidades especiais, modos e condições de vida diária o mais semelhante possível às formas e condições de vida do resto da sociedade” (BRASIL *apud* SASSAKI, 2010, p.31), em outras palavras, podemos dizer que tal princípio buscava criar um mundo separado, porém muito parecido com o que vive qualquer outra pessoa.

Outro princípio apresentado pelo autor a fim de elucidar esta questão se dá através do denominado **mainstreaming**⁵, este conceito surge a partir da década de 80, principalmente na educação especial, e que surge com o intuito de aproximar os alunos com deficiência o máximo possível em classes educacionais normais, lembrando que esta aproximação ainda era concedida somente aqueles alunos que fossem considerados aptos ou capazes de conviver com os demais, mas que para isso pouca ou nenhuma adaptação fosse necessária. Através deste conceito, podemos perceber que, mesmo que apenas fisicamente, este aluno com deficiência conseguia estudar com os demais, percebemos também que tal processo estava ligado diretamente com a desinstitucionalização, ou seja, segregação da pessoa com deficiência, através de serviços especializados.

Todavia, a partir do final da década de 80 e início da década de 90, boa parte da comunidade acadêmica, começou a perceber que tais conceitos já não eram mais suficientes a fim de se buscar a inclusão de pessoas com deficiência na sociedade, pois não havia mais como a sociedade, praticamente de braços cruzados, apenas assistir as pessoas com deficiência buscarem sua inclusão, porém apenas a dos que fossem considerados aptos a tal.

⁴ Grifo nosso.

⁵ Grifo nosso.

Eis que surgem os princípios do movimento aqui denominado movimento inclusivista segundo Bahia (2006), ou modelo da integração social segundo Sasaki (2010) da deficiência, o qual tem como referência, o fato de conceber a deficiência a partir de uma “concepção social” da mesma, a qual segundo Bahia (2006), “tem como uma de suas premissas a adaptação da sociedade aos indivíduos, com ou sem deficiência” (BAHIA, 2006, p.22), portanto podemos perceber, que a partir dessa nova concepção da deficiência, que a ciência e a sociedade mudam completamente a maneira de conceber a deficiência, pois traz a pessoa com deficiência para dentro das discussões, para dentro da sociedade e, essas pessoas, passam a ser coadjuvantes nesse processo, não mais batalhando sozinhos em prol de seus direitos.

Essa nova concepção da deficiência traz consigo alguns conceitos, até então novos, os quais mudam completamente a visão que a sociedade tem para com as pessoas com deficiência, o primeiro deles, apontados por Sasaki (2010, p. 35), é o conceito de **autonomia**⁶, o qual, segundo o autor, “é a condição de domínio no ambiente físico e social, preservando ao máximo a privacidade e a dignidade da pessoa que a exerce”, podemos perceber através desse conceito apresentado pelo autor, que o modelo social da deficiência, procura romper completamente com os paradigmas do modelo médico e da integração social, pois o primeiro compreendia a pessoa com deficiência enquanto um ser altamente dependente de serviços especializados, os quais acabavam por, na maioria dos casos, excluir essas pessoas do convívio social. Já a concepção da deficiência, através do prisma da integração social, buscava a integração de pessoas com deficiência, juntamente com os demais, porém em locais restritos, o que restringia a autonomia de tais sujeitos.

Outro conceito amplamente trabalhado dentro da concepção da deficiência enquanto movimento social é o

⁶ Grifo nosso.

conceito de **empoderamento**⁷, o qual, segundo Sasaki (2010, p. 36) significa “o processo pelo qual uma pessoa, ou um grupo de pessoas usa seu poder pessoal inerente à sua condição- por exemplo: deficiência, gênero, idade, cor- para fazer escolhas e tomar decisões, assumindo assim o controle de suas vidas”, compreendendo a existência de tal conceito na vida das pessoas com deficiência, o que este movimento busca é que seja respeitado o direito de a pessoa usá-lo quando e como quiser.

Outra questão amplamente discutida pelo movimento social da inclusão, diz respeito à equiparação de oportunidade, o qual segundo consta no documento *Normas sobre a Equiparação de Oportunidades para Pessoas com Deficiência*, da assembleia geral da ONU de 20/12/93, o qual traz a seguinte definição:

O termo ‘equiparação de oportunidades’ significa o processo através do qual os diversos sistemas da sociedade e do ambiente, tais como serviços, atividades, informações e documentação, são tornados disponíveis para todos, particularmente para pessoas com deficiência (NAÇÕES UNIDAS, 1996 § 24).

Portanto, compreendemos através deste conceito que é de fundamental importância equipararmos as oportunidades, a fim de que todas as pessoas possam ter acesso aos mais variados tipos de ambientes, sejam eles locais ou até mesmo virtuais, para que assim, possam seguir em busca da sua autonomia e, realização de seus objetivos.

Portanto, podemos compreender através da diferenciação dos conceitos apresentados até aqui que integração significa a “inserção da pessoa com deficiência preparada para conviver na sociedade”, já a inclusão significa a “modificação da sociedade como pré-requisito para qualquer pessoa buscar seu desenvolvimento e exercer a

⁷ Grifo nosso.

cidadania” (SASSAKI, 2010, p.42), porém a principal diferença entre tais conceitos reside no fato de que, enquanto a integração social visava a inserção da pessoa com deficiência na sociedade, o movimento da inclusão social é considerado um processo no qual a sociedade se adapta, a fim de incluir todas as pessoas (não só as com deficiência) e, estas se preparam a fim de assumirem seus papéis na sociedade.

No entanto há muito que se investir na derrubada da ausência de informações, por parte da sociedade em geral, bem como de preconceitos e de resistência da sociedade, a fim de que possamos avançar cada vez mais, na inclusão de pessoas com deficiência em todos os setores, inclusive no mundo do trabalho.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após analisarmos os dados coletados durante as entrevistas, pudemos perceber que, a inclusão de pessoas com deficiência está, basicamente norteadas por duas visões/concepções distintas, a primeira delas diz respeito a certa desvalorização do trabalho da pessoa com deficiência, já a segunda, ao nosso entendimento, completamente antagônica com a primeira, remete o trabalho da pessoa com deficiência à uma espécie de super-herói. Portanto a partir deste momento iremos expor tais categorias, bem como propomos analisá-las com base nas teorias existentes.

A primeira categoria criada a fim de auxiliar na compreensão dos dados, foi denominada de **descrédito no trabalho da pessoa com deficiência**⁸, tal categoria foi criada, pois durante as falas dos gestores entrevistados apareceram algumas questões, que nos levaram a pensar que a pessoa com deficiência é considerada, muitas vezes, menos capaz de alcançar alguns índices de produtividade, do que os

⁸ Grifo nosso.

demais funcionários, considerados “normais”⁹, porém destacamos aqui as ideias de Clemente (2003), o qual afirma que, quando a inclusão é planejada e há um conhecimento sobre o tema da inclusão de pessoas com deficiência no mundo do trabalho e, a pessoa tem condições de explorar sua real potencialidade ao exercer determinada função, essa questão da falta de produtividade acaba desaparecendo.

Este descrédito em relação ao trabalho da pessoa com deficiência está relacionado a questões histórico/sócias, pois durante muito tempo as pessoas com deficiência foram excluídas do ambiente do trabalho e, consideradas como incapazes de desempenhar alguma função no ambiente de trabalho de maneira satisfatória, em relação a isto, apresentamos as ideias de Carvalho (2010), a qual nos fala que a pessoa com deficiência, a fim de galgar seu espaço no ambiente de trabalho, historicamente teve que romper com muitos mitos, dentre eles “um mito social que o vê como alguém improdutivo e um mito familiar que o vê como dependente, [...] e estando sem condições de desenvolver um trabalho que represente realização ou satisfação” (BATISTA *apud* CARVALHO, 2010, p.46), portanto, durante as entrevistas pudemos perceber que alguns destes mitos apresentados por Carvalho (2010), ainda não foram completamente quebrados e permeiam, ainda, as concepções de trabalho para as pessoas com deficiência na nossa sociedade.

A primeira questão que nos fez pensar na criação da categoria relacionada ao descrédito no trabalho da pessoa com deficiência, se deve ao fato de que, todos os entrevistados, ao serem questionados dos motivos de terem optado pela contratação de pessoas com deficiência para suas empresas, justificaram que tais contratações se deram, dentre outros motivos, pela obrigatoriedade legal, ou seja, a contratação de tais pessoas, não se deu baseada na capacidade

⁹ Grifo nosso.

ou produtividade de cada um, mas sim no cumprimento de uma legislação, em relação a isto destacamos as ideias de Ribeiro e Ribeiro (2010, p. 132), pois segundo ele “Em geral, os empregadores seguem a letra da lei, mas não o espírito da lei, cumprindo apenas uma obrigação, sem nenhum interesse na responsabilidade social”, o autor nos apresenta uma prática muito comum no mundo do trabalho, onde a maioria das empresas que contratam pessoas com deficiência, não o faz visando as competências deste sujeito para a organização, mas sim visando cumprir a meta numericamente estabelecida pela legislação.

Em relação a esta questão, apresentamos ainda as ideias de Bahia (2006, p. 46), onde a autora nos mostra que, dentre alguns dos principais equívocos que algumas empresas cometem ao buscarem a inclusão de pessoas com deficiência, está o de “buscar na pessoa com deficiência não a pessoa, mas a deficiência”, concordamos com a autora no sentido de que, a partir do momento em que a organização aposta na inclusão somente por questões legais, está se buscando apenas a deficiência a fim de se cumprir uma meta legal, e não uma pessoa com deficiência que possa vir a contribuir com seu potencial de trabalho para a organização.

Destacamos, também, que em nenhum momento os entrevistados demonstraram existir algum estudo prévio, a fim de estabelecer alguns parâmetros que possam facilitar o processo de contratação de pessoas com deficiência em suas empresas, tais como quais cargos ou funções estariam disponíveis para pessoas com deficiência, demonstrando quase que exclusivamente a preocupação com as questões numéricas da legislação.

Outra questão que nos fez pensar na criação desta categoria, diz respeito à fala do Sujeito 1, o qual ao descrever a função de uma das pessoas com deficiência incluídas em sua empresa, nos diz que “*nós temos uma menina que é formada em administração, que atende lá, que ela enxerga*

muito pouco, mas ela atende muito bem o pessoal, atende o telefone, encaminha o pessoal até o elevador (...)”, a fala deste gestor nos demonstra o total desconhecimento do mesmo em relação as potencialidades das pessoas com deficiência no ambiente do trabalho, com isso justificando o descrédito do mesmo em relação ao trabalho das pessoas com deficiência.

Em relação a isto concordamos com Carvalho-Freitas (2010, p.89), onde a mesma nos coloca que, dentre as principais dificuldades encontradas pelas pessoas com deficiência ao ingressarem, e principalmente em sem manterem no mercado de trabalho, estão “a falta de conhecimento sobre a capacidade de trabalho dessas pessoas, bem como do desconhecimento do que seja deficiência”, concordamos com a autora no sentido de que a falta de conhecimento, por parte do gestor em questão, em relação ao potencial de trabalho das pessoas com deficiência, aliado a uma ausência no planejamento do processo de contratação de pessoas com deficiência, contribuíram para o descrédito em relação ao trabalho desta pessoa que, mesmo com formação e, segundo o entrevistado, até mesmo com pós-graduação, trabalhasse atendendo telefone e encaminhando pessoas até o elevador, funções essas, que não condizem com a formação acadêmica desta profissional.

Em relação ao descrédito referente ao potencial de trabalho das pessoas com deficiência, destacamos o fato de o Sujeito 1 ao relatar as principais dificuldades encontradas para contratar pessoas com deficiência, afirmou que umas das principais dificuldades diz respeito a ausência de mão de obra capacitada, porém o mesmo, tem em seu quadro pessoal uma pessoa com nível superior completo, executando funções que não condizem com sua formação, tais como atender telefone e, encaminhar o público até o elevador. Em relação a isto, apresentamos um questionamento apresentado pelo Sujeito 3, onde o mesmo nos diz em relação a qualificação, ou ausência

dela, de pessoas com deficiência, fala que “*quem veio antes, o ovo ou a galinha*”, ou seja, não existem pessoas com deficiência capacitadas para os cargos disponíveis, ou não existem cargos disponíveis para pessoas com deficiência capacitadas?

Outro ponto que nos fez pensar na criação desta categoria, se deve a algumas falas do sujeito 1, onde o mesmo ao nos descrever algumas das funções exercidas por um dos seus funcionários com deficiência, afirma que o sujeito em questão trabalha “*num horário alternativo*”, pois “*a procura é menos intensa*”, destacamos, também, que o funcionário em questão trabalha como telefonista e, segundo o Sujeito 1 trabalha em um horário alternativo, pois “*tem ligações telefônicas e tudo mais, mas como durante o dia*”. Essa questão, além de demonstrar o descrédito no potencial de trabalho da pessoa com deficiência, nos remete a uma visão paternalista, pois o funcionário em questão trabalha apenas em horários alternativos, porque se acredita que o mesmo não teria condições de acompanhar o ritmo de produtividade exigido dos demais colegas em um horário considerado de pico.

Outra categoria criada a fim de auxiliar no processo de compreender a visão que o gestor tem em relação à inclusão de pessoas com deficiência no mundo do trabalho foi a por nós denominada **expectativa além da conta: Super-herói**¹⁰, esta categoria foi criada, pois durante as entrevistas aparecem diversas questões, as quais nos levaram a pensar que a pessoa com deficiência é colocada em outro extremo em relação ao seu potencial para o mundo do trabalho, a de um super-herói que terá índices de produtividade maior do que os dos funcionários ditos “normais”¹¹.

A criação desta categoria se deu, dentre outras questões, por algumas falas dos entrevistados que nos

¹⁰ Grifo nosso.

¹¹ Grifo nosso.

levaram a pensar em uma supervalorização de alguns atributos desenvolvidos por pessoas com deficiência, a fim de suprirem algumas limitações que a deficiência lhes trouxe.

Uma das falas que nos fez pensar nesta categoria foi a do Sujeito 3, onde o mesmo nos fala que *“nós percebemos que tem pessoas com problema de locomoção e que tem muitas habilidades que outras pessoas não tem”*, bem como o Sujeito 1 ao se referir a pessoas com deficiência, nos fala que *“ela supri com outras coisas que uma pessoa normal, normalmente não tem ou não demonstra”*, em relação a estas falas, pudemos perceber que, alguns gestores contratam pessoas com deficiência acreditando que as mesmas desenvolvam capacidades que os ditos “normais” não apresentam e, em algumas vezes, esperando índices de produtividades maiores que os demais, porém destacamos que, muitas vezes, as pessoas com deficiência desenvolvem algumas habilidades que a maioria das pessoas não apresenta, a fim de suprir alguma dificuldade que por ventura venha a apresentar devido a sua deficiência, porém a contratação destas pessoas deve ser feita em cima de suas potencialidades para a função que ela vá desenvolver no local de trabalho e, que seus índices de produtividade poderão variar de acordo com suas necessidades e, principalmente, de acordo com as possíveis adaptações que vierem a ser feitas para que essa pessoa possa desenvolver suas funções sem mais restrições.

Outra questão que nos fez pensar na criação desta categoria, se deu através de uma fala do Sujeito 2, onde o mesmo ao se referir a produtividade dos seus funcionários com deficiência, relata que *“eu não tenho o que dizer dos meus funcionários com deficiência, tipo as vezes eles rendem, tipo muito mais, fazem muito mais do que qualquer funcionário normal”*, em relação a isto concordamos com a concepção de Bahia (2006, p. 4), onde a autora afirma que não se *“subestime ou superestime as capacidades das pessoas com deficiência”*, nesta passagem a autora nos demonstra

que, a pessoa com deficiência deva ser contratada a partir de sua real potencialidade para determinada função, e não se deve subestimar, nem tão pouco superestimar alguma capacidade ou limitação destas pessoas e, que sua produtividade dependerá, dentre outras questões, de adaptações que por ventura vierem a ser feitas a fim de que a pessoa tenha condições de explorar suas reais capacidades e potencialidades para o mundo do trabalho.

Destacamos também que algumas pessoas com deficiência podem, em virtude da deficiência que possuem desenvolverem algumas capacidades que não são apresentadas pela maioria das pessoas, porém acreditamos que a contratação destas pessoas com deficiência não deva se basear na crença, por parte dos gestores, da obtenção de ganhos secundários relacionados a um possível aumento significativo de produtividade por parte das pessoas com deficiência, devido a essas habilidades que porventura poderão desenvolver. Assim como essa esperança de uma produtividade elevada poderá acarretar problemas futuros, pois como apresentado anteriormente, a produtividade da pessoa com deficiência depende, dentre outras questões que acometem os funcionários ditos “normais”¹², diretamente das condições de trabalho que a ela forem dadas, tais como as possíveis adaptações que deverão ser feitas, a fim de que ela possa desempenhar com maior segurança e facilidade suas funções, portanto, se tais adaptações que por ventura essa pessoa necessite não vierem a ser feitas, esse funcionário poderá não ter uma produtividade como a dos demais, justificando assim alguns estereótipos e estigmas que historicamente circundaram as pessoas com deficiência, dentre eles o de que a pessoa com deficiência não possa desempenhar uma função de trabalho com produtividade igual aos demais.

¹² Grifo nosso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa indicam que existem duas visões completamente antagônicas em relação ao trabalho da pessoa com deficiência, a primeira delas nos remete a questões histórico/culturais, onde historicamente se concebia que a pessoa com deficiência não tinha capacidade de ocupar um espaço com competência no ambiente de trabalho, porém a teoria de maneira geral nos demonstra que, quando a inclusão é planejada e há um conhecimento em torno do tema, a pessoa com deficiência pode exercer suas funções no mundo do trabalho, com índices de produtividade iguais, ou até mesmo maiores, do que o das pessoas consideradas “normais”¹³ ou sem deficiência.

A outra visão que aparece com clareza a partir desta pesquisa, diz respeito ao fato de a pessoa com deficiência ser concebida como uma espécie de super-herói no mundo do trabalho, o qual, foi contratado na esperança de que tenha índices de produtividade maiores do que os demais colaboradores, pois acredita-se que as características que desenvolveu a fim de suprir alguma limitação que por ventura presente devido sua deficiência, possa ser melhor explorada no intuito de se alcançar uma produtividade aquém a dos demais, reforçando assim a ideia de que um dos maiores empecilhos para a inclusão de pessoas com deficiência no mundo do trabalho, segundo nossa concepção, se deve ao desconhecimento da sociedade em geral, e dos gestores de uma maneira particular, do que realmente é a deficiência, quais suas potencialidades e possibilidades.

Os achados da pesquisa apontam para ausência de preparo dos gestores de uma maneira geral, sobre como trabalhar com a pessoa com deficiência no mundo do trabalho, fato este que demonstra a ausência de um olhar da ciência para essas questões, pois os gestores entrevistados

¹³ Grifo nosso.

não relataram nenhum tipo de estudos em suas áreas de atuação relacionados a pessoas com deficiência, ressaltando assim a ausência de um olhar da ciência para a deficiência, pois dentro das grades curriculares dos cursos de graduação parecem existir poucas, ou nenhuma questão voltada à pessoa com deficiência.

Em relação a isto, destacamos também a possível contribuição do produto final desta dissertação, o qual propõe capacitar o gestor a compreender as questões relacionadas a pessoa com deficiência, bem como sensibilizar tais gestores para as possíveis potencialidades da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho.

Os achados da pesquisa apontam também, para o fato de que a inclusão de pessoas com deficiência no mundo do trabalho se dá, quase que exclusivamente por uma imposição legal, fato esse que, segundo nossa compreensão, pode acarretar mais preconceitos/estigmas/barreiras para a inclusão do adulto no mundo do trabalho, pois o gestor até então não se sente preparado para acolher a pessoa com deficiência e, além deste fator, se vê obrigado por uma lei, a proceder com a inclusão na sua empresa, faz com que o mesmo imponha uma série de empecilhos que acabam por dificultar o processo de inclusão na empresa, fato este que, em nossa opinião ocorrem devido a um desconhecimento do gestor sobre o que é a deficiência, suas potencialidades e/ou limitações.

A presente pesquisa também evidenciou que há necessidade de mais estudos voltados a essa área, tão importante na nossa sociedade a qual, na nossa compreensão, carece muito de pesquisas e estudos mais aprofundados, a fim de que se estreitem os laços entre a pessoa com deficiência e o mundo do trabalho assim inferiu que poderia ser estudos de áreas interdisciplinares, agregando, portanto, conhecimento das mais diversas áreas do saber.

REFERÊNCIAS

BAHIA, Melissa Santos. **Responsabilidade social e diversidade nas organizações:** contratando pessoas com deficiência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

CARVALHO, Karina. M. de. Os desafios da inclusão da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho. In: CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; MARQUES, Antônio Luiz (Org.). **Trabalho e pessoas com deficiência:** pesquisa, práticas e instrumentos de diagnóstico. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

CLEMENTE, C. A. **Trabalho e inclusão social de portadores de deficiência.** Osasco: Gráfica e Editora Peres, 2003.

_____. **Trabalhando com a diferença.** Osasco: Espaço da cidadania, 2004.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico:** explicitação das normas da ABNT e Vancouver. 18. ed, ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n.], 2016.

NAÇÕES UNIDAS. **Normas sobre a equiparação de oportunidades para pessoas com deficiência.** Traduzido por: Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: CVI-AN/Apade, 1996.

MACIEL, A. D. S. **A inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho.** Disponível em <http://uenp.edu.br/index.php/doc-proaf/doc_view/1965-alvaro-dos-santos-maciel>. Acesso em: 26 out. 2013.

RIBEIRO, Marcelo Afonso; RIBEIRO, Flávio. Gestão organizacional da diversidade: estudo de caso de um programa de inclusão de pessoas com deficiência. In: CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; MARQUES, Antônio Luiz. (Org.). **Trabalho e pessoas com deficiência:** pesquisa, práticas e instrumentos de diagnóstico. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

SASSAKI, R.K. **Inclusão:** construindo uma sociedade para todos. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SISTEMA DE CUSTOS PÚBLICOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Carlos Alberto Meneghetti
Mestre em Gestão Estratégica de Organizações
PPGGEO/URI

Dr. Vilmar Antônio Boff
Docente no Programa de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Organizações PPGGEO/URI

INTRODUÇÃO

As administrações públicas, sejam elas brasileiras ou estrangeiras, vêm passando por importantes e profundas transformações. Trata-se de processos progressivos caracterizados por modificações sistemáticas de cultura e gestão, com gradativa migração para modelos efetivos de gerir estrategicamente a coisa pública.

As transformações em âmbito brasileiro originaram-se pela democratização advinda do final da década de 1980, pela expansão dos direitos sociais, propiciada pela Constituição Federal de 1988, pela “escassez de recursos” frente a pressões populares de se fazer mais com menos e, também pelos reflexos oriundos da globalização como mola propulsora do acesso à informação, ao conhecimento, a novas tecnologias e a busca de ações planejadas e transparentes. Assim sendo, tais circunstâncias passaram a exigir cada vez mais dos gestores públicos, capacidade e profissionalismo na administração da coisa pública.

Corroboraram ainda, para o processo evolutivo das administrações públicas brasileiras, a incisão da Lei 4.320/64 como legislação precursora na previsão da utilização de custos públicos, só que de uma forma muito precária e restrita

a tão somente, serviços públicos industriais. Agrega-se ainda, ao ditame anterior, agora de maneira bastante incisiva e efetiva, a chamada Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei 101/2000), ao estabelecer o desenvolvimento e aplicação de custos em organizações governamentais como forma de avaliação e acompanhamento da gestão pública.

Entretanto, a importância da implantação de novas e diversas normalizações, aplicáveis ao setor público, não reside tão somente no fato de legislar fatos e ações, mas também, no estímulo à mudança da cultura governamental e na busca de posturas e condutas condizentes a uma gestão estratégica baseada em resultados.

Esta nova concepção de administração pública e em especial de gerir a máquina pública de maneira planejada e transparente, passa pela aplicação de técnicas e ferramentas que subsidiem os processos de tomada de decisões com informações úteis e confiáveis, como a propiciada por um sistema de custos aplicáveis ao setor público. Estas perspectivas fazem com que, aos poucos se consolide a quebra e a transformação de paradigmas sobre a importância e o papel do Estado na vida dos cidadãos, como gerenciador de recursos públicos.

Considerando às colocações apresentadas e tendo como objetivo do presente estudo, a evidencição das principais contribuições propiciadas por um sistema de gestão de custos aplicável ao setor público nas administrações públicas. O objetivo mencionado visa resolver uma problemática com abrangência limitada, que se prende a um determinado assunto vinculado e relacionado a um tema. Para Vergara (2014), se a definição de forma adequada do problema, por si só, não garante o sucesso de determinada produção científica, com certeza a formulação inadequada, permeia seu fracasso. Assim, a indagação surgida como problema do presente estudo está na averiguação e constatação das contribuições proporcionadas pela aplicação de um sistema de custos

públicos como ferramenta auxiliar na gestão das administrações públicas.

Dessa forma, o presente capítulo está estruturado em cinco partes: inicialmente apresenta a introdução, em seguida trata da discussão teórica referente a administração pública e da contabilidade e custos aplicados ao setor público. Na quarta parte discute os resultados da investigação, e por fim na parte cinco apresenta as considerações finais.

1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública brasileira estruturada como república federativa do Brasil tem sua organização político-administrativa compreendida pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, sendo todos autônomos entre si, conforme regulação constitucional (CF/1988 - art. 18).

A caracterização da administração pública ou administração governamental, como o conjunto dos atos de gestão, administração e gerenciamento da coisa pública nas esferas federal, estadual e municipal, tem como marco finalístico principal a prestação de serviços com qualidade, eficiência e economicidade de forma democrática no atendimento de demandas que legalmente lhe são requeridas e impostas pela sociedade, tudo em benefício da cidadania e da dignidade da pessoa humana.

1.1 CONCEITUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As conceituações de administração pública originaram-se em sua grande maioria de teóricos e juristas vinculados ao direito administrativo, onde são atribuídas diversidade de sentidos, amplitude e complexidade a própria expressão, devido aos diferentes campos em que é desenvolvida a atividade administrativa.

[...] a Administração Pública, num sentido amplo, designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. Assim, a Administração Pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum (PEREIRA, 2010, p. 62).

Ainda, segundo Pereira (2010), administração pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. A administração não pratica atos de governo; pratica, tão somente, atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo competência do órgão e de seus agentes.

Por sua vez, para Costin (2010) uma definição operacional passa pelo conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos utilizados pelos três poderes (executivo, legislativo e judiciário) que integram o Estado, para realizar suas funções econômicas e os papéis que a sociedade lhe atribui no momento em consideração. Assim, não se confunde com a função administrativa, uma vez que administração pública é bem mais ampla e se refere ao Estado como um todo.

Segundo Modesto (2000) reger na administração pública prestadora de serviços, constitutiva, não basta ao administrador atuar de forma legal e neutra, é fundamental que atue com eficiência, com rendimento, maximizando recursos e produzindo resultados satisfatórios.

O mesmo autor explica que a administração pública tem a obrigação de atuação eficiente, o que em termos simplificados impõe a ação idônea (eficaz), ação econômica (otimizada) e ação satisfatória (dotada de qualidade).

A definição trazida por Meirelles (2009) para administração pública é como sendo, o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado, ou por ele assumidos, em benefício da coletividade.

Já para Oliveira (2014), administração pública é o processo estruturado de planejamento, organização, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública no direcionamento para atender às necessidades e expectativas da comunidade, visando ao bem comum.

1.2 SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Assim, como existe certa dificuldade para a definição do que vem a ser Administração Pública, existem estas mesmas dificuldades e pelas mesmas motivações, para ser estabelecida a conceituação do que é efetivamente serviço e/ou atividade pública. Para Pereira (2010), o termo serviço ou atividade pública, tem na sua maioria as suas definições, derivadas da contribuição dos teóricos e juristas do Direito Administrativo, em função da forte tradição jurídica que envolve o estudo da administração pública brasileira.

Segundo as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público - NBC T 16.11 - Sistema de Informação de Custos do Setor Público, item 11 - os serviços públicos possuem características peculiares tais como: universalidade e obrigações de fornecimento, encaradas na maioria das vezes como direito social, em muitas situações, têm apenas o Estado como fornecedor do serviço (monopólio do Estado).

Outrossim, o entendimento de serviços públicos para Falcão, Guerra e Almeida (2013) é que estes apresentam elementos comuns às atividades de serviços públicos e vínculo orgânico com a administração pública com uma relação de dependência entre a atividade e a administração ou presença orgânica da administração, querendo dizer, a

administração está vinculada a essa atividade, exercendo controle permanente sobre o executor do setor público; sua intervenção, portanto, é maior do que a aplicação de medidas decorrentes do poder de polícia, porque a administração pública é responsável pela atividade.

Nas palavras de Justen Filho (2005) o serviço público é uma atividade pública administrativa de satisfação concreta de necessidades individuais ou transindividuais, materiais ou imateriais, vinculadas diretamente a um direito fundamental, destinada a pessoas indeterminadas e executada sob o regime de direito público.

Nessa linha de pensamento, Carvalho Filho (2006) define os serviços públicos sociais são os que o Estado executa para atender aos reclamos sociais básicos e representam ou uma atividade propiciadora de comodidade relevante, ou serviços assistenciais e protetivos. Enquadram-se nesses casos os serviços de assistência à criança e ao adolescente, assistência médica e hospitalar, assistência educacional, apoio a regiões menos favorecidas, assistência a comunidades carentes, etc.

A abrangência de serviço público para Meirelles (2009), é identificado como aquele prestado pela administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do Estado.

Para Bandeira de Mello (1987, p. 20), por sua vez, define o serviço público como sendo

[...] toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestados pelo Estado ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público - portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais - instituído pelo Estado em favor de interesses que houver definido como próprios no sistema normativo. [...] a noção de serviço público há de se compor necessariamente de dois

elementos: um deles, que é seu substrato material, consiste na prestação de utilidade ou comodidade fruível diretamente pelos administrados; o outro formal indispensável, que lhe dá justamente caráter de noção, consistente em um específico regime de Direito Público, isto é, "unidade normativa".

Na mesma linha de raciocínio, serviços na administração pública para Pereira (2012) significa toda atividade material fornecida pelo Estado, ou por quem esteja a agir no exercício da função administrativa se houver permissão constitucional e legal para isso, com o fim de implementação de deveres consagrados constitucionalmente relacionados à utilidade pública, que deve ser concretizada, sob regime prevalente de Direito Público.

No entender de Paludo (2015), a excelência na prestação de serviços públicos corresponde ao grau máximo/ótimo dos serviços prestados – quase impossível de ser atingido, no entanto, advoga-se ser possível e atribui-se aos programas de qualidade a missão de atingir essa excelência.

Assim, serviços na administração pública podem ser conceituados, como todo serviço realizado de forma direta ou indireta, ou ainda por seus delegados, sob o controle e normas estatais com a finalidade da conveniência do Estado ou para satisfazer as necessidades da sociedade.

1.3 GESTÃO PARA MELHORIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão para resultados na administração pública, não se baseia em tão somente estimar e formular indicadores ou buscar resultados que visam atender alguns poucos beneficiários da ação governamental.

Como processo de melhoria contínua e para a execução de serviços públicos cada vez mais eficientes, eficazes e efetivos, ou seja, a produção de mais com menos, foi criada a

Lei da Transparência (Lei Complementar nº 131/2009), como forma de exercício do controle social e antídoto a corrupção das contas públicas. A referida lei alterou então, o art. 48, parágrafo único, da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), onde a transparência agora se faz através de três medidas, assim expostas:

Parágrafo único. A transparência será assegurada também mediante:

I – incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos;

II – liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público;

III – adoção de sistema integrado de administração financeira e controle, que atenda a padrão mínimo de qualidade [...].

De acordo com Martins e Marini (2010), a gestão para resultados significa ainda, a formulação de resoluções que atinjam de forma realista, desafiadora e sustentável a sociedade, alinhando arranjos de implementação englobando conjuntos de políticas, programas, projetos para alcança-la, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

Dentro desse mesmo entendimento, para Machado (2012, p. 10) a perspectiva da gestão baseada em resultado, “[...] propicia por uma análise da entidade, seu ambiente de atuação, os *stakeholders* que interagem na dinâmica organizacional e, especialmente, os usuários e clientes da entidade, com destaque para suas expectativas e demandas específicas”. Segundo os autores anteriores, os benefícios de um sistema de gestão baseado em resultado no setor público são os seguintes:

- a) favorecimento da *accountability* voltada ao público (usuário final dos bens e serviços);
- b) reforço da cultura da transparência no setor público;
- c) interligação, em um sistema único, de indicadores financeiros, indicadores físicos e indicadores de resultado e *performance*;
- d) foco nos impactos transformadores na sociedade, como decorrência das políticas públicas;
- e) aumento sistemático da eficiência no setor público;
- f) facilidade de interligação entre entidades do setor público para efetivação de uma rede de prestação de serviços públicos segundo uma perspectiva de eficiência.

Ainda, na visão de Machado (2012, p. 240) "o termo resultado faz referência aos efeitos das atividades produzidos pela organização no atendimento ao planejamento e aos requisitos de seu modelo de gestão".

Nessa linha, a gestão orientada para resultados como a nova gerência pública, na concepção de Pereira (2012), tem procurado transladar a cultura de gestão orientada para resultados nas organizações do setor público mediante a implementação de algumas reformas estruturais na gestão, tendo como pilares de sustentação dessa nova gerência pública a participação cidadã e a transparência e medição de resultados.

O desafio atribuído à administração pública, segundo Oliveira (2015) no que tange ao esforço de incorporar o pensamento empreendedor da iniciativa privada tem suscitado intensos debates. Enquanto há os que resistem, defendendo que não faz sentido pensar em resultados ou empreendedorismo no setor público, outros reconhecem pontos comuns que corroboram a transposição das práticas de uma área do conhecimento para a outra.

Esse mesmo autor reconhece que atualmente, não é nenhuma surpresa que o tema *benchmarking* – técnica de análise comparativa oriunda do setor privado e que busca o aprimoramento das práticas que conduzem ao desempenho superior – é muito difundido e explorado, principalmente na

indústria. Ainda que em menor intensidade, o tema nem estado cada vez mais presente no setor público, sobretudo com o surgimento da reforma gerencial.

2 CONTABILIDADE, CONTABILIDADE PÚBLICA, CUSTOS APLICADOS AO SETOR PÚBLICO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1 CONTABILIDADE GERAL OU FINANCEIRA

A contabilidade é a ciência do controle econômico das entidades, definição estabelecida e publicada pelo estudioso frei italiano Fabio Besta (1891 – *La ragioneria*). Esta demarcação, ainda hoje, é considerada por grande parte dos estudiosos da área contábil, como a mais concisa, perfeita e ao mesmo tempo, abrangente conceito de contabilidade existente.

Segundo, Iudícibus, Marion e Faria (2009) a contabilidade financeira é a contabilidade geral, necessária a todas as empresas, fornecendo informações básicas aos seus usuários externos e é obrigatória conforme a legislação comercial.

Conforme Ferreira (2012) a palavra contabilidade deriva do latim *computare* (contar, computar, calcular), sendo a ciência que estuda o patrimônio do ponto de vista econômico e financeiro, bem como os princípios e as técnicas necessárias ao controle, à exposição e à análise dos elementos patrimoniais e de suas modificações.

Esse mesmo autor define a contabilidade prática como sendo aquela que envolve o uso de técnicas ou procedimentos por meio dos quais a contabilidade teórica e seus princípios são postos em prática. A contabilidade como prática compreende o registro das operações de uma entidade em livros mantidos com essa finalidade, com a função de controlar o patrimônio, com o objetivo de fornecer informações ao público interessado.

Para Marion (2009) a contabilidade como instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da instituição, pode ser estudada de modo geral ou em particular, quando aplicada em certo ramo de atividade ou setor da economia.

2.2 CONTABILIDADE PÚBLICA

A contabilidade pública como ramificação da contabilidade geral ou financeira, atualmente, passa por uma nova perspectiva quanto a sua estruturação, visando atender e adequar-se as determinações da nova disciplina doutrinária, do Conselho Federal de Contabilidade, da Secretaria do Tesouro Nacional e também, a convergência e harmonização às Normas Internacionais de Contabilidade, com a finalidade de interpretar o patrimônio público com transparência e confiabilidade das informações econômico-financeiras.

Nesse sentido, a contabilidade aplicada ao setor público tem sua estrutura calcada essencialmente: a) nas normas internacionais de contabilidade de contabilidade aplicadas ao setor público, emitidas pelo International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB, da Federação Internacional de Contadores (IFAC); b) nas normas brasileiras de contabilidade emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC); c) na lei 4.320, de 17 de março de 1964 e; d) na Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000.

Para Mauss e Souza (2008) a contabilidade pública é também denominada contabilidade governamental, podendo ser conceituada como o ramo da contabilidade geral que estuda, orienta, controla e demonstra a organização e execução das entradas e saídas dos recursos públicos que afetam e fazem variar o patrimônio de uma entidade pública.

No entender de Carvalho e Ceccato (2014, p. 2):

A contabilidade pública é o ramo da ciência contábil que aplica os conceitos, princípios e normas contábeis nos atos e fatos de gestão pública orçamentária, financeira, patrimonial, custos e de compensação, nos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta abrangidas em seu campo de atuação, fornecendo informações úteis, tempestivas, compreensíveis e fidedignas aos seus usuários.

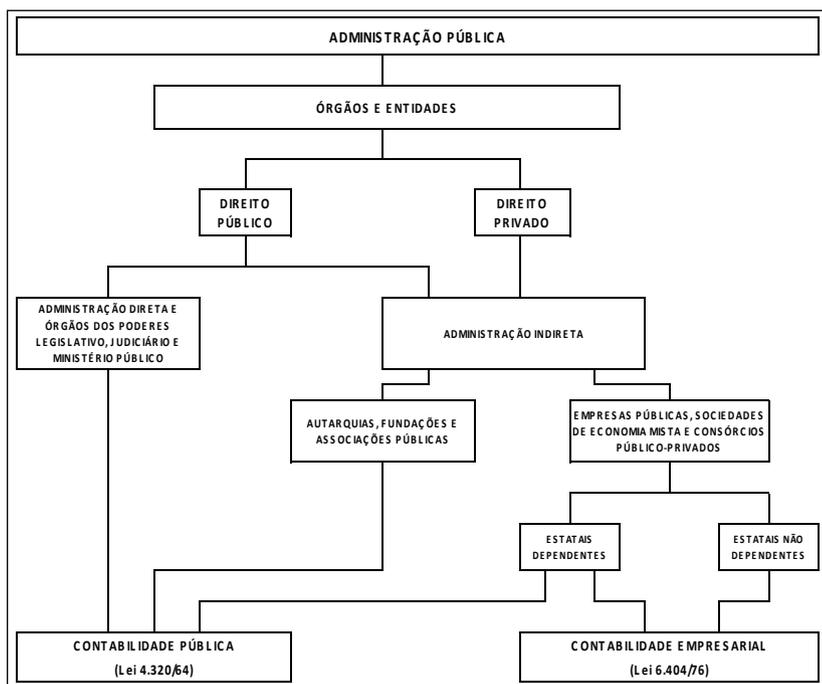
A norma NBC T 16.1 em seu item 3, define contabilidade aplicada ao setor público como o ramo da ciência contábil que aplica, no processo gerador de informações, os princípios de contabilidade e as normas contábeis direcionados ao controle patrimonial de entidades do setor público. A mesma norma estabelece que o setor público seja o espaço social de atuação de todas as entidades do setor público.

Ainda a mesma norma estabelece que o objeto da contabilidade aplicada ao setor público é o patrimônio público e seu objetivo é fornecer aos usuários informações sobre os resultados alcançados e os aspectos de natureza orçamentária, econômica, financeira e física do patrimônio da entidade do setor público e suas mutações, em apoio ao processo de tomada de decisão; a adequada prestação de contas; e o necessário suporte para a instrumentalização do controle social.

No entender de Kohama (2014) a contabilidade pública, como uma das divisões da ciência contábil, tem por objetivo captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações orçamentárias, financeiras e patrimoniais das entidades de direito público interno, ou seja, a União, Estados, Distrito Federal e Municípios, através de metodologia concebida para tal, que se utiliza de contas escrituradas segundo normas específicas que constituem o sistema contábil público.

Para Rosa (2013) todas as empresas e entidades, quando públicas que não estão contempladas no orçamento de investimento constam do orçamento fiscal e da seguridade social e estão no campo de aplicação da contabilidade pública, sujeitando-se às normas vigentes das Leis 4.320/1964 e 6.404/1976, como demonstrado.

Figura 1: Campo de aplicação da contabilidade pública.



Fonte: Adaptado de Rosa, 2013

Dentro dessa ótica, destaca-se que devem seguir as normas contábeis aplicadas ao setor público todas as entidades governamentais, os serviços sociais, os conselhos profissionais, enfim quaisquer organizações ou entidades que arrecadem receitas, efetuam despesas, administrem ou guardem bens pertencentes ou confiados à administração

pública, em consonância ao preceituado pelas normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público e ao dispositivo pertencente ao artigo 83 da Lei Federal nº 4.320/1964.

2.3 CUSTOS APLICADOS AO SETOR PÚBLICO

Custos aplicados ao setor público como ramificação da contabilidade pública discorrem sobre a base teórica e doutrinária, das técnicas, métodos e procedimentos para a coleta, classificação e avaliação dos fatos que modificam o patrimônio das entidades públicas.

As Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público e, em especial, a Norma NBC T 16.11 - Sistema de Informação de Custos do Setor Público em seu item 2, define custos aplicados ao setor público como sendo o sistema que registra, processa e evidencia os custos de bens e serviços e outros objetos de custos, produzidos e oferecidos à sociedade pela entidade pública.

Segundo esta mesma norma ainda, em seu item 10, os serviços públicos devem ser identificados, medidos e relatados em sistema projetado para gerenciamento de custos dos serviços públicos.

É importante ressaltar que, um sistema de informação de custos do setor público é obrigatório em todas as entidades públicas, tendo como objetivos os requisitos de transparência, prestação de contas, valor da informação para fins gerenciais e a relevância para o interesse público sob o ponto de vista legal ou de sua utilidade.

Para Figueiras (2015) em sua dissertação de mestrado apresentada junto à Universidade do Estado do Rio de Janeiro, a aplicação da contabilidade de custos no setor público é uma tentativa da administração de tornar a sua gestão mais clara para os contribuintes, mostrando-lhes onde e de que forma os recursos públicos são empregados, além de demonstrar a sua eficiência enquanto gestor.

Entretanto, o tema custos aplicados ao setor público quando trazido à tona, é oportuno salientar da real necessidade de adequação (adaptabilidade) à bibliografia que embasa a contabilidade de custos vinculada à área financeira (setor privado), ou seja, aquela que tem como fim a obtenção de lucros, para a área pública (sem fins lucrativos). Tal situação ocorre em função da escassez de referenciais teóricos específicos e pertinentes ao assunto custos aplicáveis ao setor público.

Neste contexto, a aplicação de um sistema de custos aplicados ao setor público implica numa série de quebra de paradigmas quanto à missão da administração pública no papel de agente fomentador dos recursos públicos, aplicados e colocados à disposição da população (usuários). Assim, um sistema de custos aplicados ao setor público, tem por função processar e evidenciar os gastos realizados no processo de gestão dos recursos e do patrimônio público.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho no setor público pode ser caracterizada como a observância de determinadas parametrizações que possibilitem a indicação de diferentes resultados, unidades de mérito, ou ainda, estabelecimento de impactos (contribuições) das políticas públicas em seus usuários, obtidos a partir da confrontação dos respectivos gastos para efetivação destas políticas, com seu respectivo custo de oportunidade (alternativas disponíveis).

Assim, para a obtenção do resultado econômico no setor público a de levar-se em consideração além dos gastos efetivos, o custo de oportunidade que é definido por Martins (2010) como a remuneração que se deixou de ganhar por ter aplicado capital em um investimento, em detrimento de outro. Apesar de ser difícil a comparação devido à análise do risco dos investimentos.

No entender de Catelli (1999), o resultado econômico, seja nas entidades públicas ou privadas, é o melhor indicador da eficácia econômica, assim sendo, a condição de uma instituição pública não visar lucro não significa dizer que não deva ter uma gestão econômica que produza os melhores resultados a partir da utilização dos recursos públicos.

De forma geral, para a administração pública suplantar as duras críticas que vem recebendo de seus usuários, por sua morosidade e ineficiência na apresentação de resultados deve contemplar uma metodologia de gestão estruturada que priorize a eficiência, eficácia e economicidade. Assim, embasar-se-ia com parâmetros e critérios de avaliação pré-definidos na obtenção dos seus resultados.

Eficácia é a contribuição dos resultados obtidos por cada um dos órgãos públicos para o alcance dos objetivos anteriormente estabelecidos por estes órgãos em seus processos de planejamento (OLIVEIRA, 2014, p. 288).

Para Oliveira (2014, p. 288), o conceito de Eficiência pode ser interpretado como:

A otimizada utilização de todos os recursos da administração pública – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, equipamentos – para a adequada obtenção de resultados esperados pelos órgãos públicos e pelas comunidades para quem estes realizam serviços.

Nas palavras de Holanda, Lattman-Weltman e Guimarães (2010), a demanda por eficiência é a característica essencial do anseio por um sistema de custos. Para Mauss e Souza (2008) as informações de custos são cruciais para a busca da eficiência e eficácia pública, sendo que o gestor deve dispor dessa informação de forma tempestiva e precisa para que possa decidir como melhor utilizar os recursos públicos.

Entretanto, para os mesmos autores, a eficácia da gestão, somente será atestada no longo prazo, quando do

cumprimento de sua missão de promover o bem-estar social e que se materializa pelo alcance dos resultados objetivados, ou seja, quando determinado programa resultar na erradicação dos problemas ao qual se propôs resolver.

Para Silva (2012) a economicidade significa qualidade do que é econômico o que significa dizer obter o melhor resultado possível com determinados recursos físicos, financeiros, humanos, tecnológicos e econômicos, assim sendo, o significado da palavra economicidade é composta por uma grande parcela de subjetividade.

Este mesmo autor afirma que, a discussão sobre eficiência, eficácia e economicidade na administração pública é grande, mas para ter-se objetividade na análise de resultados, o ponto de partida são os registros contábeis. A partir dos mesmos serão feitas as análises e auditorias governamentais para a certificação/validação dos atos da administração pública.

De acordo com Slomski (2013) o resultado econômico é representado pelo lucro econômico criado pelos cidadãos e segundo o mesmo autor ele é calculado mediante a comparação entre o custo do serviço público e seu custo de oportunidade.

A partir das contextualizações abrangidas, percebe-se que a avaliação de desempenho na administração pública, significa a efetividade do exercício de uma relação equilibrada e otimizada entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo pelas entidades e órgãos públicos. Nesse sentido, para Silva (2013) a racionalização do gasto na administração pública é um desafio, por conta da condição política e a cultura atual das gestões, que ainda não permitem a aplicação de todos os conceitos de racionalização do gasto e, logo a eficiência em aplicação.

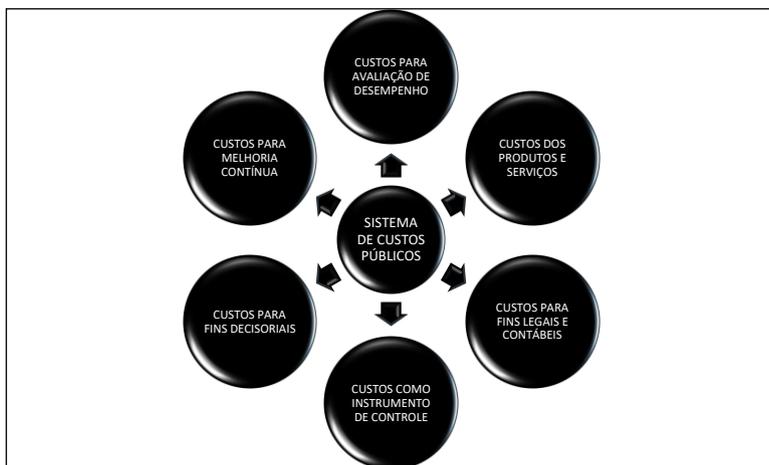
3 RESULTADOS

A concepção de uma nova abordagem acerca da gestão pública, com a priorização da gestão de custos como fator relevante, integra um cenário de quebra de paradigmas na administração pública e a transformação da visão do Estado como agente propulsor da geração de eficiência na utilização dos recursos públicos. Dessa forma, fazendo com que a ideia de ineficiência pregada pela sociedade ao setor público, aos poucos seja desmistificada e modificada para um estado de excelência, com o auxílio de ferramentas propiciadas por um sistema de custos públicos.

Portanto, a literatura avaliada e analisada corrobora com um cenário de critérios estruturais originários de um sistema gestor de gastos públicos que se fazem contributivos e auxiliam nos processos decisórios. Tais contribuições possibilitam o alcance e a superação das metas previstas e propostas pelas administrações públicas no atendimento de seus objetivos individuais, como entidade isoladamente e, sobretudo em seus objetivos de caráter social.

Dessa forma, sequencialmente são dispostas as contribuições levantadas como pertencentes a um sistema de custos aplicáveis ao setor público, no atendimento das necessidades de caráter legal e gerencial das administrações públicas brasileiras. Um sistema de custos possui a capacidade de mensuração dos gastos públicos na operacionalização e efetivação das políticas públicas, possui também, as prerrogativas legais de caráter contábil e gerenciais, consagrando-se assim, como ferramenta de controle dos recursos públicos e subsídio à gestão pública nos processos decisórios e viabilizando ainda, indicadores para uma gestão de melhoria contínua na administração pública. Tudo pode ser visualizado a partir da figura 2, na sequência.

Figura 2: Contribuições de sistema de custos públicos à Administração Pública



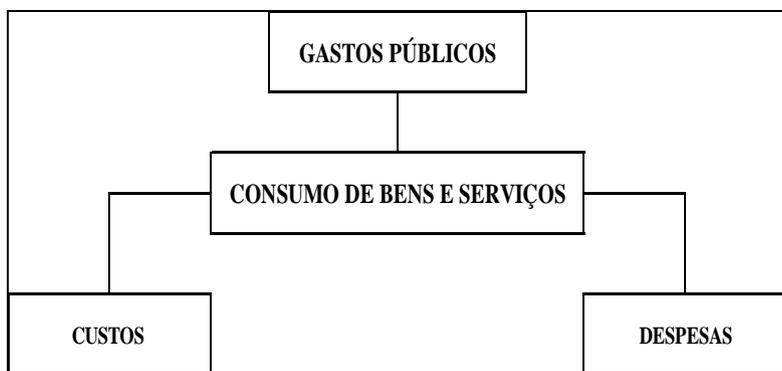
Fonte: Autores, 2016

3.1 CUSTOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PÚBLICOS

Em relação a custos vinculados a produtos e serviços públicos, cabe a menção de que se faz imprescindível a separação contábil pelos diversos tipos gastos utilizados, ou seja, a segregação dos custos e das despesas no intuito de apuração dos resultados de um período determinado e, também, para fins de atendimento dos aspectos legais aplicáveis, conforme preceituado por Perez Jr., Oliveira e Costa (2012).

Tal segregação em suma, visa à identificação, estipulação, mensuração pelas mais diversas rubricas e/ou contas, possibilitando a correta evidenciação dos gastos utilizados pelos mais diversos produtos e/ou serviços realizados pela administração pública na busca do bem estar da sociedade e cumprimento de seus deveres constitucionais, conforme vislumbrado na figura 3, a seguir:

Figura 3: Segregação dos gastos



Fonte: Autores, 2016.

A contabilidade de custos como parte integrante da contabilidade, tem como objetivo amplo a geração de informações úteis e necessárias à administração das entidades públicas. Nesse sentido, um sistema de gestão de custos visa à apuração dos custos dos produtos e serviços referentes a administração pública, com o estabelecimento dos critérios utilizados e a utilidade das informações geradas.

Um sistema de gestão de custos públicos, obviamente, além da informação sobre o custo dos produtos e serviços vinculados, deve fornecer também, informações sobre os gastos gerados pelos diversos departamentos, órgãos, secretarias, ou seja, quaisquer unidades ordenadoras de dispêndios públicos que compõem a estrutura organizacional da entidade em estudo, fazendo com que sejam identificados os responsáveis pelo consumo dos gastos, tornando possível e viável a elaboração de orçamentos públicos e a facilitação do controle gerencial por parte dos gestores públicos.

A disponibilização de informações por parte de um sistema de custos para planejamento, orçamento, controle operacional e a tomada de decisões estratégicas, é fator crítico para o sucesso dessas atividades. A administração pública de posse dessas informações, poderá ainda, estabelecer o grau de satisfação por parte da sociedade com

os produtos e serviços públicos tornados à sua disposição, equacionando a relação dos gastos públicos com valor público gerado por eles.

Assim sendo, a administração pública necessita das informações geradas por um sistema de custos para subsidiar-se de parâmetros e mecanismos que fundamentem suas estratégias em termo de gestão, estipulem resultados de suas atividades e que atue como balizador e mediador do processo de tomada de decisões.

3.2 CUSTOS PARA FINS LEGAIS E CONTÁBEIS

Custos como sistema de gestão e ferramenta auxiliar no processo decisório das entidades públicas possui amparo em seus aspectos de caráter legal e contábil, a partir da Lei 4.320/64 como legislação precursora na previsão da utilização de custos públicos, entretanto de forma muito precária e restrita a tão somente, serviços públicos industriais. Agrega-se ao ditame legal anterior de maneira bastante incisiva e efetiva, a chamada Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei 101/2000), por estabelecer o desenvolvimento e aplicação de custos em organizações governamentais como forma de avaliação e acompanhamento da gestão pública de forma obrigatória.

Contribuem para os preceitos legais acima, a Lei da Transparência (Lei Complementar nº 131/2009), como forma de exercício do controle social e antídoto a corrupção das contas públicas, assim como, a Lei de Acesso a Informação (Lei nº 12.527/2011) na regulação do acesso às informações geradas pelas entidades públicas e postas ao conhecimento da sociedade em geral.

Agora, no atendimento das contribuições de caráter contábil, um sistema de custos estabelece os critérios de apuração dos gastos públicos. Critérios que atendam

conjuntamente a princípios contábeis aplicáveis a área pública, assim como, necessidades e imposições gerenciais.

Nesse sentido, para fins de apropriação de custos junto aos produtos e serviços públicos, segundo as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público, em especial a NBC T 16.11- Sistema de Informação de Custos do Setor Público faz-se necessária a ligação dos gastos públicos ao processo de identificação e associação do custo ao objeto referenciado que está sendo custeado.

Assim, entre os métodos de custeio direto, variável, por absorção, por atividades e pleno previstos no ordenamento jurídico mencionado anteriormente, deve ser escolhido aquele, que melhor se apoie na disponibilização de informações e no volume de recursos despendidos na obtenção destas mesmas informações.

Cabe a ressalva de que, as entidades públicas no atendimento de seus objetivos, podem adotar mais de um método de custeio, ou seja, poderão adotar sistemas de forma conjugada ou conjunta, gerando sistemas híbridos de apropriação de custos públicos.

3.3 CUSTOS COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE

A principal contribuição de um sistema de custos aplicáveis ao setor público, de acordo com Ferrer e Lima (2007), está na utilidade de constituir-se em uma ferramenta de controle dos gastos públicos, pelos diversos setores, departamentos e órgãos consumidores de recursos públicos. Dessa forma, gerando excelentes informações aos gestores públicos quanto à apuração, análise e, sobretudo, controle dos gastos públicos.

Nesse sentido, um sistema de custos como ferramenta de controle remete a administração pública ao conhecimento de sua realidade. Possibilita também, o comparativo entre uma realidade efetiva e sua previsão inicial, fazendo com que

sejam evidenciadas divergências, suas respectivas possíveis causas e as necessárias correções.

A partir do exposto, com o auxílio da análise surgem parâmetros para o estabelecimento de níveis satisfatórios de desempenho e eficiência nos gastos públicos, assim como, natural consequência à constatação e apuração de falhas oriundas da implementação de determinadas políticas públicas.

Outra contribuição associada a custos como instrumento de controle está na capacidade de aprimoramento dos controles exercidos nas mais diversas atividades desenvolvidas no serviço público. Estas avaliações servem de importantes indicadores e métricas de controle, contribuindo sobremaneira para a maximização dos resultados em termos de desempenho das atividades desenvolvidas no setor público.

Um sistema de custos também contribui para o exercício do controle interno das entidades públicas, por proporcionar o atendimento de aspectos pertinentes as transações e fatos significativos desenvolvidos pela administração municipal. Relaciona ainda, ações que proporcionam o alcance dos objetivos traçados ao trazer a veracidade e a fidedignidade dos registros em termos de gastos públicos.

Por outro lado, contribui junto ao controle externo sob a forma da prestação de contas dos gastos pelas organizações públicas, sujeitando-se a auditorias externas por parte de tribunais de contas e outras entidades fiscalizadoras, assim como, a própria sociedade através do controle social exercido pela verificação da exatidão e fidelidade dos acontecimentos realizados pelos gestores públicos no desempenho de suas funções, rompendo fronteiras do enfoque interno das informações.

3.4 CUSTOS PARA FINS DECISÓRIOS

Partindo-se do princípio de que a administração pública contemple um sistema de custos, fundamentado na apuração e mensuração dos resultados econômicos e financeiros de forma periódica, as informações geradas são de grande utilidade na otimização de decisões por parte dos gestores públicos.

A otimização dessas decisões passa por um melhor gerenciar resultados, com um processo mais proativo e dinâmico, possibilitando a antecipação de mudanças no ambiente da gestão pública. Nesse entender, caracteriza-se pelo estabelecimento de uma gestão que ambicione indicadores positivos para a entidade pública, conseqüente voltada para a criação de valor aos produtos e serviços postos à disposição da população.

Os gestores públicos em suas decisões devem buscar a prestação de serviços da melhor forma possível, com a avaliação da qualidade e volume dos serviços prestados, a mensuração do resultado econômico gerado (gestão fiscal) e a real contribuição para a população envolvida, conforme preceituado por Perez Jr., Oliveira e Costa (2012).

Nessa contextualização, um sistema de custos públicos é um conjunto de atividades interligadas aos processos de gestão das organizações públicas, tendo como função a geração de informações úteis para a criação de valor as partes interessadas e auxiliando de forma dinâmica as decisões dos gestores públicos envolvidos.

Assim, as contribuições proporcionadas no processo decisório por um sistema de custos passam pelo controle funcional, setorial e o monitoramento da eficiência dos gastos na administração pública. Contribuem ainda, para a mensuração do desempenho e da performance das atividades e das políticas públicas postas ao alcance da sociedade atingida.

Um sistema de custos públicos, conclusivamente atende como instrumento refletivo de informações sobre os programas e políticas de governo, com a estipulação de metas físicas e monetárias, que objetivam mensurar ações, custos e contribuem significativamente para a tomada de decisões e o controle gerencial dos entes públicos.

Isso posto, cada gestor é o responsável pela operacionalização de sua respectiva entidade pública, com avaliação realizada por sua contribuição efetiva gerada para a organização e a agregação de valor sentida pela sociedade como um todo.

3.5 CUSTOS PARA MELHORIA CONTÍNUA

A melhoria contínua em termos de custos significa o aprendizado no atingimento de um menor gasto na execução de determinado produto e/ou serviço público, com a manutenção da respectiva qualidade (MAUSS; SOUZA, 2008).

Um sistema de custos possibilita o total conhecimento e controle dos custos, das despesas, isto é, dos gastos consumidos na geração de produtos e serviços realizados ou postos à disposição pela administração pública, com a correta percepção das possibilidades de melhorias dos processos no intuito de identificação, apuração, mensuração, diminuição e/ou eliminação de desperdícios que oneram o sistema administrativo e operacional de elaboração dos produtos e serviços postos à disposição da população.

Dentro dessa linha, as informações geradas por um sistema de custos eficaz, tem a capacidade de proporcionar estratégias que mostrem caminhos e formas de utilização dos recursos públicos da melhor forma, na consecução dos objetivos traçados. Possibilita e estabelece uma rotina de identificação e definição de estratégias, formação de tendências, o que possibilita desenhar um futuro cada vez

mais promissor com um monitoramento constante e a busca da melhoria de uma forma contínua.

Dessa forma, para o atendimento integral das prerrogativas mencionadas anteriormente e a melhoria contínua de seus processos, as administrações públicas devem buscar o aperfeiçoamento de seus sistemas de gestão de custos, com fiel descrição das atividades, tarefas e operações, permitindo assim, o vislumbamento das atividades/serviços que não agreguem valor e que se apresentem com resultados não condizentes aos recursos despendidos, criando uma relação desproporcional entre o custo-benefício gerados.

3.6 CUSTOS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A contribuição na implantação e gestão de um sistema de custos aplicáveis ao setor público quanto à avaliação do desempenho da administração pública está ligada a geração de indicadores capazes de traduzir a performance institucional. Propicia ainda, a avaliação do alcance das estratégias e objetivos executados com mensuração e estipulação de conclusões acerca das práticas administrativas operacionalizadas, gerando assim, subsídios objetivos para a tomada de decisões.

Para o atendimento ao mencionado anteriormente, um sistema de custos implantado e aplicável à administração pública deve estar adequado ao fornecimento de informações de forma e abrangência bastante apuradas (refinadas), ou seja, que disponha mais do que simplesmente as receitas e os gastos, segundo Nunes (1995). Um sistema que estabeleça à administração pública o efetivo conhecimento dos gastos e dos resultados apresentados.

A avaliação do desempenho está atrelada a fixação no planejamento das metas de resultado estipulados pelo sistema de custos e que devam ser alcançadas, servindo de base

comparativa para fins do grau de desempenho auferidos pelos gestores na administração pública.

De outra parte, a avaliação de desempenho proporcionada por um sistema de gestão de custos, também pode ser considerada como um meio de fundamentar e aperfeiçoar as atitudes emanadas pelos gestores públicos em seus processos decisoriais. Percebe-se que o termo avaliação de desempenho refere-se ao ato ou efeito de atribuir-se valor, sendo que, valor pode ser também entendido como, além de mensurável, grau de importância, mérito, capacidade, excelência.

Portanto, a contribuição no quesito avaliação de desempenho propiciado por um sistema de custos públicos está ligada à capacidade de avaliação de desempenho, tanto dos gestores públicos quanto das políticas públicas por ele adotadas. Sendo que, a avaliação de desempenho deve ser condizente ao planejado, considerando a tempestividade e a qualidade dos serviços ofertados à população.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a gradativa mudança de paradigmas no que tange ao setor público, a partir da alteração e inclusão de determinadas legislações aplicáveis às administrações públicas, em especial passando pela aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LC 101/2000), com implicações significativas aos gestores públicos como ordenadores de recursos públicos, as instituições públicas cada vez mais são cobradas em termos dos resultados apresentados.

Para fazer frente às cobranças realizadas pela sociedade, junto às instituições públicas em âmbito geral, o presente estudo evidenciou uma série de contribuições proporcionadas por um sistema de custos, aplicáveis ao setor público.

Nesse sentido, as informações geradas a partir de sistemas de custos confiáveis e fidedignos, são fundamentais e possibilitam a identificação, seleção, análise de processos, planejamento, geração de tomada de decisões e implantação de soluções e fundamentalmente, a busca da melhoria contínua.

As contribuições de um sistema de custos públicos passam também, pela capacidade de identificação e mensuração dos gastos utilizados na formação de produtos e serviços públicos, com a estipulação de valor público proporcionado à sociedade.

Passam ainda, por configurar-se em uma ferramenta de controle dos gastos públicos nos mais diversos setores, departamentos, órgãos consumidores de recursos públicos, fornecendo assim, subsídios suficientes ao processo de tomada de decisões pelos gestores públicos.

A identificação, mensuração, ferramenta de controle e fomentador de informações ao processo decisório, contribuições proporcionadas por um sistema de gestão de custos aplicável ao setor público, estimulam ainda, as administrações públicas nos processos de busca contínua da melhoria em suas sistemáticas de trabalho, assim como, proporcionam instrumentos capazes de estabelecimento da avaliação de desempenho público, tudo em consonância com a legislação e aos ditames legais aplicáveis à administração pública.

Nesta contextualização, o tema custos como ferramenta auxiliar no processo de tomada de decisões atua como ferramenta na busca de resultados, se torna cada vez mais relevante e efetivo, por ser de suma importância na tomada das contas públicas, nos processos de controle interno e externo, exercidos por órgãos regulamentadores e fiscalizadores da coisa pública, bem como, no exercício e implantação de uma gestão com controle social e transparência.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton de Aquino. **Contabilidade pública na gestão municipal**: métodos com base nas normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público (NBCASP) e nos padrões internacionais de contabilidade. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BOMFIM, Eunir de Amorim; PASSARELLI, João. **Custos e formação de preços**. 6. ed. São Paulo: IOB, 2009.

BRASIL. **Constituição**. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 mar. 1964. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4320-17-marco-1964-376590-norma-pl.html>>. Acesso em: 07 ago. 2016.

_____. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 dez. 1976. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/legislacao/lei6404_1976.htm>. Acesso em: 15 ago. 2016.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de acesso à informação e revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/26494260/lei-n-12527-de-18-de-novembro-de-2011>>. Acesso em: 15 ago. 2016

_____. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 04 maio 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp10>. Acesso em: 10 ago. 2016.

_____. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 In: **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 maio 2009. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp131>. Acesso em: 08 ago. 2016.

_____. **Manual de contabilidade aplicada ao setor público**: aplicado à união e aos estados, distrito federal e municípios/ministério da fazenda, secretaria do tesouro nacional. 5. ed. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, Subsecretaria de Contabilidade Pública, 2012. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/456785/CPU_MCASP+6%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o_R epubl2/fa1ee713-2fd3-4f51-8182-a542ce123773>. Acesso em: 20 ago. 2016.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Deusvaldo; CECCATO, Marcio. **Manual completo de contabilidade pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 16. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade**: contabilidade aplicada ao setor público - NBCs T 16.1 a 16.11/Conselho Federal de Contabilidade. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2012.

COSTIN, Cláudia. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONTROLADORIA: **uma abordagem da gestão econômica**: GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CRUZ, Flávio da; PLATT NETO, Orion Augusto. **Contabilidade de custos para entidades estatais**: metodologia e casos simulados. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

DUTRA, René Gomes. **Custos**: uma abordagem prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FALCÃO, Joaquim; GUERRA, Sérgio; ALMEIDA, Rafael. **Administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

FERREIRA, Ricardo José. **Contabilidade básica**: finalmente você vai aprender contabilidade. 9. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2012.

FIGUEIRAS, Marcelo Vallim. **O emprego do sistema de informação de custo do governo federal no âmbito da marinha do Brasil**. 2015. Dissertação [Mestrado]. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças. Rio de Janeiro, RJ, 2015.

FERRER, Florência; LIMA, Cristina. **Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: explicitação das normas da ABNT e Vancouver**. 18. ed, ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n.], 2016.

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

HOLANDA, Victor Branco de; LATTMAN-WELTMAN, Fernando; GUIMARÃES, Fabrícia. **Sistema de informação de custos na administração pública federal: uma política de Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina de. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MACHADO, Nelson. *et. al.* **GBRSP – Gestão baseada em resultado no setor público**: uma abordagem didática para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. *et. al.* **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix, 2010.

MAUSS, César Volnei. **Análise de demonstrações contábeis governamentais**: instrumentos de suporte à gestão pública. São Paulo: Atlas, 2012.

MAUSS, César Volnei; SOUZA, Marcos Antônio de. **Gestão de custos aplicada ao setor público**: modelo para mensuração e análise da eficiência e eficácia governamental. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Elementos de direito administrativo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1987.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, ano 51, n. 2, abr./jun., 2000. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/archive>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

NUNES, Marcos Alonso. **Custos no serviço público**. São Paulo: Mare, 1995.

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

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Instrumentos de gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2015.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 4. ed. São Paulo: Método, 2015.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010a.

_____. **Manual de gestão pública contemporânea**: inclui análise dos efeitos das mudanças de paradigmas na administração pública brasileira. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREZ JR., José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROSA, Maria Berenice. **Contabilidade do setor público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e análise de custos: modelo contábil, métodos de depreciação, ABC – custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários, custos de tributos sobre compras e vendas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Elderson Ferreira da. **Controladoria na administração pública: manual prático para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, Maurício Corrêa da. **Demonstrações contábeis públicas: indicadores de desempenho e análise**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de custos**: aplicações operacionais e estratégicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, Marcos Antônio de; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de custos**: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VALUATION: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA EMPRESA FLEURY S.A

Simone de Lima Teixeira
Esp. em Finanças Empresariais e Consultoria/URI

Dr^a Rosane Maria Seibert
Docente no Programa de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Organizações PPGGEO/URI

Dr^a Neusa M. C. Gonçalves Salla
Docente no Programa de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Organizações PPGGEO/URI

Me. Berenice B. R. Wbatuba
Docente no Programa de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Organizações PPGGEO/URI

INTRODUÇÃO

Avaliar significa determinar por cálculo ou avaliação, o preço, o valor ou a valia de alguma coisa; avaliação ou estimativa tem o mesmo significado na determinação de valor. No campo econômico, valor pode ser entendido como a relação entre duas coisas, num determinado tempo e lugar, sendo essa relação expressa, geralmente, como valor monetário; assim, o valor é a relação e não uma mensuração.

Além disso, Falcini (1995, p. 15) afirma que “o valor é um ponto de referência muito importante para a análise e compreensão das diversas forças que movimentam e motivam os indivíduos, economias livres e eficientes nas suas relações de troca”.

No campo da administração financeira, essa estimativa é feita através da determinação de valor econômico intrínseco ao empreendimento, o qual deriva, direta e principalmente,

das decisões relacionadas às atividades de investimentos e financiamentos, atividades essas que compõem o todo econômico do empreendimento (FALCINI, 1995).

A abertura da economia a partir do início da década de 90 teve como principal efeito o aumento significativo do nível de competição em praticamente todos os setores, e demandou também um novo tipo de empresa, com executivos preocupados com crescimento, escala, eficiência e geração de valor para os acionistas (DAMORADAN, 1999).

Nos últimos anos, a economia brasileira tem apresentado um volume considerável de fusões, aquisições e incorporações. De acordo com Damodaran (1999) estes processos, que implicam em avassaladora troca de mãos de ativos/empresas, exigem a habilidade de valorá-los, tanto da parte dos potenciais compradores quanto dos vendedores, além de um melhor entendimento dos desdobramentos teóricos e práticos das técnicas de estimação de valor de uma empresa, hoje estes conhecimentos são mais aprofundados em profissionais analistas de mercado.

Este estudo traz como tema o *Valuation* – Avaliação de Empresas, assunto de extrema importância e necessidade entre profissionais de finanças, gestores, administradores e empresários que buscam de diversas formas mensurar, administrar, e gerar informações para a tomada de decisões. Assim, dentro do tema proposto, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: Qual será o valor de mercado das ações da companhia Fleury S.A. em março de 2015?

Com o objetivo de projetar o valor das ações da empresa Fleury S.A. para o ano de 2015 a partir das informações disponíveis e acessíveis ao público em geral, considerando a eficiência de mercado na forma semi forte (FAMÁ, 1970) se pretende definir o futuro valor da empresa. Para atingir o objetivo, se fez necessário aprofundar conhecimentos sobre o referido tema, os critérios e métodos para avaliação de empresas, bem como técnicas e cálculos de

projeções para o futuro, além de conceitos e métodos para cálculo de risco e retorno do investimento.

Foi indispensável um estudo a partir de dados gerados pela documentação contábil, econômico-financeira e demais informações, para que através destes fosse possível a geração de conhecimentos que atendessem as expectativas do trabalho de estudo de caso. A carência de pesquisas que evidenciam o *Valuation* de empresas do setor da saúde, especialmente prestadoras de serviços, justifica a realização deste e apontam para a responsabilidade em produzir um estudo a respeito. A seguir, o relatório apresenta os conceitos que fundamentam o estudo, a metodologia utilizada, os resultados obtidos e as considerações finais.

1 GESTÃO FINANCEIRA

A administração financeira se insere no campo de estudo teórico-prático com o objetivo de assegurar às empresas um melhor e mais eficiente processo de captação e alocação de recursos de capital, envolvendo-se, tanto com a problemática da escassez de recursos, quanto com a realidade operacional-prática da gestão financeira organizacional (ASSAF NETO, 2003).

O objetivo financeiro fundamental da empresa é a maximização do valor dos recursos investidos na organização pelos seus investidores (SCHMIDT, 2003). O que determina o sucesso da gestão financeira, segundo Brealey; Myers; Allen (2012), é a criação de valor, e em razão disso os acionistas querem que o gestor financeiro aumente o valor das ações da empresa, mas o problema está em como fazê-lo.

Costa; Costa; Alvim (2011, p. 29) ressaltam que, “como parte integrante do planejamento financeiro, o gestor financeiro que calcula o valor da empresa continuamente, está potencialmente atendendo a todos os objetivos ou circunstâncias ao mesmo tempo.”

1.1 O PAPEL DO GESTOR FINANCEIRO

O gestor financeiro atua entre a atividade operacional da empresa e os mercados financeiros e de capitais, nos quais os investidores adquirem os ativos financeiros emitidos pela empresa. Objetivamente tem que se concentrar em avaliar projetos, procurar formas de financiamento e ajudar a gerir a empresa de uma maneira mais eficaz. A avaliação da empresa no seu todo fica a cargo dos investidores e dos mercados financeiros, mas há momentos em que o gestor tem que assumir uma posição sobre o valor da empresa em sua totalidade. Brealey; Myers; Allen (2012) afirmam que para obter e gerir os recursos financeiros da empresa o profissional de finanças tem a responsabilidade na tomada de duas grandes decisões. A primeira seria a decisão de investimento ou orçamento de capital, que se resume em perguntas simples como: que investimentos a empresa deve fazer; quanto e em que ativos investir; nos casos de investimentos internacionais, qual deverá ser a localização desses ativos. A segunda seria a decisão de financiamento, através das respostas de: como conseguir os recursos financeiros necessários? Em outras palavras, como financiará estes investimentos?

De acordo com Assaf Neto (2003, p. 29) “decisões financeiras são tomadas de forma contínua e inevitável pelas empresas”, e salienta que existe ainda uma terceira grande decisão: a decisão de dividendos que envolve o resultado líquido da empresa, distribuição de parte dos lucros aos acionistas, ou o custo de oportunidade de manter esses valores retidos, objetivando lastrear seus negócios, reinvestir e também financiar suas atividades.

A área financeira, além de atuar com dinheiro e mercados, atua também com pessoas, e segundo Brealey; Myers; Allen (2012) o sucesso de uma empresa depende também do modo como ela consegue motivar todas as pessoas a trabalharem para um objetivo comum, desta forma,

de acordo com os mesmos autores, é relevante admitir estes valores na formulação dos objetivos da empresa, e criar incentivos para que desenvolvam oportunidades de criação de valor aos acionistas.

1.2 AVALIAÇÃO DE EMPRESAS

A avaliação de empresas no contexto financeiro envolve todo o processo de análise retrospectiva e prospectiva de uma empresa. O termo em inglês *Valuation*, avaliação de empresas, significa valorar (atribuir valor a) um ativo econômico gerador de fluxo de benefícios ao seu proprietário, ou seja, *Valuation* sintetiza a metodologia aplicada na desafiante tarefa de dar preço aos ativos a partir de uma previsão de futuro, de seu futuro econômico (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

O valor de qualquer ativo econômico nasce da capacidade que esse ativo tem em gerar fluxos de caixas para os seus proprietários, e ressaltam que se não há esperança alguma de que o ativo não irá gerar fluxo de caixa em algum ponto no futuro, ele não tem valor como investimento (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

Determinar a *Valuation* de uma empresa é um processo complexo que embora os métodos sejam quantitativos, envolve premissas subjacentes à sua aplicação, que estão sujeitas a critérios subjetivos, onde a quantidade e qualidade das informações utilizadas, bem como a compreensão da empresa a ser avaliada, são condições fundamentais e determinantes para que se obtenha um resultado justo (DAMODARAN, 1999).

Pela definição de Falcini (1995) proceder a avaliação econômica de uma empresa significa buscar uma estimativa de base, uma tentativa de estabelecer, dentro de uma faixa, um valor referencial de tendência, em torno do qual atuarão as variações de mercado e muito antes de determinar qual o

método de avaliação é extremamente importante e fundamental a elaboração preliminar de um diagnóstico preciso da empresa avaliada.

Algumas dificuldades poderão ser encontradas durante a escolha ou aplicação dos métodos de avaliação, problemas estes relacionados às práticas contábeis onde qualquer manobra de registro poderá, por exemplo, aumentar ou diminuir os lucros. Relativo ao tratamento deste problema, Copeland; Koller; Murin (*apud* FAMÁ; LEITE, 2003) salientam que para analisar uma empresa é necessário começar pela reorganização de suas demonstrações contábeis, para que o lucro econômico e o retorno sobre o patrimônio líquido reflitam um aspecto mais econômico do que contábil da empresa.

Acerca deste assunto Brealey; Myers; Allen (2012) apresentam duas fases em que as empresas são avaliadas: na primeira fase se prevê o fluxo de caixa disponível para um horizonte de avaliação e desconta-se para o valor no presente. Na segunda fase, calcula-se um horizonte de avaliação que também se desconta para o presente. Salientam que, normalmente o horizonte de avaliação é estimado pela fórmula dos fluxos de caixa descontados para um crescimento perpétuo ou multiplicando os Lucros antes do Imposto de Renda (LAIR) ou os Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (LAJIRDA) por múltiplos observados em empresas semelhantes.

1.3 MOTIVOS PARA AVALIAÇÃO

A avaliação se faz útil numa ampla variedade de tarefas, mas o papel que desempenha é diferente em situações diversas e variam de caso para caso. Sob o enfoque de Damodaran (1999), na gestão de carteiras, na análise de aquisições e em finanças corporativas a avaliação apresenta grande relevância.

Entre as várias possibilidades e objetivos de uso das ferramentas e métodos de avaliação de sociedades, há aquelas desenvolvidas para calcular o preço justo de uma ação em bolsa, entrada e saída da empresa na bolsa, gestão da empresa com base em seu valor para o acionista, mensurar a capacidade de gestão dos gestores e avaliar as estratégias (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2012). E as de âmbito judicial, onde é exigida a apuração de haveres consubstanciada com laudo pericial contábil, em virtude de entrada, retirada, exclusão ou falecimento de sócios, quotistas ou acionistas, liquidação de sociedade ou sucessão por morte de sócio, situações que para tanto alguns métodos de avaliação de empresas são aplicados (ORNELAS, 1995).

1.4 MÉTODOS E MODELOS DE VALUATION

Os modelos de avaliação desenvolvidos para ativos financeiros, inicialmente ações e obrigações, são também aplicáveis a ativos reais, e de acordo com Damodaran (1999) investimentos imobiliários são o componente mais significativo dos investimentos em ativos reais e que ambos, ativos financeiros e reais, compartilham características comuns já que o seu valor é determinado pelos fluxos de caixa que geram, pela incerteza associada a estes fluxos e por seu crescimento esperado, embora existam diferenças nas vidas dos ativos (finita ou infinita), há diferença também na liquidez entre os dois mercados e nos tipos de investimento de cada mercado. Quanto maior o nível e o crescimento dos fluxos de caixa, e quanto menor o risco associado aos fluxos de caixa, maior o valor do ativo.

É demasiadamente ampla a gama de modelos disponíveis para o *Valuation*, que oscilam de acordo com o propósito da avaliação, as características da empresa avaliada e a disponibilidade e confiabilidade das informações disponíveis. Através da obra de Damodaran (1999) podemos

verificar de maneira genérica, três formas diferentes de abordagem de avaliação, e que destas três formas, em uma delas os ativos ou empresas podem ser avaliados, e que dentro de cada uma dessas abordagens há alternativas adicionais que auxiliam na determinação do valor final. São elas: abordagens que descontam fluxos de caixa para se chegar ao valor presente do capital ou da empresa, abordagens que se baseiam em valores de índices de indicadores, e abordagens que usam avaliações de direitos de contingentes, ou modelos de precificação por opções.

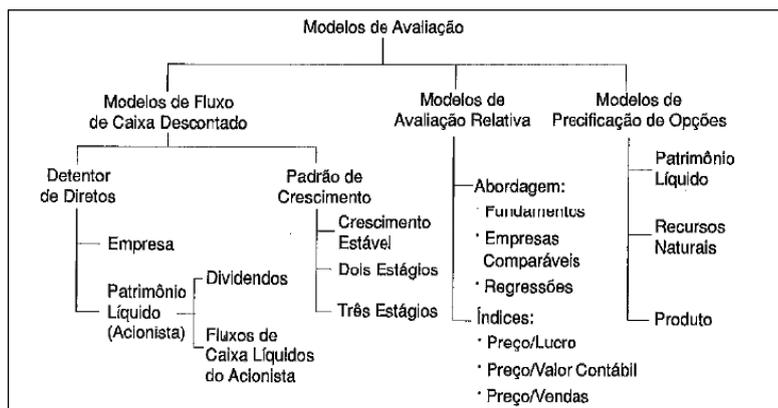
Com propriedade Martinez (*apud* PEREZ; FAMÁ, 2004) afirma que na prática, usualmente, o avaliador utiliza-se de vários métodos e pondera seu resultado para o caso concreto, chegando a um valor que represente a melhor estimativa possível do valor econômico da empresa.

Já Damodaran (*apud* PEREZ; FAMÁ, 2004) salienta que não existe nenhum método considerado ideal ou melhor, e que o modelo adequado para uso em um contexto específico dependerá de uma variedade de características do ativo ou da empresa que será avaliada.

Damodaran (1999) enfatiza que a escolha de um modelo frequentemente tem maiores consequências de longo alcance em termos de valor do que os dados de entradas reais (inputs) do modelo, e enfatiza que a escolha errônea do modelo pode resultar em grandes erros de avaliação.

Apresenta-se no Quadro 1 a divisão das alternativas de modelos de avaliação disponíveis para um analista, conforme demonstrado na obra de Damodaran.

Quadro 1: Resumo dos Modelos de Avaliação



Fonte: Damodaran, 1999, p. 616

De acordo com Martins (*apud* PEREZ; FAMÁ 2004) os métodos de avaliação de empresas não são substitutos uns dos outros, mas complementares entre si. Podem ser utilizados em conjunto ou separadamente, pois todos os métodos buscam evidenciar o mesmo objetivo (patrimônio), através das mesmas mutações (os resultados), sendo a integração dos métodos absolutamente viável em teoria e na aplicação prática, porém nenhum método isolado pode ser considerado correto, inquestionável ou exato. No entanto, existem métodos mais consistentes que de acordo com as premissas da avaliação podem se revelar tecnicamente mais adequadas, dada à qualidade das informações disponíveis que é condição *sine qua non* para eficiência do resultado final, e dada à circunstância da avaliação.

1.4.1 Modelos baseados no balanço patrimonial

Conforme Muller; Teló (2003) estes modelos consideram que o valor de uma empresa está basicamente no balanço patrimonial, e propõem-se a determinar o valor de

uma empresa pela estimativa do valor dos seus ativos de um ponto de vista estático, ou melhor, não contempla a possível evolução da empresa no futuro, com o conceito de valor do dinheiro no tempo, e não consideram fatores que afetam o valor de uma empresa, como posicionamento no mercado de atuação, os recursos humanos, os problemas organizacionais, contratuais e outros que não aparecem nas demonstrações contábeis.

Em outras palavras, de acordo com Muller; Teló (2003), devido a sua obviedade e fácil observação empírica, em geral esses modelos baseados no balanço patrimonial apresentam valores para as empresas que não guardam relação com seu valor de mercado.

1.4.1.1 Modelo do valor contábil

Este modelo considera, de forma líquida, como valor contábil de uma empresa, o valor do patrimônio líquido (que é dado pela equação patrimonial e resultante da diferença matemática entre o valor total dos ativos e o valor total das obrigações da empresa com terceiros), com contas como as de capital social, reservas e lucros ou prejuízos acumulados (MULLER; TELÓ, 2003).

Uma importante restrição ao método decorre de a avaliação ser baseada em valores passados (ocorridos), e não em expectativas futuras de resultados. Esses modelos não consideram outros fatores que afetam o valor de uma empresa e que não constam nas demonstrações contábeis. Por serem valores originais, registrados pela contabilidade, baseados no custo de aquisição ou de formação de um ativo ou para o valor de um passivo, a adoção de critérios contábeis são subjetivos e divergem dos critérios de valor de mercado, pois a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado da empresa geralmente não coincidem (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

1.4.1.2 Método do valor contábil ajustado

O Método do valor contábil ajustado toma como base o balanço patrimonial da empresa. Conforme Damodaran (1999), o ajuste mais comum é substituir os valores contábeis dos ativos de uma empresa por estimativas do custo de reposição ou pelo valor de liquidação desses ativos. Se a estimativa puder ser feita, e se existir razão para acreditar que a capacidade de geração de resultados dos ativos da empresa está ligada a seu custo de reposição ou valor de liquidação, então este método de avaliação poderá ser uma boa estimativa do valor de mercado, e geralmente será o caso, porém em raras situações, se a maior parte do valor da empresa for atribuível à posse de recursos naturais.

O valor de liquidação representa o valor da empresa se essa fosse liquidada, encerrando suas atividades, em situação de não-continuidade, com a quitação de todas as suas obrigações e com a venda de todos os seus ativos. O resultado final seria ajustado pelas despesas de liquidação e decorrentes do encerramento, como pagamentos a empregados, encargos tributários e outras (MULLER; TELÓ, 2003).

1.4.1.3 Método do fluxo de caixa descontado

A metodologia de Fluxo de Caixa Descontado (FCD) tem como base o princípio financeiro do valor temporal do dinheiro, de que o dinheiro tem valor diferente no tempo (DAMODARAN, 1999).

Stewart (*apud* GALDI; TEIXEIRA; LOPES, 2008) afirma que, em relação a ações, o que realmente determina os preços, a evidência prova, é o caixa, ajustado pelo tempo e risco que os investidores esperam receber ao longo da vida da empresa e o que o mercado quer não é lucro agora, mas sim

valor agora. Ross, Westerfield e Jaffe (*apud* GALDI; TEIXEIRA; LOPES, 2008) também enfatizam este entendimento relatando que o bom senso econômico diz que o valor de mercado das ações de uma empresa reflete o julgamento que o mercado faz dos fluxos futuros de caixa decorrentes dos investimentos feitos pelas empresas.

Perez; Famá (2004) relatam que o fluxo de caixa operacional é o melhor indicador da capacidade de geração de riqueza e eficiência de determinado negócio, pois supera as dificuldades inerentes ao lucro contábil, retratando fielmente potencial da empresa e o seu Goodwill.

Para Costa, Costa, Alvim (2011) a essência do método de FCD consiste em projetar os fluxos de caixa futuros operacionais, e trazê-los a valor presente, por uma taxa de desconto apropriada que melhor reflita o risco inerente a estes fluxos e o custo de oportunidade dos capitais. Segundo os mesmos autores, a taxa escolhida que incorpora os riscos do negócio e melhor reflete o custo de oportunidade dos provedores do capital que financiam as atividades operacionais da empresa (capital próprio: acionistas e capital de terceiros: credores externos), bem como os benefícios fiscais decorrentes das decisões estratégicas de estrutura de capital, é geralmente o Custo Médio Ponderado do Capital (CMPC).

Todavia, como se trabalha ao longo de toda a avaliação com a mesma taxa de desconto para os diversos anos, pressupondo que a estrutura e os custos de capital não se alterariam ao longo da análise, os autores Perez; Famá (2004) orientam a definição de uma estrutura de capital objetivo, ou seja, aquela considerada ideal e que se pretende adotar como meta no futuro na empresa avaliada.

Conforme relato de Brealey, Myers, Allen (2012), a taxa de desconto muitas vezes é denominada taxa de retorno, taxa mínima de retorno ou custo de oportunidade de capital, e conceituam taxa de retorno como sendo o prêmio que os

investidores exigem para aceitarem o adiamento no recebimento de seus investimentos, e em outras palavras, é chamada custo de oportunidade de capital, por representar o retorno devido ao investimento no projeto, que deixa de ser obtido por meio de uma aplicação em títulos.

Em relação ao procedimento de desconto das entradas e saídas esperadas de recursos financeiros ao valor presente subjacente à técnica de DCF (Discounted Cash Flow), Brealey; Myers (*apud* GALDI; TEIXEIRA; LOPES 2008, p. 33) justificam dizendo que:

Os fluxos de caixa são atualizados por duas simples razões: a primeira, porque um dólar hoje vale mais que um dólar disponível amanhã, e, a segunda, porque um dólar com risco vale menos que um dólar sem risco. As fórmulas do PV (Valor Presente) e do VPL (Valor Presente Líquido) são expressões numéricas que quantificam essas ideias. Damos atenção às taxas de remuneração prevalentes nos mercados de capitais para determinar a influência do tempo e do risco sobre a taxa de atualização. Com o cálculo do valor presente de um ativo estamos, de fato, a estimar quanto as pessoas pagarão por ele, se tiverem como alternativa um investimento no mercado de capitais.

O cálculo do VP (Valor Presente) é feito pelo desconto dos ganhos futuros esperados corrigidos pela taxa de retorno oferecida por alternativas de investimentos comparáveis. O valor presente, de quanto um ativo vale hoje, também é o preço de mercado. O VPL (Valor Presente Líquido) é obtido subtraindo o valor do investimento necessário, que é o fluxo de caixa no momento, hoje. Um VPL positivo implica que a taxa de retorno do investimento é superior ao custo de oportunidade do capital. O gestor financeiro deve realizar investimentos apenas quando o VPL for positivo, ou seja, quando o valor que o ativo tem hoje exceder o investimento necessário para comprá-lo (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2012).

Existem variáveis chave neste método de avaliação, pois devido a trabalhar com expectativas futuras, observa-se que a grande dificuldade neste método está em determinar ou prever com exatidão e antecedência o comportamento futuro destas relevantes variáveis: fluxo de caixa operacional anual projetado para o futuro, que são baseados em previsões subjetivas sobre o sucesso futuro do negócio; compreensão detalhada do negócio; o horizonte de projeção deste fluxo e a data terminal; o valor residual da empresa ou valor da perpetuidade e a taxa de desconto destes fluxos de caixa (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2012).

Devido à impossibilidade de definição do quanto duram as corporações, os fluxos não podem ser projetados para a vida toda, sendo necessário definir uma data terminal que, segundo Amaral (2009) não deve preceder o ponto em que se pode considerar que a empresa atingiu um estado de equilíbrio. Esta data terminal deve ser suficientemente longínqua para que os erros causados pela utilização de procedimentos simplificadores visando estimar o valor de continuidade (ou valor residual) sejam minimizados pelo processo de desconto. O autor ressalta ainda, que nessa data, a projeção do fluxo de caixa para, e o valor de continuidade da empresa é estimado.

No artigo de Perez, Famá (2004) os autores mencionam que a experiência prática tem demonstrado que a maioria das avaliações técnicas trabalham com períodos de projeção entre 5 e 10 anos e que a correta determinação tem a ver com a duração do período de vantagem competitiva da empresa, quando ela consegue manter margens de lucros e retornos superiores.

Damodaran (1999) ressalta que quanto mais longe de um cenário ideal estiver, mais difícil se tornará a avaliação pela abordagem FCD. Salieta que dificuldades podem ser encontradas ao utilizar tal método de avaliação, em decorrência de cenários como empresas em dificuldades;

cíclicas; com ativos e opções de produtos não-utilizados, ou seja, que não produzam ou que estão sendo sub-utilizados; empresas com patentes cujo valor de ativo intangível não é considerado; empresas em processo de reestruturação no qual vendem alguns ativos e alteram a política de dividendos e a estrutura do capital; empresas envolvidas em aquisições, inclusive hostis ou demandando questão da existência ou não de sinergia em fusões; empresas de capital fechado, que não disponibilizam dados contábeis para estimativa de risco a partir de dados históricos.

Para Brealey; Myers; Allen (2012, p. 64) na utilização de fórmulas de avaliação com base em FCD “se o analista não for cuidadoso, e utilizar previsões fracas ou incorretas, a estimativa do valor resultará em valor diferente da avaliação do mercado”.

De acordo com Muller; Teló (2003) todos os modelos derivados partem do modelo geral, Fluxo de Caixa Descontado. Entre os modelos derivados mais utilizados estão o Fluxo de Caixa Livre e o Fluxo de Dividendos.

1.4.1.4 Fluxo de Caixa Livre (ECF - Equity Cash Flow)

O Fluxo de caixa livre trata diretamente do direito dos proprietários do Patrimônio Líquido, dos preferencialistas e dos financiadores. Consiste no fluxo proveniente das operações normais da empresa desconsiderando despesas financeiras, adicionando despesas que não signifiquem saída de caixa, como por exemplo, amortização e depreciação e subtraindo os investimentos em capital de giro e permanentes (FERREIRA *et al*, GALDI; TEIXEIRA; LOPES, 2008).

De acordo com Famá; Leite (2004), o fluxo de caixa livre considera os fluxos de caixa disponíveis para acionistas e credores após o investimento líquido. Salientam que a taxa de desconto apropriada é o custo médio ponderado do capital (WACC – Weighted Average Cost of Capital), ou seja,

resultante da taxa de desconto aplicada ao fluxo de caixa livre que deve refletir o custo de oportunidade de todos os provedores de capital ponderado por sua contribuição relativa para o capital total da empresa.

Segundo Copeland; Koller; Murrin (2002) o custo de oportunidade de uma categoria de investidores é igual à taxa de retorno que eles poderiam esperar receber em outro investimento de risco equivalente. O custo para a empresa é igual ao custo para o investidor menos quaisquer benefícios fiscais percebidos pela empresa, como por exemplo, o benefício fiscal proporcionado por despesas com juros.

A grande vantagem deste modelo é a redução dos problemas relacionados às práticas contábeis, e o ponto chave está em como tratar os itens no que refere a operação, o investimento e o financiamento (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

O cálculo é realizado a partir do Lucro Operacional, incluindo impostos, antes de qualquer remuneração aos donos de capital mencionados. Na obra de Damodaran (*apud* PEREZ; FAMÁ, 2004), o autor orienta que deve-se calcular o fluxo de caixa livre operacional antes dos pagamentos das dívidas (principal e juros) e após as variações nos investimentos em ativos permanentes e capital de giro.

Os autores apresentam um exemplo de demonstração de cálculos do fluxo de caixa livre:

	Receitas Operacionais Líquidas
	(-) Custo do Produto Vendido
	(-) Outras Despesas Operacionais
	= EBIT (ou Lucro Operacional)
	(+) Despesas Operacionais que não afetam o Caixa (Ex.
Depreciação)	
	= EBITDA
	(-) Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o
Lucro	

(=) Geração de caixa Operacional
(+/-) Variação nos Investimentos Permanentes e no
capital Circulante Líquido
(=) Fluxo de Caixa Livre (FCL) (PEREZ; FAMÁ, 2004,
p. 106).

Na obra de Copeland; Koller; Murrin (2002), os autores explicam com propriedade que para uma avaliação ser completa é necessário: a) projetar o fluxo de caixa livre, e b) descontar o WACC. Mas para que a avaliação seja satisfatória é necessário ainda que se avalie a projeção de fluxo de caixa livre em que se baseou a avaliação.

Copeland; Koller; Murrin (2002) enfatizam que é preciso distanciar-se e compreender os vetores de valor econômico subjacentes, que são dois: a taxa a que crescem as receitas, lucros e base de capital da empresa e o retorno sobre o capital investido (em relação ao custo de capital) e sobre este assunto explicam:

Uma empresa que renda mais lucros por dólar investido valerá mais do que uma que permita lucros menores. Da mesma forma, uma empresa de crescimento rápido valerá mais do que outra mais lenta se as duas proporcionarem o mesmo retorno sobre o capital investido (e se este retorno for elevado o bastante para satisfazer os investidores). O retorno sobre o capital investido (ROIC) é igual aos lucros operacionais da empresa (NOPLAT – lucro operacional líquido menos impostos ajustados) divididos pelo valor do capital investido na empresa (Capital de giro operacional + Instalações, planta e equipamentos + outros ativos) (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002, p. 141).

De acordo com os autores acima a taxa de crescimento de uma empresa é o produto da multiplicação de seu retorno sobre o novo capital pela taxa de investimento (investimento líquido dividido pelo lucro operacional).

Concluem dizendo que o retorno sobre o capital investido (em relação o WACC) e o crescimento são vetores

fundamentais do valor das empresas e ressaltam ainda que para elevar seu valor, a empresa precisa fazer uma ou mais dentre as medidas: a) elevar o nível dos lucros obtidos sobre o capital existente (obter maior retorno sobre o capital investido em bens duráveis); b) assegurar que o retorno sobre o novo capital investido supere o WACC; c) elevar sua taxa de crescimento, mas somente na medida em que o retorno sobre o capital investido supere o WACC; d) reduzir o custo de seu capital (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

1.4.1.5 Método do Fluxo de Caixa Livre para a empresa

Costa; Costa; Alvim (2011) indicam que o modelo mais utilizado de Fluxo de Caixa para avaliar uma empresa é o Fluxo de Caixa Livre da empresa (FCFF – Free Cash Flow for the firm), e explicam que o valor econômico da empresa (ou valor das operações da empresa) é o valor atual da série de fluxos de caixa livres (Free Cash Flow) projetados da empresa para o período de planejamento e para o período posterior ao planejamento (capturado pelo cálculo do valor residual).

Os fluxos de caixa livres da empresa projetados devem ser descontados a valor presente pelo custo de capital da empresa. O custo médio ponderado do capital é a média ponderada das taxas exigidas das diversas fontes de financiamento que integram a estrutura de capital da empresa (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

1.4.1.6 Método do Fluxo de Caixa Livre para o acionista

Segundo Costa; Costa; Alvim (2011) obtém-se o valor da empresa para o acionista através da projeção de Fluxo de Caixa Livre para o acionista, todavia, esse valor é obtido através do desconto do valor presente de tal fluxo projetado, utilizando-se como taxa de desconto o custo do capital

próprio projetado. O custo do acionista (cost of equity) representa o retorno mínimo exigido pelos investidores para assumir o risco de colocar seus recursos em ações da empresa.

O fluxo de caixa do acionista reflete a entrada relacionada às vendas menos as saídas relativas às operações, os investimentos adicionais na necessidade de capital de giro, em ativo imobilizado e intangível, pagamentos de juros, pagamentos de principal, etc. Não se deve deduzir o valor da dívida, em vista de que estamos trabalhando com o fluxo de caixa gerado para os proprietários da empresa (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

O valor das dívidas da empresa, equivale ao valor presente dos fluxos de caixa projetados devido aos credores, descontado pelo custo de capital de terceiros, pois reflete o grau de risco desse endividamento (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

1.4.1.7 Método pelo valor presente ajustado

O método APV (Adjusted Present Value) decompõe o fluxo de caixa da empresa em dois: o fluxo das operações da empresa como sendo financiado apenas pelo capital próprio e o fluxo de benefícios fiscais provenientes do financiamento com capital de terceiros, sendo que o primeiro deve ser descontado pelo custo de capital próprio, considerando zero de alavancagem financeira na hora de calcular o beta, e o segundo, deve-se chegar ao valor presente pelo custo de capital de terceiros (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

Segundo Copeland; Koller; Murrin (2002) neste modelo de avaliação de empresas em um cenário livre de impostos, o custo médio ponderado do capital deve ser o constante, independente da estrutura de capital da empresa, e pormenorizam:

Isso é evidente, se o valor total é constante e os fluxos de caixa livres são, por definição, independentes da estrutura de capital. Resulta que a estrutura de capital só pode afetar o valor por meio de impostos e outras imperfeições ou distorções do mercado (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002, p. 151).

Os autores supracitados salientam que o modelo APV usa os conceitos acima relatados para destacar o impacto dos impostos sobre a avaliação, e que primeiro o modelo avalia a empresa ao custo do capital como se ela não tivesse qualquer endividamento em sua estrutura de capital (referem como custo não-alavancado do capital social), e em segundo, agrega a este valor o impacto dos impostos sobre a alavancagem, e assim, o total de impostos pagos por uma empresa e seus investidores será menor se a empresa utilizar endividamento em sua estrutura de capital.

1.4.1.8 Método do lucro econômico

Relativo a este modelo, Copeland; Koller; Murrin (2002) relatam que o valor da empresa é igual ao volume de capital investido mais um ágio igual ao valor presente do valor criado a cada ano. O lucro econômico, segundo Costa; Costa; Alvim (2011), demonstram a diferença entre receitas e despesas, onde estas despesas incluem não apenas as apresentadas na Demonstração de Resultados da empresa (DRE), mas também o custo de capital próprio (custo de oportunidade dos proprietários).

A vantagem deste modelo está em apresentar ou não à empresa rendimento igual ao custo do seu capital e, em relação ao DCF, o lucro econômico é uma medida útil para se compreender o desempenho de uma empresa em qualquer ano, enquanto o fluxo de caixa não o é (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

De acordo com Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 148) o lucro econômico mede o valor criado por uma empresa em um único exercício e é definido da seguinte maneira: lucro econômico = capital investido x (ROIC – WACC).

Conforme Costa; Costa; Alvim (2011) os valores dos lucros econômicos projetados devem ser descontados a valor presente pelo custo de capital da empresa (WACC). Importante ressaltar, conforme Copeland; Koller; Murrin (2002) que o modelo de lucro econômico e o modelo de fluxo de caixa empresarial resultam em valores absolutamente idênticos, de modo que a escolha cabe aos instintos do usuário.

1.4.1.9 Modelo fluxo de caixa descontado patrimonial

Este modelo desconta os fluxos de caixa para os proprietários do capital social da empresa ao custo do capital social. O valor por meio da abordagem de DCF Patrimonial é o mesmo dado pela abordagem DCF empresarial, e em caso de divergência de resultados faz-se necessário realizar ajustes quanto à mutação da estrutura de capital, ou seja, será preciso recalcular o custo do capital social (WACC) a cada exercício (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

Segundo os autores acima, o desconto do fluxo de caixa do capital social proporciona menos informações sobre as fontes de criação de valor e não é tão útil para a identificação de oportunidades criadoras de valor, e sendo assim, exige ajustes cautelosos a fim de garantir que as mudanças do financiamento projetado não afetem de maneira incorreta o valor da empresa. Alertam ainda, que um erro comum nas avaliações pelo capital social descontado é uma inconsistência entre a política de dividendos da empresa e a taxa de desconto empregada, por exemplo: maiores pagamentos de dividendos, apesar de desempenho

operacional constante, têm-se que alterar a taxa de desconto, ou seja, elevar a taxa de pagamento de dividendos exige maior uso de endividamento e maior endividamento leva a um capital social de maior risco e a uma taxa de desconto mais elevada.

1.4.1.10 Modelo de avaliação por opções ou direito de contingentes

A avaliação de direito de contingentes, de acordo com Damodaran (1999), utiliza modelos de precificação de opções para medir o valor de ativos que possuam características de opções.

Damodaran (1999) conceitua um direito contingente ou opção como sendo um ativo que se paga apenas sob determinadas contingências, ou seja, se o valor do ativo subjacente atingir um valor menor que o preestabelecido para uma opção de compra ou exceder um valor preestabelecido para uma opção de venda. Ressalta ainda, que na avaliação por direitos contingentes um ativo com características de opção é avaliado através da utilização de um modelo de precificação de opções.

Os modelos de avaliação por opções, segundo Copeland; Koller; Murrin (2002), são variações sobre os modelos comuns de fluxo de caixa descontado que incluem ajustes para a capacidade da administração para modificar decisões à medida que se tornam disponíveis maiores informações e ressaltam que o método de precificação de opções são superiores às abordagens DCF tradicionais porque captam explicitamente o valor da flexibilidade, sendo utilizado para tomada de decisões de investimento em que haja considerável flexibilidade no futuro. Diferentemente do FCD, no modelo de avaliação de opções é impossível encontrar custo de oportunidade do capital, uma vez que o risco de uma opção varia sempre que o preço da ação se

altera e sabe-se que esse preço seguirá o curso aleatório ao longo da vida da opção.

Brealey; Myers; Allen (2012) esclarecem que muitos projetos de investimento têm uma opção incorporada permitindo uma expansão no futuro, e nos diversos casos a empresa terá um custo no presente para ter a oportunidade de realizar investimentos adicionais, ou seja, a empresa adquire oportunidades de crescimento. E da mesma forma que a opção de expansão tem valor, a opção de abandono de um projeto não é nulo em certos casos, haja vista que assim que um projeto deixa de ser rentável a empresa elimina suas perdas.

O uso dos modelos de precificação de opções apresenta limitações ao avaliar opções de longo prazo sobre os ativos não negociados, pois as pressuposições feitas em relação à variância constante e aos rendimentos de dividendos, que não são seriamente contestados nos casos de opções no curto prazo, são muito mais difíceis de serem definidas quando as opções têm vida longa. A desvantagem deste método também está atrelada a erros de estimativa, pois em alguns casos os dados de entrada e variância do valor do ativo não podem ser extraídos do mercado financeiro (DAMODARAN, 1999).

1.4.1.11 Fluxo de dividendos (*CCF - Capital Cash Flow*)

De acordo Muller; Teló (2003), Fluxo de Dividendos é o nome dado ao valor do fluxo de caixa do capital de terceiros somado ao fluxo de caixa do capital próprio ou patrimônio líquido. Segundo os autores, pode-se dizer que o modelo é a soma do fluxo de caixa livre (ECF) com o custo do capital de terceiros deduzido das variações do passivo.

Relativo à estrutura de capitais, Damodaran (1999) considera capital de terceiros e capital próprio como valores de mercado dentro de um balanço econômico, e não o balanço tradicional apresentado pela contabilidade. Neste

caso, fluxo de caixa ao acionista, o autor salienta que a taxa de desconto será o custo do capital próprio, ou seja, a taxa correspondente ao retorno desejado pelo uso do capital.

1.4.1.12 Método de avaliação relativa

A avaliação relativa estima o valor de um ativo enfocando a precificação de ativos comparáveis relativamente a uma variável comum, como lucros, fluxos de caixa, valor contábil ou vendas. Conforme Damodaran (1999) esta abordagem utiliza indicadores e é muito útil quando há um volume considerável de empresas comparáveis sendo negociadas nos mercados financeiros e quando estes mercados estão em média precificando-as.

O mesmo autor apresenta duas maneiras de utilizar indicadores para que o analista possa chegar ao índice adequado, a primeira relaciona indicadores às informações básicas da empresa a ser avaliada e a segunda, estima indicadores de uma empresa focalizando empresas comparáveis, onde faz-se necessário controlar todas as variáveis que possam influenciar o índice.

Em relação às desvantagens desta abordagem, Damodaran (1999) explica que uma delas está na escolha de empresas comparáveis, podendo ser tendenciosa por parte de um analista, que poderá escolher empresas comparáveis que confirmem suas pressuposições sobre o valor de uma empresa. E a outra desvantagem é que os indicadores baseados em empresas comparáveis embutem erros que os mercados podem estar cometendo na avaliação daquelas empresas, como superavaliação e subavaliação.

1.4.2 Risco e retorno

Através da teoria ortodoxa de finanças, relatada na obra de Costa, Costa e Alvim (2011), é possível identificar os três perfis de investidores existentes e descrevê-los:

a) amante do risco: utilidade marginal crescente: aquele que, dada uma série de opções de investimento com retornos idênticos irá escolher aquele de maior risco; aumenta a exposição de sua riqueza ao risco à medida que sua riqueza aumenta;

b) avesso ao risco: utilidade marginal decrescente: aquele que, dada uma série de opções de investimento com retornos idênticos, irá escolher aquele de menor risco; diminui a exposição de sua riqueza ao risco à medida que sua riqueza aumenta;

c) indiferente ao risco: utilidade marginal constante: é aquele que não se importa com as opções de investimentos oferecidas; não altera a exposição de sua riqueza à medida que sua riqueza aumenta.

Relativo aos perfis, na literatura de finanças, como na obra de Hoji (2010), “os investidores são identificados como conservadores, moderados ou arrojados”. Embora possam existir diferentes perfis, a maioria dos investidores, gestores patrimoniais e administradores de empresas é avessa ao risco. Este pressuposto está baseado na noção de utilidade marginal, sendo que o principal argumento dessa teoria é que a utilidade marginal da riqueza de um indivíduo é decrescente (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

O que torna arriscado um investimento no mercado de ações é a gama dos resultados possíveis ou a dispersão destes, que é usualmente medida pelo desvio padrão ou a variância. E de acordo com Brealey; Myers; Allen (2012) o objetivo de todos os investidores é aumentar o retorno esperado e reduzir o desvio padrão desse retorno.

O risco de qualquer ação pode ser dividido em risco de mercado, que deriva das oscilações do próprio mercado e risco único, que é inerente a essa ação. Os investidores podem eliminar o risco único através da diversificação de suas carteiras, assim o todo diversificado passa a ter o risco de mercado que irá variar de acordo com a sensibilidade –

geralmente conhecida por beta, às variações do mercado (DAMODARAN, 1999).

O autor supracitado relaciona o que um modelo deve disponibilizar para que possamos considerá-lo um bom modelo de risco e retorno, são: a) oferecer uma medida para risco que seja universal; b) especificar que tipos de riscos são recompensados e que tipos não o são; c) padronizar medidas de risco, permitindo análise e comparação; d) traduzir a medida de risco em retorno esperado; d) funcionar.

De acordo com a literatura, existem indicadores fundamentais para a identificação da taxa de retorno esperada, ou custos dos capitais da empresa, como a taxa de desconto livre de risco, o coeficiente Beta, a taxa de retorno de mercado e o prêmio pelo risco de mercado.

Relativo a estes, Assaf Neto (*apud* PADOVANI *et al*, 2011) traz os seguintes conceitos de forma objetiva:

a) taxa de desconto livre de risco ou Risk Free Rate: é a percentagem de lucro que o investidor pode esperar em um investimento conservador, como por exemplo, títulos do tesouro do governo; b) coeficiente Beta: medida de risco sistemático (não diversificável) utilizado para se calcular o custo do capital próprio. O Beta analisa a volatilidade de uma ação sobre um período de tempo, comparada à do mercado. Para sua identificação, busca-se no mercado uma amostra de empresas do mesmo setor e com característica tanto operacionais como financeiras semelhantes à da empresa avaliada. Na prática, usa-se um índice como o Ibovespa. Este cálculo indica o risco e ajuda a avaliar o retorno esperado; c) taxa de retorno do mercado: rentabilidade oferecida pelo mercado em sua totalidade e representada pela carteira de mercado; d) prêmio pelo risco de mercado: diferença (subtração) entre o retorno do mercado (Market Rate of Return) e a taxa de juros livre de risco (Risk Free Rate), indicando o quanto o mercado paga em excesso à remuneração de títulos considerados sem risco. Alguns desses valores poderão ser negativos, o que significa uma perda no mercado ou no ativo. Neste caso, o Beta também será.

De acordo com Brealey, Myers e Allen (2012, p. 159),

[...] as teorias mais importantes e mais utilizadas que relacionam o risco com o retorno em uma economia competitiva, são: a) modelo *Capital Asset Price Model* (CAPM), e b) modelo *Arbitrage Pricing Model* (APM) ou modelo de fatores, também conhecido como a teoria da avaliação por arbitragem.

Na análise de Damodaran (1999), de modo geral, o CAPM tem a vantagem de ser um modelo mais simples de se estimar e utilizar, mas apresentará um desempenho inferior o APM quando a empresa for sensível a fatores econômicos que não sejam bem representados pelo índice de mercado.

1.4.2.1 O Capital Asset Price Model (CAPM)

O CAPM ainda é o padrão pelo qual os demais modelos para risco e retorno são medidos. Conforme Damodaran (1999), o modelo em si tem a vantagem de ser simples e intuitivo, e fornece algumas implicações fortes e passíveis de serem testadas. É construído sobre a premissa de que a variância de retornos é a medida de risco apropriada, mas apenas aquela porção de variação que é não diversificável é recompensada. O modelo mede essa variância não diversificável usando uma estimativa beta, e relaciona os retornos esperados a essa estimativa beta.

Damodaran (1999) afirma que a lógica por trás do CAPM é que os investidores são recompensados por assumir riscos não diversificáveis. Nele, um fator, sensibilidade em relação à carteira de mercado, absorve esse tipo de risco não diversificável. Em outra análise, o mesmo autor salienta que o CAPM faz um maior número de pressuposições, mas chega ao modelo mais simples com apenas um fator impulsionando o risco e requerendo estimativa, e que a utilização continuada do modelo atesta tanto sua atratividade intuitiva quanto sua simplicidade.

1.4.2.2 Arbitrage Pricing Model (APM)

Para Damodaran (1999) a lógica por trás do APM é muito semelhante à lógica por trás do CAPM, mas a medida do risco não-diversificável no APM não é necessariamente um único fator, podendo decorrer de múltiplos fatores, cujo número e identidade são determinados pelos dados dos retornos históricos.

De acordo com Damodaran (1999), o modelo APM implica menos pressuposições, mas produz um modelo mais complicado, ao menos em termos de parâmetros que requerem estimativas, e salienta ainda que a maior barreira intuitiva no uso do modelo é seu fracasso na identificação específica dos fatores impulsionadores dos retornos específicos.

Conforme Copeland; Koller; Murin (2002) em vez de uma medida de risco sistêmico, o APM inclui diversas delas. Cada beta mede a sensibilidade do retorno das ações de uma empresa a um fundamento econômico independente.

Brealey; Myers; Allen (2012) ressaltam que a carteira de mercado não aparece na teoria de avaliação por arbitragem, somente no CAPM, no entanto não é necessário medir a carteira de mercado e, em princípio, pode-se testar a teoria mesmo que se tenham apenas dados sobre uma amostra de ativos com risco. Isto é um aspecto atraente na escolha deste modelo.

1.4.3 Estimativas de taxas de desconto

Através da obra de Damodaran (1999), verifica-se o processo de estimativa de taxas de desconto e duas medidas alternativas de taxas de desconto: o custo do patrimônio líquido e o custo de capital ou Custo Médio Ponderado do Capital (WACC).

O Custo do Patrimônio Líquido pode ser estimado utilizando modelos de risco e retorno: a) o CAPM em que o risco é medido com relação a um único fator de mercado; b) o APM em que o custo do patrimônio líquido é determinado pela sensibilidade a múltiplos fatores econômicos não-especificados; c) o modelo multifatorial, em que a sensibilidade as variações macroeconômicas é usada para medir o risco; d) o modelo de crescimento de dividendos. Segundo Damodaran (1999, p. 76) baseia-se em um fluxo de caixa descontado a valor presente que pode ser usado para avaliar uma empresa em crescimento estável.

O Custo do capital é uma média ponderada dos custos diversos componentes de financiamentos, com pesos baseados no valor de mercado de cada componente de financiamento, incluindo custo das dívidas, custo do patrimônio líquido e dos títulos híbridos (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

1.4.4 Outros estudos empíricos

Apresenta-se no Quadro 2 alguns estudos revisados sobre o tema, que contribuíram para a escolha do método e definição da pesquisa

Quadro 2: Outros estudos empíricos

Autor / Ano	Título	Objetivo geral	Principais resultados
BINKOWSKI, 2012	<i>Valuation</i> – estudo de caso para empresa calçadista	Avaliar Arezzo & Co pelo método Fluxo de Caixa Descontado	Concluiu-se que o mercado acionário superestimou o valor justo da empresa. As projeções dos Fluxos de Caixa Descontados da firma e do acionista apontam um preço justo de R\$ 14,53 e R\$14,10, respectivamente, enquanto que o mercado acionário precifica em R\$22,88 a ação, para o mesmo período em análise.

ALMEIDA, SILVA, RIBEIRO, 2010	Fluxo de caixa Livre: <i>Valuation</i> de uma empresa do setor aéreo brasileiro	Verificar qual o valor da empresa GOL através do Fluxo de Caixa Livre	Os resultados demonstram que o valor da empresa, através do Fluxo de Caixa Livre é 10,74% menor do que o valor patrimonial e que a diminuição do Fluxo de Caixa Livre no decorrer dos anos projetados é proveniente, principalmente, do crescimento percentual maior dos custos e das despesas gerais e administrativas, em relação ao crescimento da receita.
TOZZINI, Sidney; PIGATTO, José A. M.; ARAÚJO, Vanderli M., 2008	<i>Valuation</i> – os modelos de avaliação de empresas em perspectiva	Apresentar uma visão abrangente identificando os principais modelos de avaliação e discutir os principais critérios para a escolha do “melhor” modelo específico de <i>Valuation</i> .	Concluiu-se que, se não é possível identificar o “melhor” modelo e nem a melhor abordagem (modelo geral) pode-se argumentar que existiria um modelo “mais adequado” que reuniria as características da empresa, com os fatores atribuídos pelo analista no processo de avaliação.
GONÇALVES, Raphael P.; GODOY, Carlos R., 2007	O valor da empresa e a informação contábil: um estudo nas empresas petrolíferas listadas na NYSE	Investigar o papel das informações contábeis para explicar o comportamento dos preços dos títulos das empresas petrolíferas negociadas na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE)	Os resultados mostraram que o método de fluxo de dividendos futuros apresenta um maior poder explicativo do que os resultados contábeis. Com relação a variável lucro líquido esta não proporcionou resultados que permitissem considerá-la como relevante. Conclui-se que há relevância com relação á contabilidade ao explicar o comportamento de preço das ações de empresas petrolíferas.
MULLER, Aderbal N.; TELÓ, Admir R., 2003	Modelos de avaliação de empresas	Discutir as limitações de alguns modelos de avaliação empresarial	Concluiu-se que, embora alguns dos modelos possuam os mesmos propósitos de avaliação, não necessariamente revelam as mesmas tendências e/ou valores e pode-se afirmar que os modelos de avaliação não são alternativos e sim complementares.

BRUNI, Adriano L.; SOUSA, Almir F.; LUPORINI, Carlos E., 1997	Determinação do valor de empresa através do fluxo de caixa descontado	Apresentar o modelo de avaliação de empresas com base no Fluxo de Caixa Descontado e aplicar em estudo de caso de empresa distribuidora de bebidas	Verificou-se que, de acordo com as previsões de Fluxos de Caixa Operacionais de 19X1 até 19X6, a empresa apresentaria um crescimento médio de 19% no FCO anual.
---------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Assim, finaliza-se a parte conceitual e segue-se com a apresentação da metodologia da pesquisa.

2 METODOLOGIA

Este tópico consiste no relato da metodologia empregada na pesquisa.

2.1 TIPO DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base as orientações de Vergara (2011), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

2.1.1 Quanto aos fins

Quanto aos fins, os métodos aplicados no estudo são de carácter exploratório, descritivo e explicativo.

Exploratório, porque embora a avaliação de empresas seja um assunto amplamente discutido, verificou-se que é relativamente pequena a existência de estudos que abordem o segmento da saúde, além de não serem conclusivos em relação à empresa. Descritivo, porque visou apresentar os conceitos, modelos e métodos de avaliação de empresas, e expor as vantagens e desvantagens de cada método. A investigação foi, também, explicativa, porque apresentou

quais fatores contribuem e interferem na determinação de valor de uma empresa.

2.1.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, o estudo aconteceu através de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

Bibliográfica porque o estudo foi desenvolvido com base nos livros, artigos e periódicos disponíveis sobre o assunto: Avaliação de empresas (Valuation). A pesquisa foi documental, porque se realizou em relatórios econômico-financeiros da empresa Fleury, companhia de capital aberto, disponibilizados no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). A investigação também foi estudo de caso, pois utilizou dados das demonstrações econômico-financeiras da empresa Fleury S.A. para cálculos de avaliação da empresa.

2.2 CORPO DE ANÁLISE

O corpo de análise deste estudo de caso foi a empresa Fleury S.A.

2.3 COLETA DE ANÁLISE

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos e periódicos pertinentes ao assunto Valuation – Avaliação de empresas, que abordam passo a passo os métodos, critérios e os fatores relevantes que interferem na estimativa de valor de empresas.

A coleta de dados também se deu por meio de pesquisa documental, no qual os instrumentos escolhidos foram os relatórios anuais da administração da companhia Fleury S.A., Balanço Patrimonial e Demonstrações do Resultado do Exercício dos últimos cinco anos, dados disponibilizados ao público no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização da pesquisa, cujo objetivo foi determinar o valor da companhia Fleury S.A. para o ano de 2015, foi feita análise qualitativa por meio de análise de conteúdo dos relatórios de administração da empresa, e quantitativa por meio de cálculos matemáticos e de estatística descritiva com o auxílio do software Excel, onde através desta ferramenta elaborou-se planilhas com projeção dos dados para determinar o valor da empresa.

2.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Podem ter havido algumas limitações referente ao método de avaliação de empresas escolhido, em detrimento de outros, também podem haver variações/oscilações na economia que alterem a realidade da empresa e o resultado projetado, porém julga-se que o resultado final não foi distorcido a ponto de inviabilizar a pesquisa, principalmente porque a empresa é consolidada no mercado e não deve sofrer grandes variações.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

Continuando o relato, a seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa, iniciando-se pela empresa o estudo de caso.

3.1 FLEURY S.A.

Este tópico está baseado em informações obtidas do site da empresa e de seus relatórios anuais.

A Fleury S.A. é uma sociedade anônima de capital aberto com sede na cidade de São Paulo (SP). Fundado por Gastão Fleury Silveira, começou a operar em 1926 como

laboratório de análises clínicas, e hoje com 88 anos de existência, o Grupo constitui-se em uma das mais tradicionais organizações de medicina e saúde do país.

Considerado o melhor e mais confiável prestador de serviços de Medicina diagnóstica, recentemente classificou-se como uma das marcas mais valiosas do Brasil. Nos últimos anos, ampliou sua presença nacional e, hoje, está presente nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul, além do Distrito Federal.

A expansão é resultado do crescimento orgânico e de aquisições de empresas do setor – 26 de 2002 até hoje. Por meio de suas sete marcas, o Grupo Fleury realiza mais de 40 milhões de exames por ano, nas suas mais de 200 unidades de atendimento, onde trabalha com as seguintes linhas de negócio:

a) unidades de atendimento: representa o seu principal negócio. Cerca de 190 unidades distribuídas nos estados de atuação.

b) operações diagnósticas em Hospitais: envolve a realização de diagnósticos em Hospitais parceiros, tanto de análises clínicas quanto de imagem e outras especialidades. Atualmente o Grupo atende a 29 instituições hospitalares consideradas de alto nível;

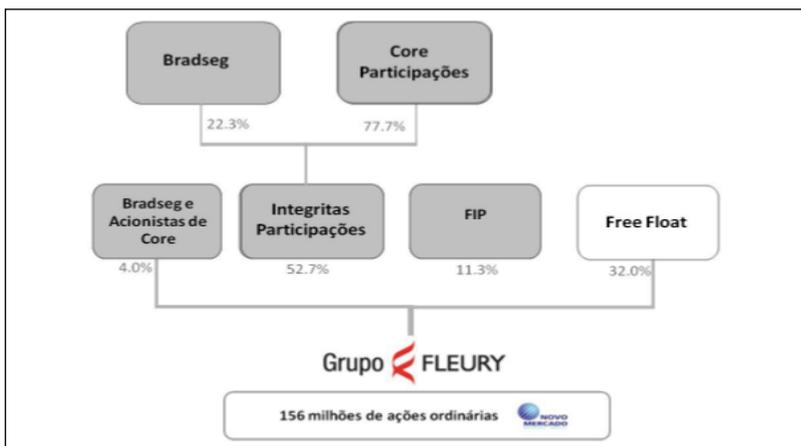
c) laboratório de referência: realização de exames de média a alta complexidade para laboratórios, hospitais e clínicas em todo o Brasil, possibilitando-lhes a ampliação de sua gama de oferta com qualidade diagnóstica única;

d) medicina preventiva: esse braço de negócios da companhia se dedica à oferta de projetos de promoção de saúde para funcionários de várias empresas, check-up, gestão de doenças crônicas que melhora a qualidade de vida de doentes crônicos ao mesmo tempo que possibilita a redução de despesas e da sinistralidade dos planos de saúde.

3.1.1 Composição acionária

Abaixo, no Quadro 3, está apresentada a composição acionária da empresa Fleury S.A., podendo-se destacar também a sua marca.

Quadro 3: Composição acionária da Fleury S.A.



Fonte: Dados da pesquisa, 2013

3.1.2 Gestão do Grupo Fleury

Como estratégia de crescimento, a gestão do Grupo Fleury atua na consolidação do mercado de Medicina Diagnóstica e na expansão de sua presença na cadeia de prestação de serviços de saúde, diferenciando-se por meio da geração de conhecimento e inovação e da excelência no atendimento a seus clientes. Práticas e processos de governança corporativa são altamente valorizados no Grupo Fleury, alinhando-se a diretrizes e recomendações de instituições de reconhecimento e de abrangência mundial, em rigorosa conformidade com exigências legais, regulação do mercado de capitais e estatutos societários. Dessa forma, o

Grupo Fleury, segue elevados princípios de transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e socioambiental e ao tornar-se uma companhia de capital aberto, optou por aderir ao Novo Mercado, segmento de listagem especial da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), que exige a adoção do mais elevado padrão de Governança Corporativa pelas companhias.

A Fleury S.A é norteada por princípios de sustentabilidade e busca agregar valor aos stakeholders por meio do seu plano estratégico com iniciativas voltadas ao tema e ações que visam minimizar impactos decorrentes da sua atuação na sociedade e meio ambiente.

3.2 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES À AVALIAÇÃO DA EMPRESA

Na elaboração da investigação, foram contempladas informações econômico-financeiras dos últimos cinco anos e as respectivas projeções e desempenho esperado para os próximos cinco anos, seguidos do cálculo do valor da empresa, por meio da perpetuidade e foram levantados os fatores que identificam a realidade do ambiente econômico e financeiro da companhia, baseados em relatórios contábeis e demais informações obtidas junto ao mercado financeiro, site da empresa e demais sites e páginas de internet que divulgam informações econômicas e financeiras. No entanto, as projeções estão sujeitas a incertezas e oscilações que poderão ocorrer no mercado, que não tem relação com a competência dos gestores, e poderão não corresponder às expectativas apresentadas. Desta forma, a projeção das expectativas na avaliação poderão se alterar no período considerado, principalmente devido às adversidades e oscilações conjunturais, porém, estando a empresa consolidada no mercado onde atua, acredita-se que não sofrerá grandes oscilações.

Há demasiada gama de modelos de avaliação de empresas – todos apresentam níveis variados de subjetividade. Inexiste uma forma de avaliação exata, inquestionável, seja pela subjetividade inerente do modelo escolhido, seja pela incerteza do mercado futuro, seja, até mesmo, pelo fator de interesses especulativos ou julgamento de valor do comprador ou do vendedor, porém no presente estudo utilizou-se a técnica do Fluxo de Caixa Descontado por ser a medida de avaliação mais utilizada segundo a literatura.

O modelo de Fluxo de Caixa Descontado propõe-se a determinar o valor de uma empresa pelo fluxo de caixa projetado, descontado a uma taxa do risco associado ao negócio. É calculado pelo valor presente de todos os fluxos previstos de caixa no futuro, descontados pelo custo de oportunidade dos investidores.

3.3 REESTRUTURAÇÃO DOS ELEMENTOS CONTÁBEIS

Com base nas informações obtidas nos relatórios anuais da administração da Companhia Fleury S.A, disponíveis no site da Comissão de Valores Mobiliários, foram elaboradas algumas planilhas e quadros para sustentação deste trabalho. O primeiro deles consiste no Balanço Patrimonial, seguido pela Demonstração do Resultado do Exercício.

3.3.1 Demonstrações Contábeis históricas

Os Quadros 4 e 5 contemplam os resultados históricos de Ativo e Passivo do Balanço Patrimonial Fleury S.A, obtidos nos exercícios de 2008 a 2012, em forma sintetizada, identificando as rubricas mais significativas para efeito da elaboração das análises posteriores.

Quadro 4 e 5: Ativo Fleury S.A., em milhares de reais

ATIVO	<u>31/12/2008</u>	<u>31/12/2009</u>	<u>31/12/2010</u>	<u>31/12/2011</u>	<u>31/12/2012</u>
Ativo Circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	18.401	527.828	543.451	486.006	180.798
Instrumentos financeiros derivativos	-	-	19	434	12.735
Contas a receber	107.254	152.596	203.380	284.630	359.043
Estoques	11.850	12.450	9.512	17.651	18.838
Impostos a recuperar	12.346	16.307	17.379	40.100	79.087
Despesas do exercício seguinte	342	1.837	2.564	2.569	4.108
Outros	<u>6.918</u>	<u>8.650</u>	<u>7.021</u>	<u>7.550</u>	<u>8.249</u>
Total do ativo circulante	157.111	719.668	783.326	838.940	662.858
Ativo não-circulante					
Realizável a longo prazo:					
Impostos a recuperar	15.461	15.109	7.584	3.464	-
Contas a receber	50	63	-	-	-
Depósitos judiciais	10.928	3.657	4.655	13.235	10.855
Imposto de renda e contribuição social diferidos	35.563	47.768	28.905	79.176	99.740
Instrumentos financeiros derivativos	1.530	-	-	5.502	-
Títulos e valores mobiliários	534	-	-	-	-
Outros	<u>3.488</u>	<u>1.893</u>	<u>27</u>	<u>10.326</u>	<u>10.874</u>
Total do realizável a longo prazo	67.554	68.490	41.171	111.703	121.469
Investimentos	-	246	246	251	246
Imobilizado	152.457	158.246	179.361	375.625	424.288
Intangível	<u>239.638</u>	<u>309.481</u>	<u>324.064</u>	<u>1.515.418</u>	<u>1.529.298</u>
Total do ativo não- circulante	459.649	536.463	544.842	2.002.997	2.075.301
Total do Ativo	616.760	1.256.131	1.328.168	2.841.937	2.738.159
PASSIVO					
Passivo Circulante					
Debêntures	-	-	-	1.688	1.669
Empréstimos e financiamentos	52.611	39.424	35.164	34.427	86.663

Instrumentos financeiros derivativos	-	13	507	70	127
Fornecedores	46.773	44.239	41.022	75.441	70.997
Salários e encargos a recolher	35.481	40.858	34.318	43.000	43.102
Provisão para imposto de renda e contribuição social	10.796	970	2.496	1.011	29
Impostos e contribuições a recolher	25.341	19.682	11.736	27.216	30.463
Contas a pagar - aquisição de empresas	21.112	35.187	7.427	195.734	10.574
Outras contas a pagar	<u>117</u>	<u>5.672</u>	<u>412</u>	<u>1.446</u>	-
Total do passivo circulante	192.231	186.045	133.082	380.033	243.624
Passivo não-circulante					
Debêntures	-	-	-	451.568	450.000
Empréstimos e financiamentos	124.949	92.834	55.243	101.814	21.731
Imposto de renda e contribuição social diferidos	1.919	13.241	33.258	113.565	182.388
Provisão para riscos tributáveis, trabalhistas e cíveis	57.896	17.183	7.817	56.374	51.524
Impostos e contribuições a recolher	61.800	74.996	64.264	70.593	58.238
Contas a pagar - aquisição de empresas	25.780	31.639	22.700	35.104	24.746
Outros	<u>346</u>	<u>1.224</u>	<u>1</u>	<u>1.005</u>	-
Total do passivo não-circulante	272.690	231.117	183.283	830.023	788.627
Participação dos minoritários	1.166	-	-	-	-
Patrimônio Líquido					
Capital social	94.439	750.420	832.058	1.378.124	1.379.747
Reserva de capital- opções outorgadas reconhecidas	1	1	1.196	2.561	3.766
Reserva de reavaliação	5.272	4.107	3.142	2.236	1.476
Reserva legal	50.961	13.637	20.137	25.169	30.499
Reserva para investimentos	-	<u>70.804</u>	<u>155.270</u>	<u>223.791</u>	<u>290.420</u>
Total do Patrimônio Líquido	150.673	838.969	1.011.803	1.631.881	1.705.908
Total do Passivo e Patrimônio Líquido	616.760	1.256.131	1.328.168	2.841.937	2.738.159

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

O Quadro 6 apresenta sinteticamente os valores correspondentes às rubricas que compõem a demonstração de resultados dos exercícios de 2008 a 2012. Através dele, é possível observar a evolução das receitas, dos custos dos serviços vendidos e das principais despesas operacionais praticadas nos períodos.

Quadro 6: DRE Fleury S.A., em milhares de reais

	<u>31/12/08</u>	<u>31/12/09</u>	<u>31/12/10</u>	<u>31/12/11</u>	<u>31/12/12</u>
RECEITA LÍQUIDA	675.280	770.109	871.541	1.125.741	1.501.783
Custo dos serviços prestados	-392.519	-451.685	-551.961	-765.580	-1.098.530
LUCRO BRUTO	282.761	318.424	319.580	360.161	403.253
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Gerais e administrativas	-157.252	-182.146	-151.660	-193.572	-190.497
Amortização de ágio	-27.546	0	0	0	0
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	6.327	-2.580	2.242	-16.641	3.240
Reversão de (provisão para) contingências	-600	14.642	-1.557	-8.903	-1.485
Equivalência patrimonial	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
LUCRO ANTES DO RESULTADO FINANC (LAJIR/EBIT)	103.690	148.340	168.605	141.045	214.511
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO (RF - DF)	<u>-40.695</u>	<u>-21.244</u>	<u>26.705</u>	<u>-7.710</u>	<u>-58.619</u>
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA	62.995	127.096	195.310	133.335	155.892

CONTRIBUIÇÃO SOCIAL					
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL					
Correntes	-39.424	-35.545	-26.113	-25.666	-1.045
Diferidos	<u>17.418</u>	<u>-7.974</u>	<u>-39.196</u>	<u>-7.022</u>	<u>-48.259</u>
LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO	40.989	83.577	130.001	100.647	106.588
PARTICIPAÇÃO DOS MINORITÁRIOS	<u>973</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	41.962	83.577	130.001	100.647	106.588
LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO - R\$	0,66	0,92	0,99	0,74	0,68
Depreciações, Amortizações e exaustão	22.351	30.983	32.972	58.527	100.263
Dividendos e juros sobre o capital próprio	11.974	44.000	40.000	28.000	36.000
Lucros retidos	29.988	39.577	90.001	72.647	70.588

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Na sequência apresentam-se as projeções das principais peças contábeis da Companhia Fleury S.A, que servirão de base para o cálculo de seu valor de mercado.

3.3.2 Demonstrações contábeis projetadas

Considerando as informações contábeis divulgadas pela companhia, os valores constantes nos Quadros 7 e 8 demonstram a projeção futura do ativo e do passivo da companhia, cujos valores foram obtidos através de cálculo de tendência do software Excel, com base em dados passados do Balanço Patrimonial, mais precisamente dos anos de 2008 a 2012.

Quadro 7: Projeção do Ativo Fleury S.A., em milhares de reais

Ativo não-circulante					
Realizável a longo prazo:					
Impostos a recuperar	-	-	-	-	-
Contas a receber	-	-	-	-	-
Depósitos judiciais	11.496	12.439	13.382	14.325	15.268
IR e CS diferidos	106.159	122.135	138.111	154.088	170.064
Instrumentos financeiros derivativos	2.139	2.383	2.627	2.872	3.116
Títulos e valores mobiliários	-	-	-	-	-
Outros	<u>12.283</u>	<u>14.604</u>	<u>16.924</u>	<u>19.245</u>	<u>21.565</u>
Total do realizável a longo prazo	132.077	151.561	171.045	190.529	210.013
Investimentos	347	397	446	496	546
Imobilizado	486.308	562.412	638.516	714.620	790.724
Intangível	<u>1.919.157</u>	<u>2.297.683</u>	<u>2.676.208</u>	<u>3.054.734</u>	<u>3.433.260</u>
Total do ativo não-circulante	2.537.888	3.012.052	3.486.215	3.960.379	4.434.543
Total do Ativo	3.509.499	4.096.739	4.683.979	5.271.219	5.858.459

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Quadro 8: Projeção do Passivo Fleury S.A., em milhares de reais

PASSIVO	<u>31/12/201</u> <u>3</u>	<u>31/12/201</u> <u>4</u>	<u>31/12/201</u> <u>5</u>	<u>31/12/201</u> <u>6</u>	<u>31/12/201</u> <u>7</u>
Passivo Circulante					
Debêntures	2.179	2.682	3.184	3.687	4.190
Empréstimos e financiamentos	68.590	74.901	81.211	87.522	93.833
Instrumentos financeiros derivativos	237	268	299	330	361
Fornecedores	79.589	87.554	95.519	103.484	111.449
Salários e encargos a recolher	44.567	46.305	48.044	49.782	51.521
Provisão para imposto de renda e contribuição social	44.958	48.350	51.741	55.133	58.525
Impostos e contribuições a recolher	28.221	29.999	31.777	33.554	35.332
Contas a pagar - aquisição de empresas	95.848	109.795	123.742	137.689	151.637
Outras contas a pagar	=	=	=	=	=
Total do passivo circulante	364.189	399.854	435.518	471.183	506.847
Passivo não-circulante					
Debêntures	585.784	720.941	856.098	991.254	1.126.411
Empréstimos e financiamentos	20.077	332	-	-	-
IR e CS diferidos	12.676	13.632	14.588	15.545	16.501
Provisão riscos tributáveis, trabalhistas, cíveis	46.093	48.738	51.382	54.027	56.672
Impostos e contribuições a recolher	62.520	61.367	60.215	59.062	57.909
Contas a pagar - aquisição de empresas	28.413	28.553	28.692	28.832	28.972
Outros	<u>242</u>	<u>151</u>	<u>60</u>	=	=
Total do passivo não-circulante	755.805	873.713	1.011.035	1.148.720	1.286.465

Participação dos minoritários					
Patrimônio Líquido					
Capital social	1.846.454	2.166.286	2.486.118	2.805.950	3.125.782
Reserva de capital - opções outorgadas reconhecidas	4.532	5.541	6.550	7.559	8.568
Reserva de reavaliação	3.247	2.842	2.588	2.478	2.526
Reserva legal	19.263	16.324	13.385	10.445	7.506
Reserva para investimentos	<u>368.205</u>	<u>441.588</u>	<u>514.971</u>	<u>588.353</u>	<u>661.736</u>
Total do Patrimônio Líquido	2.241.700	2.632.580	3.023.611	3.414.785	3.806.118
Lucros Retidos	94.841	106.268	117.695	129.122	140.549
Total do Passivo e Patrimônio Líquido	3.456.536	4.012.415	4.587.859	5.163.810	5.739.979

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Os valores constantes no Quadro 9 demonstram a projeção da DRE da Companhia Fleury S.A, cujos valores foram obtidos através de cálculo de tendência do software Excel. A partir dos cinco anos passados projetou-se os cinco anos futuros, e foram feitos ajustes em algumas rubricas pela avaliação das informações de mercado.

Quadro 9: Projeção da DRE Fleury S.A., em milhares de reais

	<u>31/12/2013</u>	<u>31/12/2014</u>	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2016</u>	<u>31/12/2017</u>
RECEITA					
LÍQUIDA	1.591.482	1.792.346	1.993.210	2.194.074	2.394.937
Custo dos					
serviços prestados	<u>-1.169.830</u>	<u>-1.342.422</u>	<u>-1.515.014</u>	<u>-1.687.605</u>	<u>-1.860.197</u>
LUCRO BRUTO	421.652	449.924	478.196	506.468	534.741
(DESPESAS)					
RECEITAS					
OPERACIONAIS					
Gerais e					
administrativas	-198.400	-206.192	-213.983	-221.775	-229.567
Amortização de					
ágio	0	0	0	0	0
Outras receitas					
(despesas)					
operacionais,					
líquidas	-7.553	-9.576	-11.600	-13.623	-15.647
Reversão de					
(provisão para)					
contingências	-7.175	-9.707	-12.238	-14.770	-17.301
Equivalência					
patrimonial	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
LUCRO					
OPERAC ANTES					
RESULT					
FINANC					
(LAJIR/EBIT)	208.524	224.449	240.375	256.300	272.226
RESULTADO					
FINANCEIRO					
LIQUIDO (RF -					
DF)	<u>-27.007</u>	<u>-29.238</u>	<u>-31.470</u>	<u>-33.701</u>	<u>-35.932</u>
LUCRO ANTES					
DO IMPOSTO					
DE RENDA E DA	181.517	195.211	208.905	222.599	236.294
CONTRIBUIÇÃO					
SOCIAL					
IMPOSTO DE					
RENDA E					
CONTRIBUIÇÃO					
SOCIAL					
Correntes	-44.958	-48.350	-51.741	-55.133	-58.525

Diferidos	-12.676	-13.632	-14.588	-15.545	-16.501
-----------	---------	---------	---------	---------	---------

LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO	123.883	133.230	142.576	151.922	161.268
PARTICIPAÇÃO DOS MINORITÁRIOS	0	0	0	0	0
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	123.883	133.230	88.999	77.293	65.586
LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO - R\$	0,76	0,74	0,73	0,71	0,70
Depreciações, Amortizações e exaustão	104.030	122.366	140.703	159.040	177.377
Dividendos e juros sobre o capital próprio	41.610	44.816	48.021	51.226	54.431
Lucros retidos	94.841	106.268	117.695	129.122	140.549

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Outro item importante para a determinação do valor da empresa é o investimento.

3.4.3 Capital Expenditures (CAPEX)

O CAPEX refere-se aos investimentos incrementais, como máquinas, equipamentos edificações, logística e novos projetos de investimentos que a empresa pode fazer nos anos vindouros.

Para apurar a despesa de capital, calculou-se no Quadro 10 a mudança dos ativos de ano a ano e dos passivos de ano a ano, no balanço patrimonial, sendo que para cálculo da dívida foram consideradas as debêntures a longo prazo. Em seguida,

apurou-se o CAPEX através do resultado da subtração de Ativo Imobilizado e do Passivo para cada um dos cinco anos projetados.

Quadro 10: CAPEX Fleury S.A., em milhares de reais

CAPEX	Histórico				Projetado				
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Ativo imobilizado	5.789	21.115	196.264	48.663	62.020	76.104	76.104	76.104	76.104
Passivo	0	0	451.568	-1.568	135.784	135.157	135.157	135.157	135.157
(A-P)	5.789	21.115	255.304	50.231	-73.764	-59.053	-59.053	-59.053	-59.053

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

O próximo passo do trabalho foi a preparação do fluxo de caixa operacional da empresa.

3.4.4 Preparação do Fluxo de Caixa Operacional

A partir da DRE projetada, elaborou-se o fluxo de caixa que tem início pelo Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization – EBITDA, que é o resultado operacional bruto da companhia, antes de impostos, taxas, depreciação e amortização e que representa a sua geração operacional de caixa, ou seja, o quanto a companhia gera de recursos apenas com as atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos. EBITDA equivale ao fluxo operacional de caixa identificando a capacidade financeira que a empresa tem para remunerar os credores – acionistas com os dividendos, os terceiros, com juros e principal e o Imposto de Renda.

No presente estudo, a expectativa de crescimento das vendas para os cinco anos futuros, bem como custo dos serviços prestados e despesas, foram estimadas com base no

histórico financeiro da companhia. A alíquota de imposto de renda e contribuição social utilizada foi de 34% sobre o lucro tributável, pois são as taxas praticadas no Brasil.

O Quadro 11 apresenta os valores obtidos de EBITDA, resultado de Lucro Operacional, acrescidos de juros, depreciação e amortização, valores retirados da DRE e apresentados em conjunto, os históricos e os projetados.

Quadro 11: EBITDA Fleury S.A., em milhares de reais

	Histórico					Projetado				
	31/12/ 08	31/12/ 09	31/12/ 10	31/12/ 11	31/12/ 12	31/12/ 13	31/12/ 14	31/12/ 15	31/12/ 16	31/12/ 17
Receita Líquida	675.28 0	770.109	871.54 1	1.125.74 1	1.501.78 3	1.591.48 2	1.792.34 6	1.993.21 0	2.194.07 4	2.394.93 7
(-) CPV	392.51 9	-451.685	551.96 1	-765.580	1.098.53 0	1.169.83 0	1.342.42 2	1.515.01 4	1.687.60 5	1.860.19 7
(-) Desp. Operacional	179.07 1	-170.084	150.97 5	-219.116	-188.742	-213.128	-225.475	-237.821	-250.168	-262.515
(-) Desp. Financ Líq	-40.695	-21.244	26.705	-7.710	-58.619	-27.007	-29.238	-31.470	-33.701	-35.932
(=) Lucro Operac.	62.995	127.096	195.31 0	133.335	155.892	181.517	195.211	208.905	222.599	236.294
(+) Juros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Deprec e amortiz	22.351	30.983	32.972	58.527	100.263	104.030	122.366	140.703	159.040	177.377
(=) EBITDA/LAJIDA	85.346	158.079	228.28 2	191.862	256.155	285.547	317.578	349.609	381.639	413.670

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

A partir do EBITDA, busca-se a definição do custo do capital da empresa para posterior desconto dos fluxos de caixa.

3.4.5 Custo Médio Ponderado do Capital (CMPC)

O cálculo do custo médio ponderado de capital (CMPC) se torna possível, a partir da identificação das fontes de financiamentos da companhia baseadas em suas participações no investimento total realizado no período. Seu resultado é utilizado para apurar o valor da empresa.

Neste estudo, calculou-se o CMPC baseando-se nas características de estrutura de capital atuais da empresa conforme informações constantes nos relatórios de administração da Companhia Fleury S.A, que descrevem 39/61 a relação dívida/capital próprio. Em seguida, o resultado de CMPC foi utilizado para descontar os fluxos de caixa futuros.

Na avaliação, conforme o Quadro 12, foi utilizado o beta alavancado considerando a relação dívida/capital próprio, e uma taxa de imposto de 34%. O presente estudo não contempla o cálculo do beta, pois foi utilizada a informação de beta desalavancado para o setor, haja vista que as ações estão na bolsa de valores e que todos podem comprá-las. Alavancou-se o beta, considerando-se os impostos e a participação da dívida na estrutura de capital.

Para apuração o CAPM – custo do capital próprio, a alíquota de taxa de risco em investimentos no tesouro americano foi utilizada como percentual para taxa livre de risco, o risco país é um percentual dado, informado no mercado financeiro e o prêmio pelo risco foi obtido utilizando-se a taxa de mercado dos Estados Unidos de 5,40% obtida na New York Stock Exchange (NYSE). Utilizou-se também, premissas macroeconômicas que serviram de base para as projeções, previsões de inflação dos bancos centrais do Brasil e dos Estados Unidos para finalizar a composição do cálculo do CAPM.

Taxa de Inflação brasileira: 4,5%;

Taxa de Inflação americana: 1,502%.

Sendo assim, a seguir demonstra-se o desenvolvimento do cálculo do CMPC para a empresa Fleury S.A.

Quadro 12: CMPC Fleury S.A.

<i>Capital Structure</i> (estrutura de capital)	
<i>Equity</i> (capital próprio)	61%
<i>Debt</i> (dívida)	39%
<i>Unlevered beta</i> (beta desalavancado)	0,67
<i>Unlevered beta weight average</i> (médio desalavancado peso beta)	
<i>Unlevered beta</i> (beta desalavancado)	0,67
<i>Tax rate</i> (taxa de imposto)	34,00%
<i>% Debt</i> (percentual da dívida)	39%
<i>Levered beta</i> (beta alavancado)	0,8425
<i>Riskfree rate</i> (taxa livre de risco)	6,57%
<i>Country risk</i> (risco-país)	2,23%
<i>Risk premium</i> (prêmio de risco)	5,40%
<i>Levered beta</i> (beta alavancado)	0,8425
<i>CAPM before inflation differential</i> (CAPM antes diferencial de inflação)	13,35%
<i>Inflation US</i> (inflação nos EUA)	1,502%
<i>Inflation BR</i> (inflação BR)	4,50%
<i>CAPM after inflation differential</i> (CAPM após diferencial de inflação)	16,70%
<i>Debt capital cost</i> (custo de capital da dívida)	
<i>Rate</i> (taxa)	6,50%
<i>Tax rate</i> (taxa de imposto)	34,00%
<i>Rate after tax</i> (taxa após impostos)	4,29%
<i>Equity capital cost</i> (CAPM) (custo de capital próprio)	16,70%
<i>% Equity</i> (% de capital próprio)	61%
<i>Debt capital cost</i> (custo de capital da dívida)	4,29%
<i>% Debt</i> (% da dívida)	39%

WACC

11,86%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

3.4.6 Valuation

Nesta parte do trabalho se apresenta o Fluxo de Caixa Livre da empresa, Quadro 13, que é a soma dos fluxos de caixa para todos os detentores de direito da empresa. A avaliação de caixa pelo Fluxo de Caixa Descontado abrange as principais variáveis que podem alterar o valor da empresa. Esta ferramenta determina o valor, levando em consideração os valores anteriores à avaliação e as projeções para os exercícios futuros.

No presente estudo, adotou-se a projeção de 5 anos, seguidos da perpetuidade, haja vista que se apresentou o modelo de avaliação pelo Fluxo de Caixa Descontado.

Na avaliação realizada, apurou-se os percentuais de Margem EBITDA a partir das informações do Quadro 8, através da divisão de EBITDA pela Receita Líquida de cada ano, respectivamente.

Para a projeção da variação da necessidade de capital de giro estimou-se um valor fixo, segundo a normalidade da empresa. A necessidade de capital de giro é negativa, o que representa um financiamento no giro.

No fluxo de caixa, usou-se o CMPC para fazer o desconto a valor presente, e para o cálculo da perpetuidade estimou-se um percentual de crescimento de 2% e considerou-se o mesmo CPMC, o que significa que a empresa deverá manter a mesma estrutura de capital.

O valor residual apurado, que é considerado no último ano do horizonte de projeção explícito dos fluxos de caixa da empresa, foi de R\$1.526.261, em milhares de reais e é representado pelo valor presente de um fluxo padrão que se repetirá na empresa.

O Goodwill, está relacionado a capacidade de ganho da empresa. É a capacidade de ganho acima do normal, e no

presente estudo considerou-se que ele está na diferença do valor contábil para o valor de mercado da empresa, valor este já reconhecido pelo mercado de ações.

Quadro 13: Fluxo de Caixa Descontado Fleury S.A., em milhares de reais

R\$ 1.526.260,91 R\$ 595.241,76 R\$ 931.019,16 54599338 R\$ 27,95383554		ENTERPRISE VALUE (-) Dívida TOTAL DE AÇÕES PREÇO POR AÇÃO		11,86 % WACC CONSOLIDADO 2,00% PERPETUIDADE			
	Histórico	Projetado					
	31/12/ 2012	31/12/ 2013	31/12/ 2014	31/12/ 2015	31/12/ 2016	31/12/ 2017	
RECEITA LÍQUIDA	1.501.783	1.591.482	1.792.346	1.993.210	2.194.074	2.394.937	9.966.049
MARGEM EBITDA	17%	18%	18%	18%	17%	17%	
EBITDA	256.155	285.547	317.578	349.609	381.639	413.670	1.748.043
DEPRECIACÃO	100.263	104.030	122.366	140.703	159.040	177.377	
CAPEX	50.231	73.764	59.053	59.053	59.053	59.053	
% Crescimento Receita		6%	13%	11%	10%	9%	
% Crescimento EBITDA		11%	11%	10%	9%	8%	
% Crescimento PIB		2,4%	2,1%	2,5%	3,0%	3,1%	
Períodos	0	1	2	3	4	5	6
EBITDA	256.155	285.547	317.578	349.609	381.639	413.670	
EBIT	155.892	181.517	195.211	208.905	222.599	236.294	
(-) IR/CS SOBRE EBIT	-53.003	-61.716	-66.372	-71.028	-75.684	-80.340	
(-) CAPEX	-50.231	-73.764	-59.053	-59.053	-59.053	-59.053	
(+/-) VAR. CAP. GIRO	-100.000	-100.000	-100.000	100.000	-100.000	-100.000	
FLUXO DE CAIXA	52.921	50.067	92.153	119.528	146.903	174.278	
FLUXO DE CAIXA - VP	52.921	44.759	73.649	85.400	93.832	99.515	

PERPETUIDADE	1.767.730
PERPETUIDADE - VP	1.129.106
<i>ENTERPRISE VALUE</i>	1.526.261

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Os resultados da Valuation apontam para um valor da empresa equivalente a R\$1.526.251, em milhares de reais, o que denota um crescimento da empresa, que se confirma no cálculo do preço alvo.

3.5 PREÇO ALVO

Conforme calculado no item anterior, o valor estimado da companhia em milhares de reais é de R\$1.526.261 e considerando que a companhia tem 54.599.833 ações, apresenta-se como preço alvo para março de 2015 um valor de R\$ 27,95 para cada lote de 1.000 ação.

É importante destacar que o Grupo Fleury S.A na data de 20 de fevereiro de 2014, possuía 54.599.833 ações cotadas na Bolsa de Valores ao preço de R\$18,25 (mil ações), comercializadas em lotes de mil, o que representa um aumento de 35% no valor projetado para um ano a partir da referida data. A seguir apresenta-se um gráfico com os dados históricos de valores das ações e a projeção para um ano, calculada nesta pesquisa.

Gráfico 1: Preço histórico e projeções



Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

O Quadro 14 apresenta o gráfico do preço histórico das ações Fleury S.A, em cotações diárias na Bolsa de Valores. O preço atual de mil ações (fevereiro/2014) é R\$18,25 e o preço alvo projetado para março de 2015, apurado através do método de fluxo de caixa descontado é de R\$27,95. Porém, considerou-se que o preço poderá variar na faixa de -15% e +15% em relação ao preço alvo, devido à oscilações de mercado e estratégias da empresa, fatores que poderão ocorrer e que não foi possível prever neste estudo. Assim, o intervalo de confiança para o preço alvo das mil ações varia de R\$ 23,75 a R\$ 32,14.

3.6 DISCUSSÕES DO RESULTADO

A partir da aplicação prática do Fluxo de Caixa Descontado, método mais utilizado para Valuation conforme Brealey; Myers; Allen (2012), para determinar o valor das

ações da empresa para 2015, confirmou-se que esta metodologia pode ser aplicada de forma consistente em empresas consideradas como geradoras de caixa, como é o caso da Fleury S.A.

Assim, com base nos resultados obtidos de Valuation e preço alvo é importante considerar um intervalo de confiança limitando o preço para -15% e +15% do valor projetado, haja vista que a avaliação realizada considerou a eficiência de mercado na forma semi-forte (FAMÁ, 1970), ou seja, além dos dados considerados, poderão existir outras informações as quais não se teve acesso. No entanto, para confirmar um resultado mais próximo da realidade, seria necessária a identificação aprofundada das estratégias da companhia, principalmente nas políticas de crescimento ou redução de atividades, desenvolvimento no mercado interno e externo. O não uso dessas informações configurou-se como uma limitação da pesquisa.

Também é relevante discutir que todo o investimento em ações tem um grau de risco envolvido (DAMODARAN, 1999) e que mesmo tendo essa avaliação da empresa Fleury S.A. indicado crescimento e, portanto, recomendação de compra das ações, os investidores devem optar por carteiras diversificadas para minimizar o risco (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho apresentamos um estudo exploratório de alguns dos principais métodos de Valuation - avaliação de empresas e um estudo caso em empresa de capital aberto Fleury S.A. objetivando estimar o valor das ações da companhia para março de 2015. Para isso, utilizamos o Fluxo de Caixa Descontado, pois segundo Copeland apud Amaral (2009) existem fortes evidências empíricas de que o mercado

de ações avalia as empresas com base em seu fluxo de caixa descontado.

Os resultados mostraram o preço alvo de R\$ 27,95 e através da Valuation com perpetuidade se chegou ao valor da empresa de R\$ 1.526.261, em milhares de reais, o que representou um crescimento de 35% em relação ao valor atual dela de R\$ 996.446.952. Porém, é importante ressaltar que valores apurados não poderão ser considerados como justos ou exatos, pois se trabalhou apenas com informações e dados dos quais se teve acesso. Com o uso de informações mais aprofundadas se chegaria a um valor mais plausível de ser atingido e com maior certeza. O não uso maiores informações, premissas subjetivas, configurou-se como uma limitação da pesquisa.

Ao contribuir para o desenvolvimento do conhecimento na área de finanças e contabilidade do setor da saúde, espera-se que este estudo sirva de preâmbulo para que outras pesquisas sejam realizadas com este mesmo intuito, evidentemente, buscando maiores evidências para as limitações aqui apresentadas.

Desta forma, como sugestão para futuras pesquisas e ampliação deste trabalho sugere-se que estenda-se o número de informações relativo ao mercado de atuação, das políticas e estratégias da empresa da amostra, não se restringindo apenas aos dados contábeis e informações constantes nos relatórios da administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Neirilane S.; SILVA, Ronaldo F.; RIBEIRO, Kárem C. S. **Fluxo de caixa livre: valuation** de uma empresa do setor aéreo brasileiro. 2010. Dissertação [Mestrado em Administração]. Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. Minas Gerais, 2010.

AMARAL, Alexandre C. Metodologias de avaliação de empresas: teoria e prática. **Revista Integração**, São Paulo, n. 56, p. 7-12, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. **Princípios de finanças corporativas**. 8. ed. São Paulo: Bookmann, 2012.

BRUNI, Adriano L.; SOUSA, Almir F.; LUPORINI, Carlos E. M. **Determinação do valor da empresa através do fluxo de caixa descontado: um estudo de caso**. SEMEAD – Seminários em Administração, São Paulo, 1997. Disponível em:

<http://www.infinitaweb.com.br/albruni/artigos/a9701_Seme_ad_valor_empresa.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas – Valuation – calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3. ed. São Paulo: Makron, 2002.

COSTA, Luiz Guilherme Tinoco Aboim; COSTA, Luiz Rodolfo Tinoco Aboim; ALVIM, Marcelo Arantes. **VALUATION - manual de avaliação e reestruturação econômica de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para determinação do valor de qualquer ativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FALCINI, Primo. **Avaliação econômica de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FAMÁ, Eugene F. Efficient Capital Markets: Review of Theory and Empirical Works. **The Journal of Finance**, n. 2, p. 383-417, 1970.

FAMÁ, Rubens; LEITE, Eduardo C. O modelo de avaliação de empresas de Edwards-Bell-Ohlson (EBO) – aspectos práticos e teóricos. **VI SEMEAD**, 2003. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/50670520/Modelo-de-Avaliacao-de-Empresas-de-Edwards-Bell-Ohlson-EBO-Aspectos-Praticos-e-Teoricos>>. Acesso em: 16 set. 2016.

FERREIRA, Eric S.; et al. Comparação entre os modelos residual income valuation (RIV), *abnormal earnings* (AEG) e fluxo de caixa livre (FCF): um estudo empírico no mercado de capitais brasileiro. **Brazilian Business Review (BBR)**, Espírito Santo, n. 2, p. 152-172, 2008.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**: explicitação das normas da ABNT e Vancouver. 18. ed, ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n.], 2016.

GALDI, Fernando C.; TEIXEIRA, Anelmo J. C.; LOPES, Alexsandro B. Análise empírica de modelos de *valuation* no ambiente brasileiro: fluxo de caixa descontado *versus* modelo de Ohlson (RIV). **Revista de Contabilidade Financeira**, São Paulo, n. 47, p. 31-43, 2008.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MULLER, Aderbal N.; TELÓ, Admir R. Modelos de avaliação de empresas. **Revista da FAE**, Curitiba, n. 2, p. 97-112, 2003.

ORNELAS, Martinho Maurício Gomes de. **Perícia contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PADOVANI, Ileana R.; et al. **Valuation** – avaliação de empresas. Trabalho de Conclusão de Curso [Bacharel em Ciências Contábeis]. Centro Universitário Católica Salesiano Auxilliu. São Paulo, 2011.

PEREZ, Marcelo M; FAMÁ, Rubens. Métodos de avaliação de empresas e o balanço de determinação. **RAD – Revista de Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 6, p. 101-112, 2004.

SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. São Paulo: Bookmann, 2003.

TOZZINI, Sidney, PIGATTO, José A. M.; ARAUJO, Vanderli M. **Valuation: os modelos de avaliação de empresas em perspectiva**. São Paulo, 2008, p. 1-16. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/2059331-Valuation-os-modelos-de-avaliacao-de-empresas-em-perspectiva.html>>. Acesso em: 18 out. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

INOVAÇÃO NOS PROCESSOS DE GERAÇÃO DE VALOR EM MARKETING

Dr.^a Ana Rita Catelan Callegaro
Docente no Programa de Pós-Graduação
em Gestão Estratégica de Organizações
PPGGEO/URI

INTRODUÇÃO

O papel dos avanços tecnológicos em um contexto de negócios globalizado e altamente competitivo como o atual tem oportunizado às corporações avanços significativos. À medida que o ambiente competitivo rapidamente se transforma, o potencial para inovar é maior do que nunca. Neste ambiente propício e favorável à inovação, os gestores passam por uma forte pressão de criar valor, uma vez que a concorrência é acirrada e as receitas estão diminuindo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003).

Segundo os autores, neste adjacente contexto de negócios, a criação de valor através do crescimento rentável só pode ser gerado através da inovação, porém, a convergência das indústrias e o papel cada vez mais atuante dos consumidores tem colocado em dúvida as concepções básicas de proposição de valor e os processos que levam a sua criação, inclusive a alquimia da inovação.

Prahalad e Krishnan (2008) expõem um ponto de vista crítico quanto ao fenômeno da inovação e da criação de valor, acreditando que as inovações bem sucedidas partem do pressuposto de serem um conjunto de conceitos e ideias alinhados a manifestações operacionais. Do ponto de vista dos autores, o foco da inovação não está concentrada em avanços revolucionários, mas sim através de uma ótica dinâmica, sob o impulso constante da conectividade, da

tecnologia, da convergência setorial e do envolvimento com consumidores, para desta forma, impor uma mudança contínua ao invés de rupturas episódicas.

A visão referida, de certa forma contrapõe a concepção básica de inovação propostos por autores clássicos como Schumpeter (1934) e Dosi (1982) que analisam o fenômeno da inovação através de um prisma centrado na busca, descoberta, experimentação e adoção de produtos/serviços, processos e novas formas organizacionais. Alinhados a esses autores o Manual de Oslo (2005) classifica a inovação em quatro diferentes tipos: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing.

A inovação de marketing segundo Higgins (1995) pode ser entendida como uma mudança significativa em algum dos elementos que fazem parte do composto de marketing, tais como, o produto, o preço, a promoção, a distribuição e o mercado. Qualquer alteração ou adaptação das estratégias de marketing pode ser considerada uma inovação desse contexto, sendo necessária a implementação de mudanças significativas na concepção do produto, embalagem, posicionamento, promoção e preço, para que efetivamente a inovação possa ser caracterizada. Este tipo de inovação tem como finalidade a abertura de novos mercados, o aumento das vendas, o reposicionamento do produto e o atendimento das necessidades dos consumidores (MANUAL DE OSLO, 2005).

Essas definições de inovações em marketing estão alinhadas a uma proposta tradicional de marketing, relacionada principalmente à gestão dos 4P's (produto, praça, preço e promoção) e na percepção do consumidor como um agente passivo, tão somente recebendo um "pacote" de valor proporcionado pelo mix de marketing.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2003) nem o valor nem a inovação podem ser bem-sucedidos através de uma empresa com foco na gestão e centradas no prisma dos

produtos e serviços. Competir através da oferta de uma gama de produtos e serviços é uma forma usual e já popular de defesa das empresas em relação à concorrência, neste caso, a competitividade dada através do foco no produto é um resultado natural das empresas centradas em criar valor através dos produtos e serviços que elas oferecem, o que conseqüentemente reflete a uma proposta do ponto de vista de inovação de produto, o alicerce principal que caracteriza uma inovação em marketing.

Com o surgimento de ativos tais como a evolução da competitividade e o papel atuante dos consumidores já referenciados, um novo ponto de vista se faz necessário, permitindo aos clientes ativamente construir suas experiências – através de uma interação personalizada – para assim cocriar valor único para si. O valor deverá ser cada vez mais cocriado com os consumidores e as inovações deverão ser focadas nas experiências cocriadas por eles (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008).

Sob esta ótica, Prahalad e Ramaswamy (2004a) acreditam que as oportunidades de criação de valor são reforçadas significativamente para as empresas que atodam os conceitos de cocriação personalizada de uma experiência de consumo como fonte de geração de valor, na qual personalizar essa experiência de cocriação é o que irá favorecer à inovação.

Com bases nos conceitos acima trabalhados e sob a ótica desse novo ponto de vista em relação ao fenômeno da inovação no contexto de marketing, o presente artigo propõe-se em a) construir uma reflexão teórica acerca das temáticas de inovação, cocriação de valor e experiências, e o papel ativo dos consumidores e b) discutir suas implicações para as áreas de inovação e marketing.

De modo geral o artigo estrutura-se da seguinte forma: inicialmente será construído uma reflexão sobre inovação tradicional e com base nas experiências de consumo;

posteriormente será feita uma evolução do conceito de valor, englobando a visão tradicional de criação de valor, a lógica dominante do serviço e a cocriação de valor; também será realizada uma construção do novo papel do consumidor no contexto de marketing e de inovação; e por fim, serão apresentados três casos ilustrativos dessa nova visão – Nike, Gang e Sony – através do modelo DART de cocriação.

1 INOVAÇÃO TRADICIONAL VERSUS INOVAÇÃO COM FOCO NAS EXPERIÊNCIAS

O fenômeno da inovação empresarial teve seu início a partir de assentamentos humanos, influenciando gradativamente as civilizações e culturas desde então. Um pequeno número de inovações levou às revoluções agrícola e industrial, impactando de forma contínua e atuante a vida humana. Neste contexto a invenção de inovadores métodos de produção e abastecimento sempre foi crucial para a sobrevivência dos grupos sociais em um ambiente competitivo (INAUEN; WICKI, 2011).

Schumpeter (1934) compreende a inovação através de diferentes contextos: da introdução no mercado de um novo produto ou serviço; através da introdução de um novo método de produção que oportunize a criação de um novo mercado, podendo este ser no próprio país ou em outro; por meio do fornecimento de uma nova fonte de matéria-prima; ou, de uma nova estrutura de mercado.

O Manual de Oslo (2005) sugere que as inovações podem ser classificadas em quatro diferentes tipos: **a) Inovação de produto:** refere-se à introdução de um produto ou serviço considerado novo ou significativamente melhorado em relação as suas principais características ou usos pretendidos. **b) Inovação de processo:** diz respeito à introdução de um método de produção novo ou significativamente melhorado com o intuito de reduzir custos

de produção ou distribuição, gerando melhoria da qualidade.

c) Inovação organizacional: ocorre por meio da implementação de um novo ou melhorado método organizacional nas práticas da empresa de negócios da empresa, podendo ser em relação às suas práticas internas ou externas. **d) Inovação de marketing:** se dá através da implementação de mudanças e melhorias significativas na concepção do produto, embalagem, posicionamento, promoção e preço, referentes ao composto de marketing.

Cabe destacar também, ao se tratar de inovação que ela pode ser analisada sob o olhar de uma inovação incremental como aquela que acontece naturalmente nas empresas, sendo caracterizada através de uma melhoria do produto, serviço ou processo, ou ainda através de um enfoque radical, referente às inovações capazes de criar novos produtos e mercados, proporcionando rápida expansão e crescimento econômico (CHRISTENSEN; ROSENBLOOM, 1995).

Segundo Christensen; Rosenbloom (1995) ao se analisar o quanto é crescente a importância da inovação nos negócios, sejam elas radicais ou incrementais, por provocarem impactos substanciais na comercialização de produtos e na competitividade organizacional, salienta-se às inovações radicais, que precisam antecipadamente, ouvir os melhores clientes para incorporar suas necessidades no desenvolvimento de novos produtos. Já, para as inovações incrementais (contínuas) o *feedback* dos clientes é fundamental para que os novos produtos sejam consumidos.

Verifica-se sob o olhar de Christensen *et al.* (2007) que as ferramentas convencionais do composto mercadológico, nem sempre são adequadas diante do conceito de inovação. Além disso, muitas vezes, os clientes atuais e rentáveis não podem ou não querem fazer uso dos produtos inovativos (CHRISTENSEN, 2000). Neste momento, cabe aos gestores introduzir a ótica dos clientes no processo tecnológico de inovação de novos produtos.

Neste contexto de participação dos clientes no processo de inovação das empresas, cabe destacar segundo Chesbrough (2003) a diferenciação entre um modelo de inovação fechada - em que inovações bem sucedidas estão apenas sobre o controle das empresas, sendo estas auto-suficientes, tendo a responsabilidade pelo gerenciamento de todo o departamento de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e sem conhecimento externo ou a integração da tecnologia existe - de um modelo de inovação aberta.

O modelo de inovação caracterizado como aberto, refere-se ao potencial para obtenção de conhecimento e tecnologia através de fontes externas, fora dos limites de uma empresa. Convertendo assim esses conhecimentos na aplicabilidade de produtos e serviços inovadores. Neste sentido, os modelos de inovação aberta permitem promover colaboração tanto com clientes, como fornecedores e fontes de inovação para o benefício de todos (CHESBROUGH, 2007).

Os conceitos referentes à inovação aberta, com a estreita colaboração de terceiros no processo de inovação vão ao encontro das ideias propostas por Prahalad; Ramaswamy (2003) ao delimitarem uma nova proposta relacionada à inovação. As já apresentadas definições relacionadas à inovação e especificamente à inovação de marketing tem seu foco basicamente em uma orientação para o produto.

O novo espaço para a inovação compreendida pelos autores se dá através de um foco nas experiências dos consumidores, o que conceitualmente distingue-se do espaço do produto, que é o foco convencional da inovação, conforme tabela 1. No espaço de experiência, o consumidor individual assume papel central, desencadeando uma experiência cocriada, sendo o significado pessoal derivado dessa experiência o que gerará valor para o indivíduo.

Tabela 1 – Inovação tradicional *versus* inovação com foco na experiência

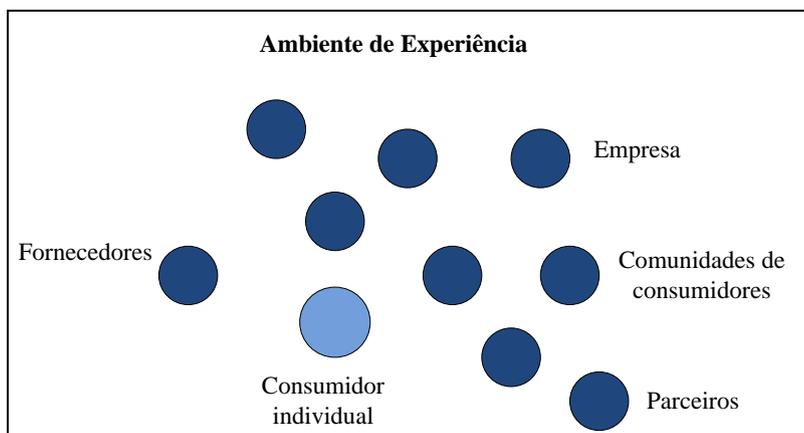
Inovação tradicional versus inovação com foco na experiência	<i>Inovação Tradicional</i>	<i>Inovação com foco na experiência</i>
Foco da inovação	Produtos e processos	Ambientes de experiência
Foco da criação de valor	- Empresas criam valor - Cadeia de suprimentos focada no fornecimento de produtos e serviços - Fornecimento <i>push</i> e demanda <i>pull</i> das ofertas da empresa	- Valor é cocriado - Ambientes de experiência que permitem aos indivíduos construir em conjunto experiências e contextos de demanda - indivíduo centrado na cocriação de valor
Foco da tecnologia	- Facilitadora de recursos e funções - Tecnologia e integração de sistemas	- Facilitadora de experiências - Integração de experiências
Foco da cadeia de suprimentos	Suporte para o desempenho de produtos e serviços	Rede de experiência suporta coconstrução de experiências personalizadas

Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2003, p. 17

Em uma concepção tradicional de inovação orientada ao produto a gestão foca-se em um conjunto favorável de ferramentas e habilidades. Gestores centrados em uma orientação para o produto acreditam que o custo, a eficiência, a qualidade e variedade de produtos são as principais fontes de vantagem competitiva. Por outro lado, muitas empresas estão transformando suas iniciativas de gestão em direção a um estágio considerado intermediário entre produtos e experiências, compreendido como o espaço para soluções. Neste espaço, soluções com base em inovação estão concentradas não somente no produto físico, mas sim na experiência como um todo.

Existem alguns pontos-chaves que ilustram essa nova concepção de inovação com foco nas experiências dos consumidores, sendo elas: em primeiro lugar, a infraestrutura para interações personalizadas exige uma empresa que reúna um grande número de fornecedores, parceiros e comunidades de consumidores para formar uma rede de experiência; em segundo lugar, as empresas devem ter em mente que é impossível tentar gerir as experiências dos indivíduos, na qual a heterogeneidade desses indivíduos e seus contextos que irão ditar a experiência como um todo. Neste sentido, o grande desafio das empresas é o de identificar como acomodar essa heterogeneidade e aplicá-la em suas estratégias de gestão. Além disso, o conceito de criação de produtos e serviços não será substituído pela proposta de experiência, mas sim incorporados dentro do conceito de ambientes de experiência apoiados por uma rede de experiência, conforme figura 1 (PRAHALAD; RAMAWAMY, 2003).

Figura 1: Ambiente de Experiência



Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy, 2003, p. 15

Desta forma, segundo os autores, quando um ambiente de experiência é suficientemente satisfatório, comunidades de clientes podem ter uma vida própria, expandindo o ambiente, adicionando competência e inovação, o que conseqüentemente irá agregar valor, tornando-se diretamente envolvido na cocriação da experiência individual. Essa concepção também transforma e amplia a questão da competência, composta dessa forma por basicamente três cocriadores de valor: a empresa e sua rede, o consumidor e a comunidade de consumidores. Neste caso, uma inovação com base nas experiências aproveita-se dessas bases de competências para assim expandir e melhorar o ambiente, possibilitando que um número cada vez maior de experiências possam ser vivenciadas pelos consumidores.

Por fim, os autores reafirmam a importância de uma junção de uma concepção baseada em produtos, serviços e soluções embutidas em uma abordagem baseada nas experiências, o que merece atenção por parte das empresas, uma vez que o lócus da inovação antes focada apenas em uma orientação para o produto seja transformada em uma concepção com base na experiência como um todo.

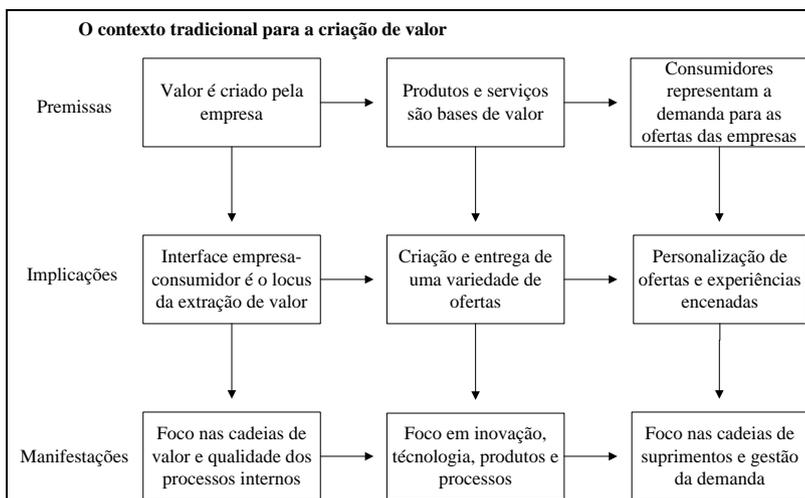
Segundo Prahalad; Ramaswamy (2004a) a transformação da base de valor, de produtos e serviços para uma proposta de experiências cocriadas fazem parte de um deslocamento contínuo e que refletem significativamente nessa nova concepção de inovação. Como esse entendimento de transformação e evolução do conceito de valor se deu, será abordado na sequência deste estudo.

2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE VALOR

Em uma concepção tradicional do processo de criação de valor parte-se do pressuposto que o valor é criado pela empresa, na qual o consumidor permanece alheio ao processo, representando apenas a demanda das ofertas da

empresa, conforme figura 2 (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). As implicações para os negócios são seguidas a partir das premissas de que: a interface empresa consumidor é o lócus da extração de valor; as empresas devem oferecer uma variedade de ofertas para extrair esse valor; e essas ofertas devem ser proporcionadas através da personalização das ofertas ou ainda através de contextos e “encenações” que gerem valor. Segundo os autores, essas premissas e implicações se manifestam sob a perspectiva e as práticas das empresas no sistema industrial.

Figura 2: O contexto tradicional para a criação de valor



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004a, p. 13)

O conceito de "cadeia de valor" segundo Prahalad e Ramaswamy (2004b) simboliza o papel unilateral da empresa na criação de valor, na qual empresa e consumidor tiveram papéis distintos de produção e consumo, respectivamente. Nesta perspectiva, o mercado é visto apenas como um lugar de troca ou como uma agregação de consumidores, mantendo-se separado do processo de criação de valor, sem nenhum papel ativo na criação de valor.

O conceito tradicional de mercado está centrado na empresa, no lócus da interação troca a troca como base para a extração de valor econômico. As interações entre empresas e clientes não são vistos como uma fonte de criação de valor. O valor de troca e de extração é considerado as funções primárias executadas pelo mercado, que é separado do processo de criação de valor. Neste cenário o fluxo de comunicação é da empresa para o consumidor, caracterizando o mercado como uma plataforma onde o valor é trocado e o consumidor tem de ser persuadido de tal forma que a empresa possa extrair o máximo de valor nessas transações (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b).

Atualmente segundo Prahalad; Ramaswamy (2004b), os consumidores ganharam poder, estão informados, conectados, conscientes do seu papel e de poderem extrair valor no tradicional ponto de troca. Eles não são totalmente dependentes da comunicação da empresa, tendo o poder de escolha de quais empresas gostariam de ter um relacionamento com base no valor que deve ser criado para eles.

Corroborando as ideias de mudança do papel do consumidor, na criação de valor, Lusch; Vargo (2006) descrevem o que seria a nova “lógica dominante” do Marketing, denominada Lógica do Serviço-Dominante (LS-D), na qual o papel do consumidor frente ao processo de compra/consumo transforma-se de uma postura passiva para uma atitude ativa de coautoria na criação do valor de uso/consumo. Nesta perspectiva, os autores destacam que não são os produtos ou ofertas o foco central das ações de marketing, mas sim a experiência de consumo como um todo.

Os autores sugerem que o marketing de modo geral passa por mudanças em relação a sua lógica dominante, antes focada apenas na troca de produtos, dando espaço para a troca de bens intangíveis, habilidades, conhecimentos especializados e processos. Segundo Porter, ao considerar a

formulação clássica de cadeia de valor de uma empresa com atividades econômicas que agregam valor a um produto, as oportunidades de negócios são transformadas em produtos através de uma série de processos. Alguns dos processos são atividades centrais de produção enquanto outras são atividades de fabricação, o que remete a uma representação da cadeia de valor, tendo o produto como a estrela implícita, colocando o "serviço" em segundo plano, pouco antes de o produto chegar ao cliente. Neste caso, o papel de serviço é, por implicação, limitado à permitir a venda do produto ou manter o funcionamento do produto ao ser comprado (CHESBROUGH, 2011).

Desta forma, Vargo; Lush (2004) compreendem que o marketing está se transformando para uma lógica dominante mais compreensiva e inclusiva, apoiada na integração entre bens e serviços, o que gera um rico embasamento para o desenvolvimento do pensamento e da prática do marketing.

Na lógica Dominante do Serviço (DS) o serviço é entendido como a aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidade) através de ações, processos e performances para o benefício de outro indivíduo ou do próprio indivíduo (VARGO; LUSCH, 2004). Para Grönroos (2006), em uma visão mais ampla, serviço é a perspectiva de criar valor ao invés de uma categoria de oferta de mercado. A lógica dominante centrada no serviço representa uma reorientação filosófica que é aplicada a todas as ofertas de marketing, incluindo aquelas que envolvem resultados tangíveis (bens) no processo de prestação de serviço. Nesta lógica, o valor é definido pelo consumidor e cocriado com a participação dele ao invés de estar inserido no produto (VARGO; LUSCH, 2004).

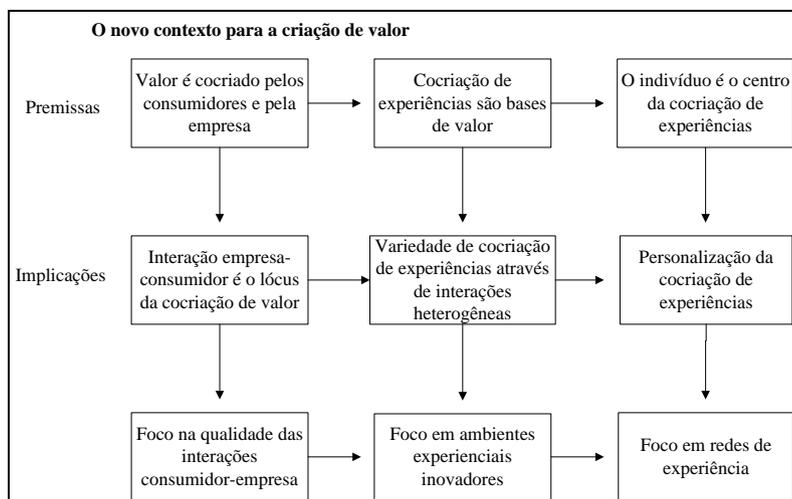
Além disso, os fornecedores desempenham importante papel de criar os recursos ou meios necessários para tornar possível ao consumidor a criação de valor. Sendo assim, os

fornecedores e consumidores interagem se engajando na cocriação de valor (GRÖNROOS, 2006).

Nessa nova concepção, a atividade principal do marketing foca-se na interação com o consumidor, em contraste com a visão convencional do marketing para o consumidor, onde o consumidor assume a responsabilidade central de criar valor oriundo de suas experiências particulares e individuais (LUSH; VARGO, 2004). Na lógica S-D, e devido a interação que ocorre entre a empresa e o consumidor, os componentes dos bens no processo do serviço são parte do sistema de prestação de serviço da cocriação de valor com o consumidor. Neste caso, os bens são recursos da cocriação de valor para os consumidores.

A nova premissa que enfatiza que o consumidor e a empresa criam valor, e assim a experiência de cocriação se torna a base de geração de valor, pode ser melhor compreendida através da figura 3 que apresenta o processo de criação de valor centrada nos indivíduos e suas experiências (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

Figura 3: O novo contexto para a criação de valor



Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004a, p. 15

O novo contexto para a criação de valor identifica que novas premissas inevitavelmente levam a novas implicações para as empresas. As interações entre consumidores e empresas tornam-se os novos lócus da criação de valor, uma vez que o processo de cocriação de valor deve acomodar uma variedade de experiências cocriadas. Essas premissas e implicações conseqüentemente sugerem novas capacidades para as empresas, na qual os gestores devem focar suas atenções para a qualidade das experiências cocriadas e não mais na qualidade dos produtos e serviços oferecidos por ela. A qualidade refere-se as interações entre empresas e consumidores orientadas a capacidade de criar uma variedade de experiências, onde as empresas devem inovar de forma eficiente "ambientes experimentais" que permitam uma diversidade de co-criação de experiências (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

A principal crítica de Prahalad; Ramaswamy (2004a) é referente à autonomia desempenhada pelas companhias em todo o processo de desenvolvimento das ofertas, ao investimento em uma grande variedade de produtos somado a baixa capacidade de diferenciá-los, ao envolvimento do consumidor somente no ponto de troca, a insatisfação dos clientes sobre as alternativas disponíveis no mercado, ao foco centrado na empresa, ao papel da criação de valor que está destinado a troca e extração de valor, e, principalmente, às interações entre empresa e consumidores que não são vistas como fonte de criação de valor.

A interação é produto de um novo tipo de consumidor que esta emergindo, ele é conectado, informado, tem poderes e é atuante. Estes clientes pretendem exercer sua influência em todas as partes do sistema da empresa, eles querem interagir com a empresa e deste modo cocriar valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b).

Tradicionalmente, os fornecedores desenvolvem bens e serviços e os consumidores compram estas ofertas. Porém,

nos dias de hoje, o consumidor pode se engajar por meio de diálogo com o fornecedor durante todas as etapas de desenvolvimento e entrega do produto. O diálogo deve ser visto como um processo interativo de aprendizagem em conjunto (PAYNE *et al.*, 2008).

Deste modo, a criação de valor esta relacionada ao consumidor e a empresa, e assim, a experiência da cocriação se converte na própria base de valor. A criação de valor é um processo que está centrado nos indivíduos e nas suas experiências de cocriação. Esta interação com os consumidores se torna o novo lugar da criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b). Estas interações, quando de alta qualidade, permitem que um consumidor individual possa cocriar experiências únicas com a empresa e esta é a chave para desencadear as novas fontes de vantagem competitiva (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

No sistema tradicional, as empresas decidem o que vão produzir e isto implica na decisão exclusiva delas do que é valor para o consumidor. Porém, na cocriação, o valor tem que ser criado entre ambos, empresa e consumidor. Na tabela 2 há uma distinção do que é considerado cocriação, no conceito apresentado por Prahalad e Ramaswamy (2004b), e o que não é cocriação.

Tabela 2 - O conceito de cocriação

<i>O que não é cocriação</i>	<i>O que é cocriação</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Foco no consumidor • Consumidor é soberano ou esta sempre certo • Entregando bons serviços ao consumidor ou mimando o consumidor com serviços que o encantem • Customização em massa de ofertas que se adaptam a cadeia de suprimentos da indústria 	<ul style="list-style-type: none"> • Cocriação esta relacionada à criação de valor em conjunto entre a empresa e o consumidor. Não é a empresa tentando agradar o cliente • Permitir que o consumidor construa a experiência de serviço adaptada ao seu contexto • Definir e resolver problemas em conjunto

-
- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Transferência de atividades da empresa para o consumidor como no <i>self-service</i> • Consumidor como gerente de produtos ou <i>codesigning</i> de produtos e serviços • Variedade de produtos • Segmentação única ou customização • Pesquisa de marketing meticulosa • Experiências espetaculares • Demanda de inovação para novos produtos e serviços | <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um ambiente experiencial em que o os consumidores possam ter um diálogo ativo e coconstruam experiências personalizadas; o produto pode ser o mesmo, mas a experiência deve ser diferente • Variedade de experiências • Experiência única • Experimentar o negócio como os consumidores agem em tempo real • Diálogo contínuo • Coconstrução de experiências personalizadas • Inovando no ambiente de experimentação para novas experiências de cocriação |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
-

Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004b, p. 8

De forma sintética, como apresentado na tabela acima, o conceito de cocriação destaca a criação de um ambiente de interação entre consumidores e empresas, para o desenvolvimento de uma experiência de serviço. Para isso, Ballantyne; Varey (2006) apresentaram três atividades para a criação de valor através da interação, sendo elas: relação, comunicação e conhecimento.

A primeira atividade apontada pelos autores refere-se às relações que fornecem suporte estrutural para a criação e aplicação dos recursos. A segunda atividade esta relacionada com a comunicação interativa para desenvolver estas relações. E a terceira se refere ao conhecimento necessário para aprimorar a experiência de serviço do consumidor, especialmente quando a cocriação ocorre por meio de diálogo e aprendizagem em conjunto (BALLANTYNE; VAREY, 2006).

Estas três dimensões, apresentadas acima, demonstram as funções de interatividade e colaboração inseridas no conceito do marketing. Sendo assim, a cocriação abrange uma perspectiva holística, o consumidor evolui e transforma-

se de uma audiência passiva para um indivíduo ativo, e tem uma particular repercussão sobre a cocriação de valor (PAYNE *et al.*, 2008).

A evolução não esta baseada somente nesta questão do consumidor, o relacionamento entre a empresa e o consumidor também esta se transformando. Sendo assim, o relacionamento passa de um formato para outro através da cocriação como visto na tabela 3.

Tabela 3 - Transformação do relacionamento entre empresa e consumidor

De	Para
<ul style="list-style-type: none"> • Sentido único • Empresa para consumidor • Controlado pela firma • Consumidores são “presas” • Escolha = comprar ou não comprar • Os consumidores são segmentados e alvos das empresas; o consumidor deve se enquadrar à oferta da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Dois sentidos • Consumidor para empresa • Consumidor para consumidor • Consumidor pode “caçar” • Consumidor quer/pode estabelecer sua visão de escolha • Consumidor quer ter ou está tendo poderes para contribuir uma experiência personalizada ao seu redor, com o ambiente de experiência da empresa

Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004b, p. 12

Por meio das transformações que estão ocorrendo, o mercado esta se tornando um fórum, no qual ocorre diálogo entre os consumidores, as empresas, as comunidades de clientes e as redes de empresas, e deste modo, estas mudanças são resultado da cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b). Essas mudanças claramente ampliam e modificam o papel do consumidor, frente aos processos de marketing e na geração de inovação, o que será melhor compreendido a seguir.

3 O NOVO PAPEL DO CONSUMIDOR

A inovação está se tornando um processo cada vez mais aberto onde as empresas devem abrir seus modelos de

negócios para explorar ideias e conceitos oriundos do lado de fora da organização (CHESBROUGH, 2007). Nesse contexto de inovação aberta, Seybold (2006) reafirma a importância da participação de clientes e potenciais clientes no processo de criação de valor e inovação para as empresas.

Fazendo um resgate histórico, cabe destacar que o papel do consumidor já era debatido há bastante tempo, onde Gummesson (1995) apontou que os clientes não compram bens ou serviços, na realidade eles compram ofertas que prestam serviços para criar valor. O autor argumentou também sobre a grande desatualização da tradicional divisão entre bens e serviços, no qual o serviço deveria ser redefinido e visto a partir de uma perspectiva do cliente.

Para Vargo; Lusch (2004), a nova lógica dominante do serviço produziu um conflito inerente ao papel do consumidor, pois até então a empresa estava separada do cliente, assumindo o papel de experiente, conhecedora, inovadora, criativa e produtora de valor, e por outro lado os clientes eram considerados inexperientes, sem conhecimento, e "destruidor de valor". Através de uma ótica colaborativa da lógica DS tanto a empresa quanto os clientes sentem, experimentam, criam, integram recursos e aprendem, resultando na cocriação de valor (LUSCH; VARGO, 2009).

O marketing tradicional, segundo a sua abordagem em relação à cadeia de valor, apontava que as empresas tinham o papel de produção e o cliente de consumo. As empresas podiam projetar e produzir produtos, desenvolver processos de produção e controlar os canais de marketing com pouco ou nenhuma interferência do cliente. Os clientes, por sua vez, estavam do lado de fora das empresas, pois as empresas desempenhavam todas as funções até a entrega dos bens com o valor embutido. Recentemente, o ponto de vista da produção do serviço, da lógica DS e da cocriação, alterou o processo de criação de valor, ele passou rapidamente da visão centrada na empresa para as experiências dos clientes

(OJASALO, 2010), o que muda o panorama do papel do consumidor no marketing.

O relacionamento entre empresa e cliente, seja através da troca ou da experiência, sofreu alterações e assim o comportamento do consumidor também mudou. O relacionamento se transformou devido ao surgimento de um embate em relação à atuação tradicional do marketing. Deste modo, a relação tradicional era de mão-única (da empresa para o consumidor) controlada pela empresa. Por outro lado, esta relação passou a ser de duas mãos (do consumidor para empresa e do consumidor para o consumidor), onde o consumidor pode impor sua opção de escolha, tornando-se importante para coconstruir uma experiência personalizada em torno de si mesmo com o ambiente de experiência da empresa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b).

Sobre a ótica da empresa, até mesmo os componentes do marketing mix, os 4 P's foram alterados, deixaram de ser amplamente táticos e passaram a ser estratégicos, conforme a lógica DS, a modificação consiste em: o produto passou a ser a cocriação de serviço; o preço passou a ser a proposição de cocriação de valor; a promoção passou a ser a conversação e o diálogo da cocriação; e os canais de distribuição passaram a ser os processos e redes de cocriação de valor (LUSCH; VARGO, 2006).

Essa mudança do papel do consumidor pode ser percebida não só nos processos de marketing, relacionados principalmente a gestão dos 4 P's como também no processo de geração de inovação. Segundo Seybold (2006) existem alguns ganhos relacionados ao envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de inovação, que devem partir dos seguintes pressupostos e cuidados: a) Clientes e usuários que são apaixonados por algo em que as empresas estão tentando realizar ou algo que eles necessitam; b) Ter um profundo entendimento e apreço por aqueles clientes e usuários de sua realidade atual: o seu contexto, sua

situação e suas limitações; c) Uma visão clara desses clientes e usuários e de seu resultado ideal: o que seria, como seria a sensação, como se sentiriam tendo conseguido isso, e todas as suas condições de satisfação que precisam ser atendidas.

4 MODELO DART DE COCRIAÇÃO E CASOS ILUSTRATIVOS

Como já mencionado no decorrer desse estudo, é notável a ligação entre os conceitos de inovação, cocriação de valor e experiências e a participação ativa dos consumidores nesse processo. Para tanto, o modelo DART de cocriação pode ser um meio eficiente e aplicável desse contexto. A seguir, serão apresentados, dois casos ilustrativos, com base na aplicação do modelo, um deles de uma marca já consagrada e inovadora como a Nike, e o outro, uma marca local como a Gang, também distinta em seu contexto.

4.1 MODELO DART

Prahalad e Ramaswamy (2004b) ressaltam que o desafio das organizações é criar um ambiente de experiência que impacte no interior do indivíduo, podendo este criar sua própria e única experiência personalizada. Para tanto, apresentam o Modelo DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência). Os autores procuram indicar os pontos a serem trabalhados pelas empresas que buscam a interação com seus consumidores na construção compartilhada de valor através de experiências, considerando quatro elementos sustentadores: diálogo, acesso, redução de riscos e transparência (figura 4).

Figura 4: Modelo DART



Fonte: Ramaswamy, 2008, p. 2

De forma sintética, diálogo relaciona-se ao fato de que a comunicação unidirecional tradicional deve ser substituída por mecanismos que estimulam um fluxo bidirecional de informações, tornando o processo mais interativo a trazendo o consumidor para um papel ativo na criação da experiência. O acesso implica no desenvolvimento dos meios de contato entre empresa-consumidor, consumidor-consumidor que devem ser estruturados e coordenados pela empresa de forma a encorajar um processo contínuo de troca entre os diferentes atores. A redução do risco implica em minimizar a assimetria de informações entre empresas e consumidores, reduzindo os riscos percebidos por ambas as partes. Por fim, a transparência remete a uma maior abertura por parte das empresas e, por consequência, maior transparência nas relações com seus consumidores.

Os autores também reforçam o fato de que pelo lado do mercado, consumidores atuam e interagem com diferentes comunidades temáticas, as quais representam elementos de identidade e autenticidade relacionados com valores pessoais e estilo de vida de cada indivíduo. De outra parte, a criação de experiências diferenciadas baseia-se fortemente na

formação de redes entre diferentes empresas. Conforme Lusch e Vargo (2006), a criação de valor compartilhado baseia-se na contribuição de competências e habilidades trazidas por diferentes atores (consumidores, empresa, fornecedores, etc.) que proporcionam um resultado (serviço) distinto.

4.2 CASO DA NIKE

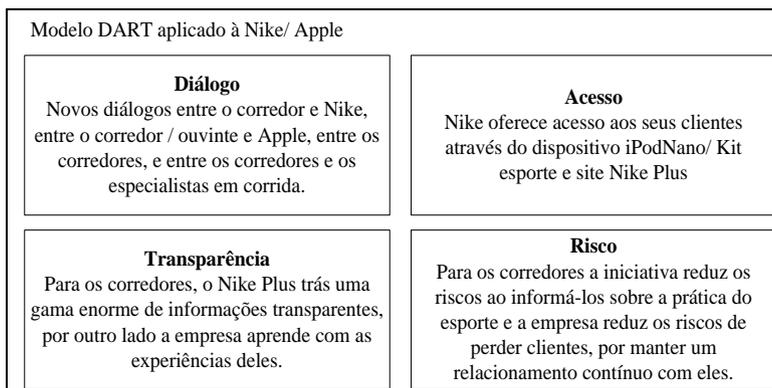
Com base no modelo DART de cocriação, os processos de inovação e marketing de uma empresa, tal como a Nike, fornecem um bom entendimento do que vem a ser o próximo passo em relação à cocriação com clientes, com os conceitos já trabalhados ao longo desse estudo. A nova fonte de vantagem competitiva pode ser construída através da interação contínua com os clientes por meio de plataformas centradas nas experiências dos consumidores. Este novo capital estratégico alinha-se ao conhecimento e as habilidades atraídas pela empresa através de interações com os clientes, reforçando a capacidade da empresa em utilizar recursos da rede de experiência e das comunidades temáticas para assim identificar oportunidades de inovação e cocriação de valor. Em resumo, as empresas líderes estão aprendendo a sustentar sua vantagem competitiva através da cocriação de experiências de valor com os consumidores (RAMASWAMY, 2008).

Segundo o autor, a partir do ano de 2006, a Nike – antes uma empresa com uma orientação estratégica focada no produto – passou a utilizar estratégias com foco na cocriação de valor através de experiências. A Nike criou um site, convidando as pessoas a fazerem imagens e filmes de suas habilidades de futebol para assim compartilhar esses vídeos com a comunidade em rede, a comunidade foi o juiz e a cada mês havia um vencedor. A comunidade ainda incentivou cada usuário a criar um perfil no site, onde poderiam compartilhar

experiências com outros usuários. O resultado final dói a adesão de 1 milhão de usuários deste inovador esforço de construção de marca, que proporcionaram a Nike aprender diretamente com os seus consumidores. Posteriormente, a Nike criou uma plataforma online, que ligava jogadores de futebol profissionais com seus fãs, patrocinando competições de futebol. Além disso, o projeto/site “Nike ID” convidou vinte fornecedores da cultura snaker para competir em um programa com o intuito de projetar um novo tênis para a Nike. A marca estruturou a competição aos moldes de um *reality show*, pedindo a comunidade de consumidores que votasse no melhor produto desenvolvido. Essa iniciativa deu início a um espaço do site da marca onde os consumidores podem desenvolver os seus próprios tênis.

Aplicando o modelo DART de cocriação, que pode ser compreendido através da figura 5, a Nike lançou uma plataforma online denominada de “Nikeplus”, uma ação em conjunto entre Nike e Apple, que consistia em um player de música iPod da Apple, um dispositivo sem fio, para conectar o leitor de música ao tênis utilizado pelos consumidores, ligando esses membros através da plataforma (RAMASWAMY, 2008).

Figura 5: Modelo DART aplicado à Nike/ Apple



Fonte: Ramaswamy, 2008, p. 11

O modelo DART – diálogo, acesso, risco e transparência – pode estabelecer as melhores práticas, criando um ambiente de cocriação e interação entre consumidores (corredores), grupos (equipes de corridas) e organizações (Nike e Apple).

4.3 CASO DA GANG

É possível verificar que os elementos sustentadores da experiência propostos do Modelo DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a) estão igualmente presentes no caso de uma marca local, como a Gang - fundada em 1976, a empresa Gang tem como público-alvo os jovens consumidores e trabalha principalmente a linha de moda casual. Presente no estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, a Gang conta 33 lojas próprias e outros 150 pontos de venda multimarcas no Brasil.

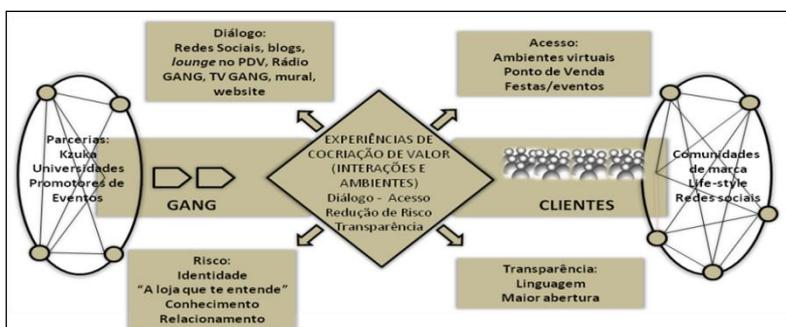
A empresa busca de forma constante a interação com seus consumidores, seja através do ambiente de loja, com estímulos que visam à interação com a marca, e a interação desses consumidores com os funcionários da loja, ou através dos diversos pontos de contato entre marca e consumidor: o site, o blog e as redes sociais (CALLEGARO; BRASIL, 2012).

A partir dos diferentes canais de interação a Gang busca estimular e “conversar” continuamente com seus consumidores. O PDV, então considerado simplesmente o “ponto de venda” de produtos e transferência de valor passou a ser planejado como um “ponto de experiência” estimulando a interação do consumidor com a empresa e com outros consumidores. Outros canais de contato, como redes sociais, igualmente ampliam o diálogo com o consumidor, fazendo da comunicação um processo compartilhado (e não apenas um fluxo unidirecional de informações da empresa para o mercado). Em relação ao acesso, mais do que experiências

com produtos, a Gang busca proporcionar experiências com a marca, proporcionando que o consumidor aproxime-se da empresa independentemente da compra/uso de um produto. Neste sentido, alinhado com seus objetivos estratégicos, a Gang estimula o consumo da marca e não apenas de produtos. A forte presença da marca nas redes sociais e nos meios de comunicação complementares às lojas e mídias tradicionais amplia esta condição. Risco e transparência são os componentes menos intensamente identificados no presente caso. Porém é possível concluir que a forte interação com o consumidor, tornando a Gang uma marca presente na vida de seus consumidores, implica na redução dos riscos inerentes ao negócio, em particular possibilitando uma comunicação mais alinhada em termos de linguagem e de interesses do público-alvo. Além disto, reforça a capacidade da empresa ajustar as demais dimensões de sua oferta ao estilo de vida do consumidor.

A figura 6, apresenta uma ilustração de como cada componente do modelo DART pode ser identificado na proposta da Gang.

Figura 6: Modelo DART aplicado à Gang.



Fonte: Callegaro; Brasil, 2012

Além disto, demonstra que o caráter individual e autêntico da experiência pode ser obtido através da

implantação de mecanismos de interação e diálogo nas quais cada consumidor obtém aquilo que considera valor, seja no compartilhamento do processo de compra via web, na manifestação de opiniões na TV Gang ou simplesmente na troca de informações em no blog.

CONCLUSÃO

Tradicionalmente as empresas criavam e forneciam valor aos clientes. Essa percepção de valor centrado apenas na empresa está sendo substituída pela ideia de individualização da experiência e de cocriação de valor. Da mesma forma, existe uma oportunidade de evolução do conceito de inovação focado e orientado apenas ao desenvolvimento de novos e melhorados produtos e serviços, ser substituído pelo o que os autores chamam de uma inovação com foco nas experiências dos consumidores.

Prahalad e Ramaswamy (2003) enfatizam que o valor será resultado de processos de cocriação com os consumidores na qual nenhuma empresa possui os conhecimentos, habilidades e os recursos necessários à cocriação de valor com os clientes, necessitando aprender a acessar recursos oriundos de várias fontes, para assim, inovar.

Com base nos conceitos e nos casos ilustrativos apresentados cabe destacar que as temáticas de inovação, cocriação de valor e de experiências e o papel ativo dos consumidores nesse processo, fornecem *insights* para um novo ponto de vista a ser trabalhado, oportunizando mudanças não só na gestão dos tradicionais 4 P's de marketing – que tinha o consumidor como um agente passivo no processo – para uma proposta baseada em uma perspectiva experiencial – com o consumidor como um importante agente, como também no processo de gestão da inovação.

Segundo Prahalad e Krishnan (2008) os novos pilares da inovação, encontram-se no fato do valor ser determinado

pela cocriação de experiências de cada consumidor, onde o abastecimento de recursos torna-se cada vez mais global, sendo necessário às empresas o acesso a rede global de recursos para cocriar experiências únicas e individuais em seus consumidores. Segundo os autores a inovação molda as expectativas dos consumidores, assim como responde continuamente às demandas, comportamentos e experiências dos consumidores, em constante transformação. Esse processo de criação de valor através da experiência dos consumidores implica não só uma mudança na relação das empresas com seus clientes, como também com seus próprios funcionários, fornecedores e parceiros.

Por fim, constata-se de modo geral, uma mudança de foco nas fontes e nos processos de inovação e de criação de valor, impulsionadas não só pelo novo perfil dos consumidores, agora conectados e informados, mas também em relação ao mercado competitivo, fazendo com que as empresas necessitem de uma nova abordagem para assim acessar e utilizar dos recursos e conhecimentos disponíveis nessa rede de compartilhamento. Essa transformação do ambiente competitivo rumo a um modelo de cocriação de valor geram oportunidades ricas de inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLANTYNE, David. VAREY, Richard J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating communicating and knowing. **Marketing Theory**, Erechim, v.6, n. p.335-348, 2006. Disponível em: <<http://mtq.sagepub.com/content/6/3/335.full.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2016.

CALLEGARO, A. R. C.; BRASIL, V. S. **A relação entre estilo de vida e experiências de consumo: o estudo de caso da Gang.** Disponível em: <http://verum.pucrs.br/F/14IXN75DKC1LMEFN899RAI5HKMKMVAES4H5TTX2XA4PNKCIHDL-37504?func=full-setset&set_number=002754&set_entry=000004&format>. Acesso em: 19 nov. 2016.

CHRISTENSEN, C. **The innovator's dilemma.** 2. ed. New York: Harperbusiness, 2000.

Christensen, Clayton M., .Finding the Right Job for your Product. **MIT Sloan Management Review** 48, n.3, 2007. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=31387>>. Acesso em: 15 out. 2016.

CHRISTENSEN, C.; ROSENBLOOM, R. Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. **Research Policy**, v. 24, n.2, p.233-257, 1995. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/004873339300764K>>. Acesso em: 15 set. 2016.

CHESBROUGH, H.W. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review** v.44, n. 3, p. 35-41, 2003. Disponível em: <https://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/1704681/mod_resource/content/1/Chesbrough%2C%202006.%20The%20Era%20of%20Open%20Innovation.pdf>. Acesso em: 5 out. 2016.

_____. Why Companies Should Have Open Business Models. **MIT Sloan Management Review**. v.48, n. 2, p. 22-28, 2007. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/255294581/Why-Companies-Should-Have-Open-Business-Models>>. Acesso em: 10 out. 2016.

_____. CHESBROUGH, H.W. **Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

_____. Bringing Open Innovation to Services. **MIT Sloan Management Review**. v. 52 n. 3, p. 2011. Disponível em: <sloanreview.mit.edu/>. Acesso em: 05 ago. 2014.

DOSI, G. **The nature of innovative process**. London: Printer, 1982.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The new frontier of experience innovation. **MIT Sloan Management Review**, v.44, n.4, p. 12-8, 2003. Disponível em: <http://www.venkatramaswamy.com/articles_files/2003-mitsmr.html>. Acesso em: 10 out. 2015.

GRÖNROOS, Christian. Adopting a service logic for marketing. **Marketing Theory**, v.6, n.3, p. 317-333, 2006. Disponível em: <<http://mtq.sagepub.com/content/6/3/317.full.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2015.

GUMMESSON, Evert. Relationship marketing and a new economy: it's time for de programming, **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 7, p. 585-589, 1995. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/08876040210447315>>. Acesso em: 25 set. 2014.

HIGGINS, J. M. **Innovate or evaporate:** test & improve your organization's IQ: its innovation quotient. New Management, 1995.

INAUEN, M.; WICKI, A. S. The impact of outside-in open innovation on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, v. 14, n. 4, p.496 – 520, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14601061111174934>>. Acesso em: 15 out. 2014.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. **Service-dominant logic:** reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, v.6, n.3, p. 281-88, 2006. Disponível em <<http://mtq.sagepub.com/content/6/3/281.full.pdf+html>>. Acesso em: 15 out. 2016.

LUSCH, Robert; VARGO, Stephen. **Service-dominant logic:** a guiding framework for inbound marketing. *Marketing Review*: Gallen, 2009.

OSLO. **Manual:** guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3. ed. França: OECD, 2005

OJASALO, Katri. The Shift from Co-Production in Services to Value Co-creation. *The Business Review*, Cambridge, v.16, n.1, 2010.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K. ; FROW, P. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy Marketing Science*, v. 36, p. 83-96, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition:** cocreating unique value with customers. Boston: Harvard Business School Press, 2004a.

_____. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n.3, 2004b. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.1975&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 23 set. 2014.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. **A nova era da inovação**: a inovação focada no relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RAMASWAMY, Venkat. Co - reating value through customers' experiences: the Nike case, **Strategy & Leadership**, v. 36, n.5, p.9 – 14, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10878570810902068?journalCode=sl>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

SEYBOLD, P. B. **Outside innovation**: how customers will co-design your company's future. New York: Collins, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1934.

VARGO, Stephen; LUSCH, Robert. Evolving to a New Dominant Logic. **Marketing Journal of Marketing**, v. 68, jan. 2004. Disponível em: <<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360595538.6656sevice%20marketing118.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2016.

CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE NÚCLEOS DE TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA: UMA EXPERIÊNCIA EM UNIVERSIDADE MULTICAMP

Dr. Antônio Vanderlei dos Santos
Docente no Programa de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Organizações PPGGEO/URI

André Luiz Ancina de Vargas
Acadêmico do Curso de Psicologia/URI

Marcos André Costa
Acadêmico do Curso de Administração

Dr^a. Vanusa Andrea Casarin
Docente no Programa de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Organizações PPGGEO/URI

Northon Motta
Bacharel em Direito

INTRODUÇÃO

A transformação na matriz produtiva de uma região está sendo discutida há algum tempo¹⁴, e no mundo contemporâneo tornou-se de vital importância, sendo um dos maiores fatores de transformação da sociedade, contribuindo para uma forte mudança na economia das mesmas.

O principal agente de mudança econômica e na produção de novos processos e produtos por uma comunidade é a transferência de conhecimento, o qual vai gerar a transferência tecnológica de onde pode indagar-se:

¹⁴ RODRIGUEZ, Fredy B.; VALENCIA, Julia Clemencia Naranjo. La innovacion tecnologica en el contexto de los clusters regionales; **Cuadernos de Administracion**, v.21, n. 37, p.133, July/Dec, 2008.

Como transformar essa transferência tecnológica em bens consumíveis e inovações que possam modificar a estrutura produtiva de uma região e como consequência, produzir o aprimoramento intelectual das pessoas que nelas vivem? A inovação passa a ser um fator de transformação, ao reduzir o tempo de transformação do conhecimento em riquezas de uma região de maneira incomum, passando a fixar as melhores mentes produzidas para que elas sejam o agente transformador dos valores locais.

A capacidade regional de criação científica e sua transformação em inovação tecnológica está associada a alguns atores regionais como universidades, empresas e governo. Desta forma, deve-se ter modelos gerenciais que se adaptem a cada região a fim de transformar a pesquisa em produtos e serviços. No novo contexto econômico e técnico-científico brasileiro, transformar os resultados da pesquisa científica e tecnológica em benefício social requer desenvolvimento, sendo necessário adotar uma estratégia adequada de aproximação entre os atores que fazem a gestão do conhecimento regional, provocando uma expressiva transformação estrutural nas Instituições de Ciência e tecnologia (ICT) (Lei nº 10.973).

O Brasil vem criando mecanismos de estímulo à inovação nas últimas três décadas atingindo diretamente as ICT em especial, as Universidades. A estruturação de Núcleos de Inovação Tecnológica no Brasil foi estimulada pela Lei Federal nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004, a qual dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo.

A referida lei, cria núcleos de transferência tecnológica definindo que as ICT são instituições públicas ou privadas que tenha por missão institucional dentre outras, executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico.

O que motiva a realizar esta pesquisa de cunho regional¹⁵ mas, com um caráter universal, é responder questões como: Por que uma região que têm Universidades ainda não consegue realizar a transferência dos seus saberes científicos e tecnológicos às empresas locais em forma de processos e produtos¹⁶? Como fazer a gestão estratégica da inovação e apresentar um modelo eficaz que possibilite a transferência tecnológica de Universidades comunitárias regionais e suas interações com órgãos do governo e a sociedade¹⁷. Desta forma o objetivo deste trabalho é dar início as discussões para sanar o problema em questão.

No decorrer do artigo apresentar-se-á a metodologia usada para a coleta de dados e a seção de resultados e discussões que será subdividida em Estratégias de Ciência e tecnologia na Região Missões, Estrutura de Ciência e Tecnologia das Instituições de Nível Superior da Região Missões, Instituição de Gestão de Ciência e Tecnologia e, por fim, será apresentado um modelo regional de implantação de agências de inovação, com as devidas considerações finais.

1 METODOLOGIA

Foi adotada a metodologia de pesquisa classificada como descritiva, do ponto de vista do objetivo da pesquisa, sendo detalhada a experiência obtida na construção e

¹⁵ RODRIGUEZ, Fredy B.; VALENCIA, Julia Clemencia Naranjo. La innovacion tecnologica en el contexto de los clusters regionales; **Cuadernos de Administracion**, v.21, n. 37, p.133, July/Dec, 2008.

¹⁶ BENEDETTI, Mauricio Henrique; TORKOMIAN, Ana Lúcia Vitale. Uma análise da influência da cooperação Universidade-Empresa sobre a inovação tecnológica; **Gestão & Produção**, São Paulo, v.18, n.1, p.145, 2011.

¹⁷ BRUNET, Ignasi; PIZZI, Alejandro. Perspectivas de innovacion y cambio técnico en Ciencias Sociales; **Enl@ce: Revista Venezolana de Informacion, Tecnologia y Conocimiento**. Venezuela v..9, n.2, p.79, May-August, 2012.

implementação de um modelo de gestão da inovação. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, pode ser classificada como uma pesquisa-ação, uma vez que ocorreu a aproximação da pesquisa com uma ação, neste caso, a implementação de um método de desenvolvimento da gestão da inovação e uma interação direta com os gestores da Universidade e a Secretaria de Ciência Inovação e Tecnologia.

1.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Devido ao tema dos modelos de gestão baseados em sistemas de medição de desempenho estar associado à gestão de Instituições de Ciência e Tecnologia, a pesquisa realizada se caracterizou como exploratória e descritiva. O estudo exploratório foi útil pelas questões de pesquisa serem inicialmente levantamentos de dados e, também por existir pouca teoria disponível para orientar as previsões, utilizando-se esse princípio para melhor compreensão do estudo.

O estudo descritivo é definido por Oliveira (2002), como um tipo de estudo que permite ao pesquisador melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno, sua ordenação e classificação. A pesquisa foi caracterizada como sendo de natureza descritiva porque utilizou critério estruturado e especificamente criado para medir características descritas no trabalho.

Os métodos de procedimento mais comuns para coletar dados na pesquisa qualitativa são a observação participativa, a entrevista semiestruturada e o exame de documentos. Pela análise das alternativas conhecidas, é possível concluir que a abordagem qualitativa é a mais adequada para o desenvolvimento da presente pesquisa, sendo que os critérios que mais contribuiriam para essa escolha foram a adequação aos conceitos envolvidos e aos objetivos da pesquisa. A

seleção da unidade de análise da presente pesquisa foi considerada, como sendo a comunidade da Região das Missões.

2 DISCUSSÕES E RESULTADOS

2.1 MODELOS DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DE UMA REGIÃO DE BAIXO ÍNDICE DE TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA

Nosso trabalho tem por objetivo modelar o desenvolvimento regional, valendo-se da transferência tecnológica e inovação na Região das Missões, localizada no Estado do Rio Grande do Sul. O enfoque é regional, mas com caráter universal, pois se está estudando ciência e tecnologia e sua transformação em produtos, que atualmente não tem mais fronteira. Como exemplo tem-se empresas de Tecnologia da Informação vendendo produtos para todo o Brasil e exterior.

Enfoca-se também, a importância do capital humano disponível na região nos cursos superiores e que devem estar em consonância com a produção intelectual da região, servindo assim de base a introdução de novos saberes e inovações¹⁸.

Um importante levantamento de dados regionais já foi realizado pelo Conselho Regional de Desenvolvimento que chamou de Planejamento Estratégico Regional e que fez um raio-x da Região das Missões¹⁹.

¹⁸ BINDA, Nadia Ugalde. Capital intelectual e innovación: una sinergia necesaria. **Ciencias Economicas**, v.29, n.2 p.463, July-Dec, 2011. Disponível em: <<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7032>>. Acesso em 22 out. 2016.

¹⁹ SILVA, Luan Carlos Santos; et al. Technology Transfer and Knowledge Management in Technological Innovation Center: a case study in Brazil. **Journal of Management and Strategy**, v.4, n.2, 2013. Disponível em: <<http://www.sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/view/2755>>. Acesso em: 15 out. 2016.

O Planejamento Estratégico baseia-se na concepção de que o fator determinante no desenvolvimento e na própria competitividade da região está no formato institucional da organização social da própria sociedade, em que a capacidade de integração e articulação das ações entre os diversos atores sociais revertem-se em estratégias competitivas, facilitando o processo de incorporação das inovações.

Com base nisso, a Lei Federal nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004, concretiza em seu artigo primeiro que “esta Lei estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo”, incentivando a criação de núcleos de inovação tecnológica em todo o país²⁰.

Verificou-se que na Região das Missões não existe um ator que proporcione uma articulação entre os setores da sociedade assim descritos: O primeiro setor é o governo, responsável pelas questões sociais. O segundo setor é o privado, responsável pelas questões individuais. Já o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem como objetivo gerar serviços de caráter público.

Não obstante, os três setores estão presentes na região, têm eles pouca articulação e atuação, o que é um dos grandes fatores do fraco desenvolvimento regional, tanto no âmbito tecnológico, como no âmbito social e cultural, apesar da região ter um vasto histórico cultural.

²⁰ SILVA, Luan Carlos Santos; et al. Technology Transfer and Knowledge Management in Technological Innovation Center: a case study in Brazil. **Journal of Management and Strategy**, v.4, n.2, 2013. Disponível em: <<http://www.sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/view/2755>>. Acesso em 15 out. 2016.

CANTWELL, John; JANNE, Odile **Technological globalisation and innovative centres: the role of corporatetechnological leadership and locational hierarchy**, v.28, n. 2-3, march, 1999.

2.2 ESTRATÉGIAS DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA NA REGIÃO MISSÕES

Em 2012 aconteceu importante fórum de discussão sobre ciência e tecnologia no país no Fórum Nacional do Confap (Conselho Nacional de Fundações Estaduais de amparo à pesquisa), CONSECTI (Conselho Nacional de Secretários Estaduais para Assuntos de Ciência e Tecnologia e Inovação) e do encontro regional do FOPROP (Fórum de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-graduação) Sul, em que as autoridades fizeram suas manifestações, destacando o momento atual da ciência e tecnologia no país. Como foco principal dos dirigentes nacionais e estaduais, foi apresentado a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012 – 2015 e o Balanço das Atividades Estruturantes do ano de 2011. Dentro da estratégia para o triênio pode-se destacar:

- i) Ampliar sistematicamente a formação e capacitação de recursos humanos e fortalecer a pesquisa e a infraestrutura científica e tecnológica;
- ii) Elevar expressivamente os recursos destinados a apoiar o desenvolvimento tecnológico e a inovação;
- iii) Dar um enfoque sistêmico a ação de apoio do Estado e desenvolver novas modalidades e instrumentos de apoio, parceria, compartilhamento de riscos e coordenação com os segmentos empresariais e setores prioritários para o fomento da inovação;
- iv) Apoiar o adensamento tecnológico das cadeias produtivas com potencial competitivo ou fragilizadas pela concorrência internacional, visando a redução dos déficits críticos na balança comercial, o aumento do conteúdo local da produção de bens de elevado conteúdo tecnológico e a ampliação da participação de empresas de capital nacional em tecnologias de alto conteúdo de conhecimento;
- v) Estabelecer regras para o investimento direto estrangeiro, visando a internalização de centros de P&D, a transferência de tecnologias e associação com empresas nacionais.

A Região das Missões tem enormes dificuldades para adotar a primeira estratégia, pois se está perdendo os recursos humanos regionais que seriam capazes de atuar no desenvolvimento tecnológico da região, devido a migração de diversos professores pesquisadores com titulação para outras regiões do país. Apesar de recentemente ser inaugurado na região uma extensão da Universidade Federal, os cursos e recursos humanos não relacionados a transferência e criação de novas tecnologias não aumentaram. As Universidades têm importante papel na interação regional e no desenvolvimento tecnológico²¹²² sendo a principal proponente de novas ideias tecnológicas a serem desenvolvidas na região.

Em relação a segunda estratégia, é necessário novamente voltar-se para o direcionamento estratégico utilizando a como metodologia adequada para o processo de Planejamento Regional, a matriz FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Essa matriz consiste em diagnosticar os problemas e potencialidades do setor produtivo e da dinâmica social da região, bem como apresentar de forma sintética e objetiva as dificuldades e as facilidades existentes, dando ênfase às questões cruciais para a mobilização produtiva do território numa parceria do Conselho Regional de Desenvolvimento das Missões e a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. Na Região das Missões a Matriz FOFA foi elaborada pelo conjunto dos participantes durante as oficinas

²¹ ROVEGARD, Per et al. Technological globalisation and innovative centres. **IEEE Software**, v.29, n.2, march-april, p. 67-73, 2012. Disponível em: <<https://www.computer.org/csdl/mags/so/2012html>>. Acesso em: 20 out. 2016.

²² MARKMAN, Gideon et al. Innovation speed: Transferring university technology to market. **Research policy**. v.34, n.7, sept, p.1058-1075, 2005. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 20 out. 2016.

de direcionamento estratégico que, de forma sistematizada, verificaram que uma das oportunidades é o crescimento de integração global das redes tecnologias e a existência de financiamentos governamentais para programas e projetos de empreendedorismo e capacitação empresarial.

Quanto as Fortalezas, é a oferta para ingresso no ensino superior, devido a existência de Universidades, do polo de desenvolvimento tecnológico, das escolas técnicas e dos centros universitários; o que pareceria um ambiente muito favorável a receber incentivos em forma de recursos para desenvolvimento de ciência e tecnologia, mas apresenta as seguintes consequências:

Fraquezas: baixo investimento em pesquisa; a região não conta com agências de promoção das pesquisas em tecnologia e suas transformações em produtos e processos, não conta com órgãos como incubadoras e parques tecnológicos.

Ameaças: forte dependência de compras de insumos externos necessários à produção agrícola; migração de jovens qualificados para regiões onde existe oferta de empregos em empresas que utilizem tecnologias, pouco existentes em nossa região.

Verifica-se que, apesar de ter como fortaleza o ensino superior, não existe uma integração com a ciência e a tecnologia nos ambientes produtivos, pois não se consegue gerar empresas que possibilitem a produção de insumos, nem que aproveitem os jovens formados pelas instituições de nível superior. A percepção sobre a segunda estratégia é que a região necessita de atores que façam melhor uso dos recursos e que apoiem o desenvolvimento científico para gerar inovações.

Acerca da terceira estratégia, pode-se dizer que é uma questão de postura a integração entre as IES e as empresas. E este diálogo é um tanto truncado, pois existem interesses diferenciados entre empresas e IES; enquanto a empresa quer

rápida e eficiente produção, as IES têm de ter produção científica para ser avaliada pelo MEC, professores doutores, etc^{23,24}.

Mas ao passo que as IES necessitam de recursos para a pesquisa, novamente vê-se a necessidade de um ator que faça a coordenação desse diálogo.

Na quarta estratégia, a região também tem problemas para o adensamento tecnológico das cadeias produtivas visto que, por exemplo, a região é uma grande produtora de soja, porém, importam-se inúmeros produtos industrializados da leguminosa, tal como o leite de soja, proteína de soja entre outros. O que ocorre é a falta de incentivo para que sejam produzidos aqui e, por consequência, a falta de valor agregado em produtos da região, a qual exporta a outras regiões o grão para retornar em forma de produtos mais caros, prejudicando a economia regional.

A quinta estratégia é exatamente a que se está sendo desenvolvida, ou seja, a internalização de centros de pesquisa e desenvolvimento, instituindo o núcleo de transferência de tecnologias em associação com empresas nacionais e internacionais na Região das Missões, a fim de transferir tecnologia entre os atores regionais para o desenvolvimento regional.

Porém, estas integrações devem ser incorporadas pelos órgãos governamentais e forças vivas das comunidades regionais.

²³ HARMON, Brian, *et al.* Mapping the university technology transfer process. **Journal of Business Venturing**, v.12, n.6, p.423-434,1997.
Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/>>.

²⁴ *Idem, ibidem*

Merece grifo que esse tipo de experiência já teve sucesso no Brasil para outras regiões^{25,26,27,28}.

Na próxima sessão será mostrada a atual situação em ciência e tecnologia de um dos principais atores regional no desenvolvimento de ciência e tecnologia, que são as instituições de nível superior da região.

2.3 ESTRUTURAS DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DAS INSTITUIÇÕES DE NÍVEL SUPERIOR DA REGIÃO DAS MISSÕES

A estrutura de ciência e tecnologia do país está bem definida e segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)^{29,30} está sendo formatada

²⁵ ROVEGARD, Per et al. Technological globalisation and innovative centres. **IEEE Software**, v.29, n.2, march-april, p. 67-73, 2012. Disponível em: <<https://www.computer.org/csdl/mags/so/2012>>. Acesso em: 20 out. 2016.

²⁶ DIAS, Alexandre Aparecido; PORTO, Geciane Silveira. Gestao de transferencia de tecnologia na Inova Unicamp. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.17, n.3, May-June, p.26, 2013.

²⁷ COSTA, Priscila da; REZENDE, Geciane Silveira; FELDHAUS, Diogenes. Gestao da cooperacao empresa-universidade: o caso de uma multinacional Brasileira. (Report). **Revista de Administração Contemporânea RAC**, Jan-, v.14, n.1, Feb. p.100, 2010.

²⁸ MATIAS-PEREIRA, Jose; KRUGLIANSKAS, Isak. Gestao de inovacao: a lei de inovacao tecnologica como ferramenta de apoio as políticas industrial e tecnológica do Brasil.(Report). **RAE Eletrônica**, v.4, n.2, July, 2005.

²⁹ FERRIAN, Maria das Graças Carvalho; et al. Construção de saberes interdisciplinares em redes: limites e possibilidades de um grupo de pesquisa. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v.15, n.1, p.172 2013.

³⁰ PRADO, Cláudia, et al. Espaço virtual de um grupo de pesquisa: o olhar dos tutores. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. São Paulo, v.46, n.1, p.246, 2012.

por meio de grupos de pesquisas registrados junto ao órgão, reiterando que a pesquisa do país tem origem nos grupos de pesquisa.

Na contextualização do conhecimento pode-se dizer que Ciências (do latim *scientia*, traduzido por conhecimento), refere-se a qualquer conhecimento ou prática sistemáticos. Em sentido estrito, ciência refere-se ao sistema de adquirir conhecimento baseado no método científico, bem como ao corpo organizado de conhecimento conseguido através de tais pesquisas (AURÉLIO, 2016).

Tecnologia: do grego *τεχνολογία*, significa "técnica, arte, ofício" e "estudo", sendo um termo que envolve o conhecimento técnico e científico e as ferramentas, processos e materiais criados e/ou utilizados a partir de tal conhecimento. (AURÉLIO, 2016).

Inovação: é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. (Lei de inovação de 1973 de 2004). Nesse estudo usou-se como critério básico a célula primeira da produção de conhecimento nas instituições de nível superior, ou seja, os grupos de pesquisa registrados no CNPq. Apesar de ter um número expressivo de vagas no ensino superior apresentam-se apenas 29 grupos de pesquisa na região, número muito baixo tendo em vista a uma expectativa muito grande de vagas, impossibilitando o aluno de graduação tomar contato com o mundo da ciência dentro das instituições, pois a carreira de ciência e tecnologia começa pelos estudantes de graduação participando de projetos de iniciação científica, que têm como uma das finalidades diminuir o tempo de formação dos pesquisadores doutores, que passam por estudantes de mestrado e doutorado.

Foi realizado um levantamento das vagas no nível superior, mostrando que, em média, 2.538 vagas por ano são oferecidas no vestibular em 5 Instituições de ensino superior

e, apenas duas destas, são universidades. Constata-se que existem 53 vagas a nível de mestrado e nenhuma vaga a nível de doutorado na região. Segundo o Planejamento Estratégico, a oferta de vagas no ensino superior é uma fortaleza da região porém, há de indagar-se de como devem ser formados os profissionais em ciência e tecnologia, o que leva atualmente a razão da baixa entre vagas na graduação *Strictu sensu*.

Quanto a produção científica e tecnológica, a carência da região é mais preocupante pois, dentre os três mestrados existentes na região, dois são na área de Ciências Sociais Aplicadas e um na área de Ensino. Na região não existem cursos de mestrados e doutorado em áreas tecnológicas, como nas engenharias, tecnologia de informação, química etc, o que inviabiliza a produção de ciência e tecnologia para transformar a matriz produtiva regional, demudando a pesquisa científica em produtos e processos em relação a outras regiões do Brasil³¹.

2.4 CRIAÇÃO DE UM NÚCLEO DE GESTÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Na Região das Missões tem-se efetuado alguns esforços na tentativa de gerenciar a ciência e tecnologia, pois pelo Projeto de Decreto Legislativo nº 563/1996 (Comissão de Economia e Desenvolvimento), foi criado o Polo de Modernização Tecnológica das Missões que, no decorrer de sua existência proporcionou a execução de alguns projetos.

No ano de 2004 foi sancionada a dispõe sobre incentivos a inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, bem como definiu Instituição Científica

³¹ PALVA, Ely Laureano; BRITO, Luiz Artur Ledur. Brazilian scientific production in operations management in the period 2000-2012/Produção científica Brasileira em gestão de operações no período 2000-2010; **RAE**, São Paulo, v.53, n.1, jan./fev. p.56, 2013.

e Tecnológica - ICT: órgão ou entidade da administração pública que tenha por missão institucional dentre outras, executar atividades de pesquisa básica ou aplicada, de caráter científico ou tecnológico e, também, núcleo de inovação tecnológica: núcleo ou órgão constituído por uma ou mais ICT com a finalidade de gerir sua política de inovação.

A criação do Núcleo de Inovação e Transferência Tecnológica na Região das Missões vem sendo pensada há algum tempo pelas forças vivas da comunidade, como, por exemplo, o poder público, Universidade e setor privado.

A construção e implantação do NITT/URISAN (Núcleo de Inovação e Transferência Tecnológica) do campus da URI Santo Ângelo, vêm ao encontro do compromisso da Universidade com desenvolvimento local e regional. Este é um traço identificador da Universidade, mantendo o vínculo com a realidade na busca de alternativas de desenvolvimento e melhoria na qualidade de vida e, acima de tudo, produzindo parâmetros na perspectiva de criar e reelaborar conhecimentos, tendo consciência crítica e sendo agente de transformação.

Dentro do propósito comunitário em que está norteadada, a Universidade procura estar presente na discussão e implementação de políticas que possam trazer inovações para a região e assim, ser um agente dinamizador no contexto diferenciado que se insere, descobrindo as reais necessidades e como atendê-las. Uma das principais motivações que levou a sua construção foi a consulta popular de 2010, em que houve uma forte interação entre a comunidade regional e o polo de inovação tecnológica, onde uma das demandas do resultado final do COREDE (Conselho Regional de Desenvolvimento das Missões) indicou como prioridade o apoio e investimentos para o desenvolvimento de projetos de pesquisa tecnológica.

As Universidades comunitárias, em que a URI se enquadra, são entidades sem fins lucrativos que nasceram do

anseio da comunidade em que está inserida. É uma universidade regional, comunitária, *multicampi*, que tem um dos seus campus na Região das Missões, tendo como princípio básico a democracia, possuindo em seus conselhos a participação equitativa de representantes de toda a comunidade regional e do mundo acadêmico.

Em sua organização, não concentra seu poder em único ponto irradiador ou um centro de dominância, mas distribui-o equitativamente nos campi universitários, iguais nas funções de ensino, pesquisa e extensão. O campus de Santo Ângelo atende prioritariamente à Região das Missões, que está localizada no extremo oeste do Rio Grande do Sul, fronteira com a Argentina, sendo uma das regiões mais pobres do Estado. Foi colonizada por Jesuítas que desenvolveram com os indígenas uma experiência pioneira de produção comunitária. Embora tenha sido uma das primeiras civilizações do estado, foram destruídas por conflitos, tendo restado dessa imensa comunidade apenas as Ruínas de São Miguel das Missões, Patrimônio da Humanidade, tombado pela UNESCO.

A Região tem sua atividade econômica baseada na agricultura e na pecuária. Atualmente busca através do turismo e da agroindústria novas alternativas para alavancar o desenvolvimento regional. Com isso, percebe-se que a comunidade entendeu através de movimentos e estruturas nacionais montadas a exigência e necessidade de qualificações e industrialização do município.

A Universidade está inserida na comunidade com trabalhos realizados nas áreas de desenvolvimento local e regional, cadeias produtivas, arranjos produtivos locais, agronegócios, turismo, meio-ambiente, segurança alimentar, saúde, empreendedorismo, cooperativismo, associativismo, direito e administração.

2.5 FORMATAÇÃO DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA

O Núcleo de Inovação e Transferência Tecnológica proposto é apenas um dos vários modelos de implementação propostos a nível de Brasil. Este aqui construído, leva em consideração as condições regionais, mas com uma visão global de ciência, tecnologia e inovação. Assim, a criação do núcleo foi pensada da seguinte forma:

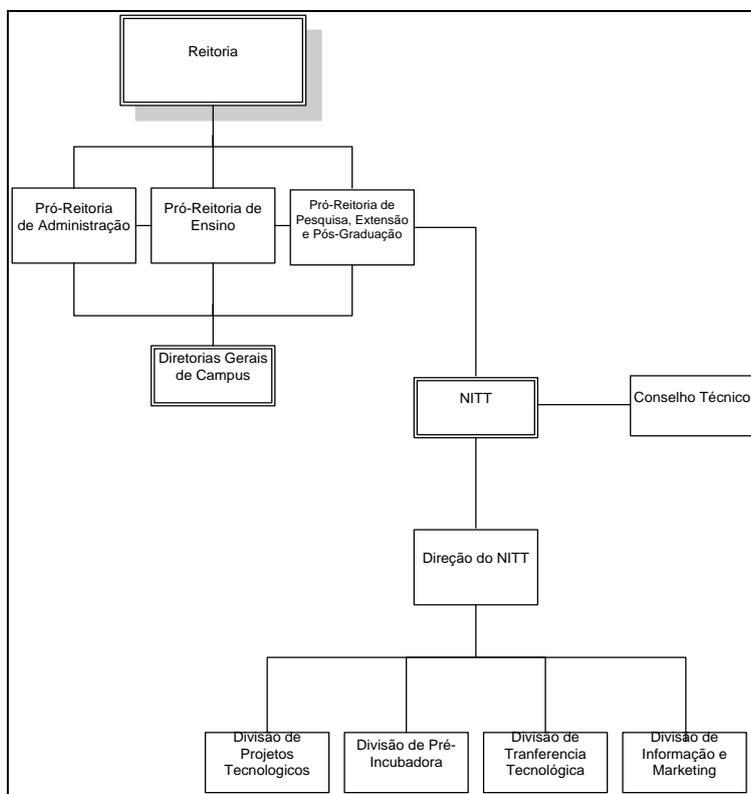
O NITT em uma Universidade deverá ser criado por uma resolução da Reitoria e funcionará, sobre sua proteção Estatutária e Regimental, vinculado à Pró-Reitoria, responsável por gerir a ciência e tecnologia da universidade, conforme exigência de seu estatuto, o qual deverá dispor sobre as leis de criação do mesmo, leis vigentes no Brasil sendo, portanto, um ente juridicamente dependente da Universidade.

Usando a teoria de Ausubel,³² e Moreira³³ apresenta-se a seguir o mapa dos conceitos da gestão da transferência tecnológica dentro da Universidade Multicamp.

³² AUSUBEL, D. P. **Aquisição e retenção de conhecimentos**: uma perspectiva cognitiva. Lisboa: Plátano Edições técnicas, 2000.

³³ MOREIRA, Marco A. **Mapas conceituais e aprendizagem Ssignificativa**. São Paulo: Centauro, 2010.

Figura 1: Mapas de conceitos de uma Universidade Multicamp



Fonte: Adaptação de Ausubel (2000); Moreira (2010)

Na figura 1, pode-se notar que as pró-reitorias estão como o primeiro escalão na hierarquia da Universidade, abaixo estão as direções de campus, sendo que o NITT de cada campus está ligado a pró-reitoria de ciência e tecnologia.

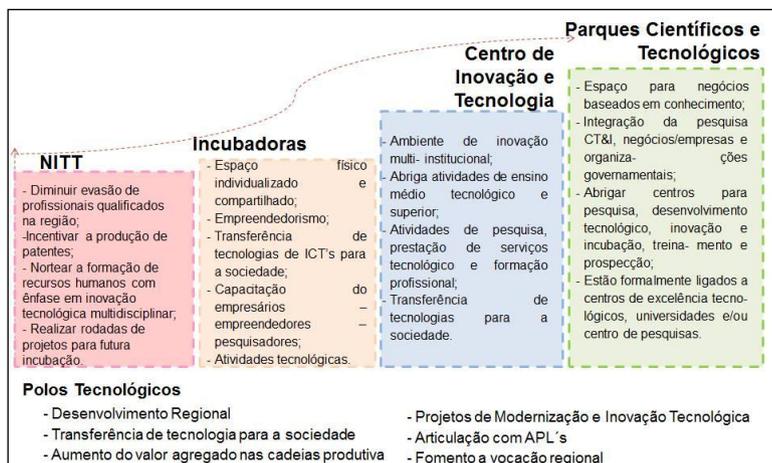
O NITT está conceitualmente dividido em conselho técnico, direção e divisões. O conselho técnico como conceito, tem como embasamento os conselhos assessores de órgãos como CNPq, FAPERGS, etc., ou seja, deve avaliar

projetos e estabelecer normas a serem seguidas para que exista coerência entre as divisões.

Os demais órgãos do NITT têm suas funções e atribuições previstas no estatuto que tem como finalidade ser um instrumento regulatório do NITT, em conformidade com o disposto na Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004; Decreto nº 5.563, de 11 de outubro de 2005 e Decreto 13.196/09. Esse órgão é vinculado à Pró-Reitora que rege a ciência e tecnologia da instituição com a finalidade de promover a criação e o gerenciamento da política de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica, bem como a viabilização de estratégias e ações relacionadas à propriedade intelectual, nos âmbitos interno e externo da Universidade.

Esse núcleo deve apresentar uma missão que estará relacionada ao fortalecimento da relação da universidade com a comunidade, envolvendo órgãos do governo, empresas e demais organizações sociais e civis, a fim de proporcionar a criação de oportunidades de atividades de pesquisa e extensão para catalisar o desenvolvimento da região. Um dos principais objetivos do NITT recai no gerenciamento de políticas de inovação da universidade como um todo.

Figura 2: Matriz de desenvolvimento baseado no modelo de Monique de centros de tecnologia (MTZ)



Fonte: Matriz de desenvolvimento e inovação de Munique

A principal motivação para o desenvolvimento da pesquisa é a necessidade de gerar conhecimento e informações capazes de impactar na mudança de hábitos, resultando em um modelo de desenvolvimento sustentável capaz de construir padrões de análise e direcionamento de estudos, para melhor distribuição do conhecimento entre os povos.

O modelo adotado para nortear os estudos vem da matriz de desenvolvimento e inovação de Munique (M.T.Z. Münchner Technologie Zentrum), que retrata as etapas necessárias para que ocorra o desenvolvimento tanto das empresas quanto das instituições de ensino inseridas na região estudada.

O desenvolvimento de pesquisas aplicadas pelas instituições resultam em um maior desenvolvimento e, conseqüentemente ocorre uma transferência da tecnologia

gerada para as empresas ao seu entorno^{34,35,36 37}. Na figura 2, isso é revelado, pois, baseado no modelo MTZ, dispõem-se o modelo defendido nesse trabalho de desenvolvimento científico e tecnológico numa região com baixo índice de transferência tecnológica. Na próxima seção são apresentados conclusões desse trabalho.

CONCLUSÃO

Na Região das Missões não existe um ator que proporcione uma articulação entre os setores da sociedade assim descritos: O primeiro setor é o governo, responsável pelas questões sociais. O segundo setor é o privado, responsável pelas questões individuais. Já o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem como objetivo gerar serviços de caráter público.

³⁴ DAMODARAN, Aswath. Estimating risk parameters. New York. Disponível em: <<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/beta.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2016.

³⁵ GONZALES, Manuel Guisado. Financiamento público, estratégias de inovação e acordos de cooperação em I&D. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, São Paulo, v. 9, n., 120-145, 2013. Disponível em: <http://www.rbqdr.net/revista/index.php/rbqdr/article/view/873/319>. Acesso em: 13 out 2013.

³⁶ CANEVER, Mário, et al. Entrepreneurship in the Rio Grande do Sul, Brazil: the determinants and consequences for the municipal development. **RESR**, Piracicaba, v. 48, n. 01, p. 85-108, jan/mar 2010.

³⁷ GRABOVSKI NETO, Francisco; DERGINT, Dario Eduardo Amaral; A gestão da competitividade empresarial no setor industrial. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, Curitiba, v.1, n.1, p.1-13, 2002. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/issue/view/16>>. Acesso em: 13 out 2013.

Não obstante, os três setores estão presentes na região. Têm eles pouca articulação e atuação, o que é um dos grandes fatores do baixo desenvolvimento regional, tanto no âmbito tecnológico, como no âmbito social e cultural, apesar da região ter um vasto histórico cultural.

A Região tem sua atividade econômica baseada na agricultura e na pecuária. Atualmente busca através do turismo e da agroindústria novas alternativas para alavancar o desenvolvimento regional. Com isso, percebe-se que a comunidade entendeu através de movimentos e estruturas nacionais montadas, a exigência e a necessidade de qualificações e industrialização do Município. A Universidade está inserida na comunidade com trabalhos realizados nas áreas de desenvolvimento local e regional, cadeias produtivas, arranjos produtivos locais, agronegócios, turismo, meio-ambiente, segurança alimentar, saúde, empreendedorismo, cooperativismo, associativismo, direito e administração.

O Núcleo de Inovação e Transferência Tecnológica proposto é apenas um dos vários modelos de implementação propostos a nível de Brasil. Este aqui construído, leva em consideração as condições regionais, mas com uma visão global de ciência, tecnologia e inovação. Assim, a criação do núcleo foi pensada da seguinte forma:

O NITT em uma Universidade, deverá ser criado por uma resolução da Reitoria e funcionará sobre sua proteção Estatutária e Regimental. Este deve estar vinculado à Pró-Reitoria, responsável por gerir a ciência e a tecnologia da universidade, conforme exigência de seu estatuto, o qual deverá dispor sobre as leis de criação do mesmo, leis vigentes no Brasil sendo, portanto, um ente juridicamente dependente da Universidade.

A propriedade intelectual e a transferência de tecnologia na Região das Missões se configuram ainda como uma barreira a ser superada. Estudos discutidos nesse

trabalho mostram a importância do modelo alemão (MTZ) de gestão tecnológica de sua forte influência, como fomento de inovações na região, em que este pode se inserir. Por meio do NITT deve ser implementada toda a transferência tecnológica notacional do sistema, tornando a Universidade grande fortalecedora do desenvolvimento regional, ao transformar conhecimento em produtos e processos inovadores, aproximando a comunidade do conhecimento tecnológico.

REFERÊNCIAS

Brasil. Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.

Diário Oficial da União, Brasília, DF, 02 dez. 2004.

Disponível

em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm)

[2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm)>. Acesso em: 15 out 2013.

_____. Decreto nº 5.563, de 11 de outubro de 2005. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, e dá outras providências.

Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 out. 2005.

Disponível

em:

<[http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-](http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5563-11-outubro-2005-538848-norma-pe.html)

[5563-11-outubro-2005-538848-norma-pe.html](http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5563-11-outubro-2005-538848-norma-pe.html)>. Acesso em: 15 out. 2013.

____ Lei nº 13.196/09. Estabelece medidas de incentivo a inovação e a pesquisa científica tecnológica, define mecanismos de gestão, aplicáveis a instituições científica e tecnológico estado do Rio Grande do Sul e da outras providenciais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jul. 2009. Disponível em <http://www.cca.com.br/site/legislacao/trib_estadual/icms/leis/2009/lei_13196-09.pdf>. Acesso em: 15 out. 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2016.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**: explicitação das normas da ABNT e Vancouver. 18. ed, ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n.], 2016.

A REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL E SUA DINÂMICA DE DESENVOLVIMENTO TERRITOTORIAL

Me. Berenice Beatriz Rossner Wbatuba
Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão
Estratégica de Organizações
PPGGEO/URI, doutoranda do
PPGDR/UNISC

Daniel Claudy da Silveira
Doutorando do PPGDR/UNIC

Emerson Juliano Lucca
Doutorando do PPGDR/UNIC

Ezequiele Plinio Albarello
Doutorando do PPGDR/UNIC

Luis Claudio Vilani Ortiz
Doutorando do PPGDR/UNIC

INTRODUÇÃO

A análise histórica do desenvolvimento está vinculada de forma bastante íntima ao desenvolvimento do modo de produção capitalista. Neste sentido, o termo desenvolvimento sempre esteve atrelado à questão econômica de um país ou de uma determinada região. Os economistas estiveram preocupados em solucionar problemas relacionados ao crescimento econômico das nações e a reprodução do capital nas diferentes escalas produtivas. O desenvolvimento econômico era entendido como sinônimo de crescimento econômico, tendo como mola propulsora o modelo de produção capitalista.

No entanto, desenvolvimento a partir da década de 1970 e 1980 começa a ganhar um novo enfoque. Nesta nova abordagem, o desenvolvimento é tratado com aspectos qualitativos, ou seja, não estritamente ligados à lógica do capital ou do crescimento econômico. Novos conceitos vão emergindo, abordando questões de qualidade de vida, liberdade, capacidade, sustentabilidade, fluxos migratórios, especificidades regionais (desenvolvimento territorial/regional - que é o objeto de estudo da respectiva pesquisa) e de eliminação das desigualdades. Para isto, é necessário elucidar o termo território dentro da evolução histórica dos arcabouços teóricos sobre desenvolvimento regional/territorial.

O conceito de território, conforme Flores (2006), incorporaria a apropriação do espaço pela ação social de diferentes atores. Em outras palavras, o conceito de território incorpora o jogo de poder entre os atores que atuam num espaço. Esse território, entendido como espaço de articulação de estratégias de desenvolvimento, vem sendo objeto de ações tanto de iniciativas da própria sociedade, através de movimentos sociais, organizações não-governamentais e até mesmo por ações de empresas privadas, como de iniciativas do poder público.

Conhecer as características das atividades econômicas básicas de uma região e as potencialidades que cada uma delas apresenta para o desenvolvimento regional é importante para compreender o quadro geral das possibilidades e dos limites existentes para a definição de estratégias de ação consistentes com a realidade.

Enfim, o respectivo trabalho visa elucidar alguns aspectos em relação às reflexões teóricas acerca do desenvolvimento regional/territorial, de modo a identificar o processo de construção dos territórios, que são provenientes de questões históricas, culturais, sociais e econômicas dentro do regime de acumulação capitalista atual. Além disto, são

apresentadas contribuições teóricas acerca da construção do espaço urbano, cidade, cidade-campo e territorialidades juntamente com alguns apontamentos sobre a região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, e sua estrutura territorial de seu desenvolvimento regional³⁸.

1 A REGIÃO: RESULTADO DO CONSTRUTO TERRITORIAL

Até a segunda guerra mundial, o espaço e os problemas ligados à gestão do espaço mantiveram-se como variáveis largamente ignoradas pelos cientistas, sobretudo pelos investigadores das ciências econômicas. No entanto, a partir do final do século XIX, desenvolve-se a noção de região e o estudo em relação a organização territorial das sociedades (BENKO, 1999).

Depois de algum tempo sendo tratada de maneira marginalizada pelo pensamento econômico, a economia espacial ganha novos contornos e importância no processo de desenvolvimento.

Para Benko (1999) a ciência regional é inseparável do conceito de região. Geógrafos e economistas trabalham desde há muito nas diferentes interpretações que se pode dar a palavra região, ela própria tão vaga que se utiliza concomitantemente com outras, tão vagas como ela, tais como distrito, território ou espaço. É um conceito que suscita, forçosamente, tremendas dificuldades.

Falar de economia espacial resume-se a admitir que há entidades espaciais (nacionais, regionais, locais, urbanas) que formam a base da dinâmica dos processos econômicos. É também constatar que a organização social e econômica, ligada a um território, tem uma lógica própria, e que os

³⁸ Para análise do desenvolvimento regional é utilizada a teoria elaborada por Douglas North, em 1959, em sua obra *Agriculture in regional economic growth*.

fenômenos econômicos se produzem num quadro espacial infranacional. Trata-se de uma nova visão, relativamente à ortodoxia neoclássica, que se limita a analisar agentes em pontos dados e só raramente concebe que eles possam cristalizar-se em unidades mesoeconômicas, regionais ou locais (BENKO, 1999).

De acordo com Benko (1999), a região corresponde a uma área geográfica que constitui uma entidade que permite, simultaneamente, a descrição de fenômenos naturais e humanos, a análise de dados socioeconômicos e a aplicação de uma política. Funda-se em duas características principais: homogeneidade e interação funcional, e resulta, ao mesmo tempo, num sentimento de solidariedade vivida e em relações de interdependência com os restantes conjuntos regionais e com o espaço nacional e internacional. Uma região econômica é um espaço em si que constitui uma área homogênea de articulação dos modos e formas de produção (pertencentes a um mesmo regime de acumulação). A partir dos anos 80 assiste-se a uma aceleração das trocas e da interdependência das economias. Este fenômeno é conhecido pelos termos de globalização ou mundialização.

Por outro lado, na discussão sobre desenvolvimento regional, é necessário distinguir e elucidar algumas definições. Ao longo do tempo os conceitos de lugar e região foram sendo desenvolvidos com diferentes abordagens em distintas áreas do conhecimento. De acordo com Flores (2006), a primeira importante diferenciação conceitual se refere ao espaço e ao território. O espaço é relacionado ao patrimônio natural existente numa região definida. Por outro lado, no conceito de território se incorporaria a apropriação do espaço pela ação social de diferentes atores. Em outras palavras, o conceito de território incorpora o jogo de poder entre os atores que atuam num espaço. Como resultado desse jogo de poder, se define uma identidade relacionada a limites geográficos, ou ao espaço determinado. O território surge

como resultado de uma ação social que de forma concreta e abstrata, se apropria de um espaço, denominado de um processo de construção social.

Esta lógica contraria a do neoliberalismo econômico, que replica modelos matemáticos em diferentes realidades. Cada território é resultante/constituído de um processo histórico, cultural, ético, econômico e social que perfaz realidades diferentes, e que conduz a uma análise mais específica de cada território.

No entanto, o regime de acumulação capitalista, que é o modelo atual de reprodução, está muito ligado ao termo globalização, em que os territórios são homogêneos e de que podem ser criados modelos matematizados de desenvolvimento. Conforme Santos (2006), a globalização pode ser dividida em três dimensões: a) como fábula (pela ótica neoliberal); b) como perversidade (como é de fato o modelo atual de produção); e, c) como outra globalização (como poderia ser, considerando os interesses do conjunto dos países e população mundial).

A globalização é um fenômeno, associado com os intercâmbios internacionais de bens e serviços e a internacionalização do capital e da produção. É um processo vinculado ao território, não só porque afeta as nações e países, mas, sobretudo, porque a dinâmica econômica e o ajuste produtivo dependem das decisões de investimento e localização dos atores econômicos e dos fatores de atração de cada território. O processo de globalização é, portanto, uma questão que condiciona a dinâmica econômica das regiões e que, por sua vez, se vê afetado pelo comportamento dos atores locais. Ele afeta os sistemas produtivos das regiões desenvolvidas e em desenvolvimento, em razão de sua dotação de recursos humanos e naturais e, de sua forma de inserção, mais ou menos autônoma.

Santos (2006, p. 192) argumenta que a tendência atual é na união vertical dos lugares. Créditos internacionais são

postos à disposição dos países e das regiões mais pobres, para permitir que as redes se estabeleçam ao serviço do grande capital. Nessa união vertical, os vetores de modernização são entrópicos. Eles trazem desordem aos subespaços em que se instalam e a ordem que criam é em seu próprio benefício. E a união vertical – seria melhor falar de unificação - está sempre sendo posta em jogo e não sobrevive senão à custa de normas rígidas.

Mas os lugares também se podem refortalecer horizontalmente, reconstruindo, a partir das ações localmente constituídas, uma base de vida que amplie a coesão da sociedade civil, a serviço do interesse coletivo. Com a especialização funcional dos subespaços, há tendência à geração de um cotidiano homólogo graças à interdependência que se estabelece horizontalmente.

Para Santos (2006) enquanto que as horizontalidades são, sobretudo, a fábrica da produção propriamente dita e o locus de uma cooperação mais limitada, as verticalidades dão, sobretudo, conta dos outros momentos da produção (circulação, distribuição, consumo), sendo o veículo de uma cooperação mais ampla, tanto econômica e politicamente, como geograficamente.

Brandão (2006) argumenta que a temática territorial do processo de desenvolvimento, nos últimos anos, vem sofrendo modismos diversos que geraram muitos desvios e deturpações para o devido tratamento rigoroso das questões “urbano-regionais”. Agora nos encontramos em momento promissor para reafirmar em nossas agendas de pesquisa a natureza das hierarquias, hegemonias, tensões e conflitos, que são reforçadas em todas as escalas espaciais, e as determinações mais gerais do movimento de acumulação de capital, cada dia mais explícitas, em sua manifestação territorial, e dimensionar a potência das coalizões contra-hegemônicas e forças contestatórias ao pensamento neoliberal.

Considero que há uma importante literatura crítica que veio se desenvolvendo nas últimas décadas e que ficou enublada durante o período neoliberal. A literatura internacional hegemônica vinha pregando um sentido inexorável de unificação e convergência do sistema capitalista, rumo a uma espécie de meta-tipo de experiência capitalista “monocultural” anglo-americano, que deveria pautar os ajustes dos que seguiam equivocadamente outras vias. Defendia a existência de uma tendência inexorável de convergência para algum “modelo ótimo” de capitalismo, negando a realidade que confirma cotidianamente a diversidade de estruturas institucionais, a pluralidade, a heterogeneidade e a divergência de formas e modos de organização sistêmica (BRANDÃO, 2006).

Ao contrário da visão conservadora, que propugna um rumo pré-estabelecido a uma composição uniforme do capitalismo, com estruturas semelhantes, a realidade, conforme Brandão (2006) demonstra que há heteromorfia nas experiências históricas. O sistema capitalista é por natureza polimórfico, segue diferentes trajetórias e vias e há constante polarização em suas estruturas e pugna reiterada de “estilos de desenvolvimentos” em aberto distintos. Há competição permanente de Estados-Territoriais e experiências diferenciadas de desenvolvimento, daí a necessidade do estudo de suas particularidades e do seu modo de organização em cada contexto histórico, institucional, geográfico, etc.

Território, escalas e desenvolvimento são construtos sociais conflituosos – são produções humanas coletivas, dinâmicas, multidimensionais, contando com variados agentes e trajetórias históricas em disputa, em movimento processual e em aberto. Está-se diante de um campo complexo de determinações: paradoxos, tendências e contraprestação de tendências, um jogo de negações e reafirmações que envolvem a enorme contradição dialética entre fixidez-fluidez do movimento concreto do capital e o

uso que este faz do território em suas múltiplas e variadas escalas espaciais (BRANDÃO, 2006, p. 4).

De acordo com Brandão (2006), como contradição em processo e em movimento, o capital é, em sua essência, descomprometido com espaços específicos, sendo orientado apenas pela valorização máxima. As relações capitalistas organizam a valorização e a escala mundial e simultaneamente se estabelece e se posicionam em um dado lugar. O capital desconstrói barreiras e constrangimentos e erige outras continuamente.

A natureza desigual da acumulação engendra contraditoriamente um espaço, ao mesmo tempo, uno (de busca de movimento uniformizador, de universalização da mercadoria) e múltiplo (desigual, heterogêneo e gerador de assimetrias). O capital não somente produz o espaço em geral, mas também produz as reais escalas espaciais que dão ao desenvolvimento desigual a sua coerência (SMITH, 1988).

Para Brandão (2006) infelizmente, em parte ponderável da literatura contemporânea, o território, que deveria ser visto como ambiente politizado, em conflito e em construção, é posto como reificado, ente mercadejado e passivo, mero receptáculo, onde se inscrevem os deslocamentos/movimentos. O que é fruto de relações sociais aparece como relação entre objetos. Há uma coisificação e o território parece ter poder de decisão e é transformado em sujeito coletivo. O autor destaca que em contraposição a esta interpretação hoje hegemônica, a concepção teórica e metodológica adotada é a de produção social do espaço, dos conflitos que se estruturam e dos antagonismos que são tramados em torno do quadro atual e do ambiente construído. No território se debatem (podendo ser compatibilizados ou não) projetos e trajetórias em reiteradas contendas. O território é unidade privilegiada de reprodução social, denominador comum, desembocadura, encarnação de processos diversos e manifestação de conflitualidades.

A abordagem do território deve se afastar dos tratamentos que pensaram estruturas sem decisões de sujeitos ou atores sem contexto estrutural. Territórios são construções (sociais, discursivas e materiais), portanto, sua análise deve se basear na interação entre decisões e estruturas, nas articulações entre microprocessos, microiniciativas *versus* macrodecisões nas várias escalas em que se estruturam e se enfrentam os interesses em disputa (BRANDÃO, 2006, p. 11).

Pecqueur (2000) considera importante a diferenciação entre dois tipos de territórios. O primeiro deles é estabelecido por decisão político-administrativa, num processo “*top-down*” de decisão, cujos interesses, normalmente, são o estabelecimento de políticas de desenvolvimento da região pré-definida. Nesse caso, o território seria chamado de “território dado”. No segundo, o autor identifica o território construído, que, é formado a partir de um encontro de atores sociais, em um espaço geográfico dado, que procura identificar e resolver um problema comum.

Enfim, há certo consenso no papel possível que deve ser desempenhado pelo território neste contexto. De acordo com Brandão,

O território deve ser tomado como palco de conflitos, pressupondo a necessária construção permanente de canais institucionais, legitimação de interlocutores e de um espaço público de reflexão, mediação, barganha, incentivo ao diálogo e a constituição coletiva de diagnósticos de problemas e meios de seu enfrentamento compartilhado (2006, p. 146).

2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS: CIDADE E O URBANO, CIDADE-CAMPO, DESCONTINUIDADES E A CONSTRUÇÃO DE SUAS TERRITORIALIDADES

A discussão sobre o conceito de cidade e urbano gera muitas dúvidas e poucas certezas. O que é a cidade, o que é o urbano? Pode a cidade ser igual a urbano? O que diferencia os conceitos de cidade e urbano? (LENCIONI, 2008).

Lencioni (2008) argumenta que gramaticalmente a palavra cidade pode significar “aglomeração humana de certa importância, localizada numa área geográfica circunscrita e que tem numerosas casas, próximas entre si, destinadas à moradia e/ou a atividades culturais, mercantis, industriais, financeiras e a outras não relacionadas com a exploração direta do solo. A discussão do conceito de cidade nos conduz a pensar na discussão de um objeto que evoca várias ideias. Tanto a cidade, como objeto, quanto o urbano, como fenômeno, se situam no âmbito das reflexões sobre o espaço e a sociedade, pois são produtos dessa relação; mais precisamente, são produzidos por relações sociais determinadas historicamente.

Para Léfèbvre e Castells, a essência do fenômeno urbano reside na ideia de capital. Nesta referência não há nenhum equívoco em se conceituar o urbano em relação à indústria e ao capital, mas adverte-se que há um grande equívoco em não procurar desvendar as particularidades históricas desta relação (LENCIONI, 2008).

Para tanto, é indispensável pensar o território coletivamente construído. Villaça (2000) admite que para que realmente se faça planejamento, é preciso compreender que os problemas que fazem parte de um plano, suas prioridades e mesmo as linhas gerais de ação, são uma questão política e não técnica. O diagnóstico técnico servirá para dimensionar, escalonar ou apresentar a viabilidade das propostas

apresentadas no plano. O planejamento depende do fim da ideologia e tecnocracia absoluta.

No entanto, na realidade contemporânea, aponta-se para um urbano dividido entre a inserção nos circuitos avançados e globalizados de mercado para poucos e a negação do direito à cidade para a maior parte dos moradores urbanos (o dinamismo dos circuitos econômicos não produziu cidades com urbanidade). Na produção capitalista do espaço urbano e regional, as cidades representam uma arena privilegiada no processo de acumulação, mas os atores sociais tradicionalmente excluídos da sua função social não têm conseguido se apropriar devidamente dos frutos do crescimento econômico (KLINK; ROLNIK, 2011).

Sposito (2006) em relação aos espaços urbanos identifica três atributos: i) a concentração demográfica³⁹; ii) diferenciação social⁴⁰, e; iii) unidade espacial⁴¹. Nos tempos iniciais, as cidades eram consideradas tecidos urbanos, contínuos e materialmente separados dos territórios de uso rural (por muros ou muralhas). A limitação de rotas de comércio e meios de transportes gerava uma cidade extremamente densa e compacta. Antes da industrialização, a cidade era espaço do poder e da vida política.

No século 20, predominou a tendência à extensão territorial muito mais intensa há observada nos séculos anteriores ao longo do processo de urbanização, ficando difícil distinguir, no plano das formas espaciais, a cidade do campo. Neste âmbito, Sposito (2006) aborda a questão cidade-campo a partir das descontinuidades. As cidades-campo são identificadas por uma superposição de formas espaciais, denotando a indefinição dos limites entre o urbano

³⁹ A cidade é vista pela ótica da concentração e o campo é pelo aspecto de dispersão populacional.

⁴⁰ Está atrelada a cidade e o campo, na perspectiva de cidade com suas relações com o campo.

⁴¹ É nas cidades que os conflitos imanentes à diferença social emergem com mais força.

e o rural. Assim, há uma constituição de áreas de transição e contato entre esses espaços que são compartilhados no mesmo território ou em micro parcelas territoriais justapostas e sobrepostas. Os limites tornam-se imprecisos, que de certo modo, é resultante do regime de acumulação capitalista.

Existem três aspectos considerados em relação à separação entre a cidade e o campo: 1) transformação da terra rural em terra urbana (perímetro urbano - loteamentos): descontinuidades territoriais; 2) papel dos transportes automotivos e das novas tecnologias de comunicação (motor a combustão – automóvel): não era mais preciso contemplar a proximidade e a contiguidade territorial para comerciar e; 3) dimensão temporal: aprofunda-se pelo ritmo do processo de mudança, ou seja, pela sua dinâmica. Tais aspectos, acelerados pela maior mobilidade, alteram a tradicional separação entre os papéis urbanos e rurais e entre os conteúdos sociais e culturais dos espaços da cidade e do campo, ampliando a sensação de indefinição, superposição e amalgama entre eles (SPOSITO, 2006).

Enfim, com as discussões teóricas acerca dos conceitos de região, território, cidade e urbano, cidade-campo, descontinuidades e construção de territórios, é dada a ênfase a uma breve contextualização histórica da Região Noroeste do Estado gaúcho, evidenciando seus aspectos territoriais de desenvolvimento.

3 A REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL E SUA DINÂMICA TERRITORIAL DE DESENVOLVIMENTO

O Estado do Rio Grande do Sul, no construto de seu território, conforme Bernardes (1997) está estreitamente ligado à dependência entre o tipo de povoamento e a distribuição da vegetação, pois, não há dúvida, foi esse o fato dominante que esboçou as bases da expansão de luso-

brasileiros e colonos europeus em terras gaúchas. Como as terras de matas se situam em sua quase totalidade na metade norte do Estado, na Encosta e no Planalto, muitos autores, ao se referirem ao contraste nítido entre região colonial densamente ocupada e os campos de criação, referem-se apenas ao norte agrícola e ao sul pastoril, confrontando o Planalto (“zona serrana”) e a Campanha.

Segundo Bernardes (1997), fazendeiros e colonos apossando-se progressivamente do território foram com certa distância cronológica armando o arcabouço de duas diferentes estruturas econômico-sociais.

Esta dualidade (“bioma pampa” *versus* “bioma mata atlântica”) que o Estado do Rio Grande do Sul apresentou, é fruto de um processo de formação do território do Estado, através de fatores históricos, culturais, sociais e econômicos. Em um primeiro momento, o centro econômico do Estado do Rio Grande do Sul era a metade-sul (“bioma pampa”), pois detinha o domínio econômico. A partir da relevância/importância da indústria no Estado, há gradativamente a perda de representatividade da região sul. A partir disto, a pecuária (metade-sul) perde força pela sua lógica de produção extensiva, pelo pouco investimentos/tecnologia, baixa densidade demográfica, modernização da produção, entre outros, e a metade-norte toma a dianteira pela forte verticalização de sua economia a lógica de acumulação capitalista global, voltada a produção grãos (BERNARDES, 1997).

Assim, na metade-sul há uma predominância de latifúndios não tipicamente capitalistas que perdem competitividade por não estarem imbricados no modelo de produção capitalista, caracterizados pela produção básica da pecuária e, na metade-norte, encontram-se as propriedades tipicamente capitalistas, que estão verticalizados com a lógica de produção global, caracterizados por uma produção básica de grãos (soja), que é o caso da Região Noroeste do Estado

do Rio Grande do Sul. Os fatores culturais são responsáveis pela manutenção dessa dissociação rígida entre a atividade agrícola e a pastoril. Isso representa a dualidade econômica e social do Estado gaúcho.

De acordo com North (1959), o procedimento típico dos colonizadores das regiões era a experimentação de várias culturas diferentes, até que se determinasse a economicamente viável. O sucesso de uma atividade na produção de artigos de exportação pode ser compreendido pelos princípios da teoria da localização e da dotação de fatores produtivos combinados.

Portanto, dentro de uma perspectiva de dualidade econômica e social no Estado, a Região Noroeste, localizada na metade-norte, tem como principal atividade a produção de grãos, especificamente de soja, voltada ao mercado global.

No processo de desenvolvimento do regime de produção capitalista, as regiões procuram estabelecer sua base econômica no contexto do relacionamento com o mercado externo. Esta base exportadora contribui decisivamente para o aumento da renda regional, possibilitando o acesso amplo aos bens de consumo, mas o seu efeito mais importante reside na possibilidade do desenvolvimento de atividades econômicas correlatas (PAIVA; TRENNEPOHL, 2011).

Na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a principal fonte de renda está atrelada ao setor agropecuário, mais especificamente em relação à renda gerada pela produção de soja. Além disto, os setores industriais e de serviços são altamente dependentes e resultantes desta dinâmica do setor agropecuário. Para North (1959), à medida que as regiões cresciam em torno de uma base de exportação, desenvolviam-se as economias externas, o que melhorava a posição do custo competitivo dos artigos de exportação. O desenvolvimento de organizações especializadas de comercialização, os melhoramentos no crédito e nos meios de transporte, uma força de trabalho treinada e indústrias

complementares, foram sendo orientadas para a base de exportação.

Muitos esforços são despendidos com o objetivo de melhorar a capacidade de competição e manter ou ampliar suas vantagens comparativas através do progresso tecnológico e do aperfeiçoamento dos serviços de apoio. Tais esforços tendem a reforçar, inicialmente, a dependência da região em relação aos seus produtos tradicionais de exportação, ao invés de promover a diversificação na base exportadora. As características e o desempenho das exportações produzem efeitos determinantes nas dinâmicas de urbanização e de formação de centros nodais nas regiões. Beneficiando-se de vantagens locacionais, que contribuem na redução dos custos de transferência dos artigos exportados ou importados, desenvolvem-se centros econômicos com atividades comerciais, agências bancárias, indústrias subsidiárias e empresas prestadoras de serviços especializados. Até mesmo as atitudes políticas da região tendem a ser orientadas no sentido de priorizar ações com a finalidade de melhorar a capacidade competitiva e a rentabilidade dos produtos de exportação (PAIVA; TRENNEPOHL, 2011).

Uma produção bem-sucedida de bens agrícolas destinados à venda fora da região pode ser, e sob certas condições tem sido, o principal fator de indução ao crescimento econômico, do desenvolvimento de economias externas, da urbanização e, eventualmente, do desenvolvimento industrial (NORTH, 1959).

Corroborando com a tese de North (1959), Paiva e Trennepohl (2011) argumentam que em um primeiro momento, quanto à dinâmica das regiões que estão atreladas a um produto de tipo exportação (monocultura da soja), no caso da Região Noroeste do Rio Grande do Sul, são amplamente estimuladas as indústrias processadoras de matérias-primas oriundas da agropecuária; em segundo lugar,

são gerados estímulos para o desenvolvimento de indústrias fornecedoras de insumos, máquinas e equipamentos para a atividade exportadora; um terceiro tipo compreende as indústrias locais ou domésticas, e; o quarto tipo de indústrias caracterizadas pelo segmento de indústrias sem raízes.

Deve-se ponderar que, não existe razão para determinar que todas as regiões devam se industrializar para iniciar seu desenvolvimento e, principalmente, que é muito provável que uma diversidade de indústrias e de serviços se desenvolverá como consequência da expansão econômica dos produtos agropecuários voltados para a exportação. Nesta perspectiva, se o desenvolvimento de cada região está relacionado com o sucesso de sua base de exportação, é necessário examinar mais detalhadamente as características e a dinâmica desta base econômica. O declínio de um produto de exportação causará grandes dificuldades para a região se não houver um deslocamento para outras atividades ou produtos cujo crescimento possa compensar a queda do primeiro. Entretanto, North (1959) alerta que a expansão de um setor de exportação é uma condição necessária, mas não suficiente, para o desenvolvimento regional.

O autor citado reafirma que os problemas relevantes do desenvolvimento econômico regional giram em torno da capacidade de uma região de se integrar nos grandes mercados mundiais, através das exportações e da resultante estrutura da economia regional, que influenciará sua capacidade para alcançar o crescimento sustentado e um padrão diversificado de atividade econômica.

Enfim, a Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, tem sua base econômica alicerçada na produção agrícola, particularmente de soja. No entanto, esta produção, apesar de concentrar-se no setor agropecuário, exerce influência decisiva sobre os setores industriais e de serviços e na sua dinâmica regional. O cultivo desta monocultura propicia que se instalem empresas subsidiárias a ela, que dão suporte para

o desenvolvimento desta produção, com transbordamentos na cidade e no campo, no construto de sua territorialidade.

NOTAS FINAIS

No processo de desenvolvimento atual tem-se no lado da ação econômica, uma competição globalizada, cujos principais viabilizadores são o processo de financeirização da riqueza e o progresso tecnológico, com o processo de desenvolvimento regional sendo dominado pela concorrência global; no lado da reação social (formação do território como resistência ao grupo hegemônico), tem-se uma coordenação entre os atores, que se torna uma condição indispensável para gerar a possibilidade de um desenvolvimento regional endógeno.

Deste modo, a construção de movimentos regionais fortes, capazes de resistir à dinâmica econômico-corporativa de financeirização da riqueza, e a conquista de uma autonomia na produção e reprodução socioeconômica, cultural e ambiental é o grande desafio do desenvolvimento regional. Na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a cultura da soja já fez sua contribuição para o desenvolvimento regional através dos estímulos que proporcionou para a modernização tecnológica da agropecuária regional na década de 1970 e os impulsos decorrentes para a expansão das atividades industriais e de serviços. É preciso registrar que a continuidade da produção de soja é de fundamental importância para a economia da Região Noroeste e do Estado gaúcho (PAIVA; TRENNEPOHL, 2011).

No entanto, a sua dinâmica regional não pode estar subordinada a uma base produtiva monocultural, no caso, a produção de soja. Nada garante que no futuro a produção de soja continuará produzindo impactos relevantes na economia da Região. Assim, cabe investigar sobre o potencial que a

atividade representa para impulsionar o surgimento de novas atividades econômicas e ampliar possibilidades de acelerar a dinâmica de sua vida econômica, considerando seus aspectos históricos, culturais, políticos, econômicos e sociais que formam o seu território.

Porém, não há nenhuma receita que garanta êxito para que ocorra o processo de desenvolvimento. Longe disso, o processo de desenvolvimento coloca em conflito o espaço de fluxo e o espaço de lugares: o primeiro, como um espaço abstrato; o segundo, como um espaço concreto. Pela lógica desarticuladora, o espaço de fluxos contribui para a ampliação das desigualdades territoriais. Os segmentos hegemônicos conectados concentram cada vez mais poder e riqueza, pois neles se localizam as funções de comando, gestão, controle, produção de conhecimentos e inovação. Como contraponto, os âmbitos que se encontram desconectados das redes globais ficam a margem e são excluídos do sistema (SANTOS, 2006).

Nos tempos atuais, percebe-se uma evolução do conceito de desenvolvimento, em duas vertentes. Na primeira, encontra-se o desenvolvimento como crescimento econômico (“*mainstream economics*”), pela lógica liberal, da competitividade, está, nos estudos regionais, em segundo plano, ou mesmo, em nenhum plano, pois, pelo caráter concentrador, acentua as desigualdades regionais, em detrimento da reprodução do capital. Neste arcabouço, a perspectiva regional descuida dos elementos básicos sobre os quais existe uma considerável evidência. Mais do que uma dinâmica global determinada pela emergência de processos regionais e locais que operam de baixo para cima, a realidade mostra processos de transformação global que obrigam a reconfigurar as formas organizativas e as dinâmicas locais. As regras, dinâmicas, atores e instituições globais e nacionais penetram permanentemente nas realidades locais e regionais e tendem a criar múltiplas desigualdades, que explicam a

persistência e o aprofundamento das assimetrias regionais. Na segunda, o desenvolvimento é tratado como promoção de equidade, qualidade de vida, buscando a valorização das potencialidades. Ela tem ênfase na diversidade como potencialidade para o desenvolvimento do território, onde a região é identificada como um ponto de resistência a lógica de acumulação capitalista, que é verticalizada globalmente.

Etges (2013) argumenta que as disparidades regionais existem e continuarão existindo, na medida em que são resultantes de processos históricos, econômicos, culturais, sociais e ambientais particulares. No entanto, é necessário compreender como estas particularidades se estabeleceram.

Para promover o desenvolvimento regional, é preciso estar atento à dimensão horizontal do processo, conhecer, em profundidade a região em questão, identificar suas potencialidades e construir instrumentos de coesão social em torno de propósitos comuns à população envolvida. Além disto, é preciso criar formas de representação da vontade da maioria, identificada a partir da participação, permitindo uma nova forma de gestão do território (ETGES, 2013).

Este é o desafio que a Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul terá para que consiga identificar novas perspectivas regionais, galgadas em seus atributos históricos e culturais, econômicos e sociais, identificando suas potencialidades. Entretanto, não se pode desconsiderar a importância da produção de soja, que foi e ainda é a principal base econômica da região.

REFERÊNCIAS

BENKO, Georges. **A ciência regional**. Oeiras: Celta, 1999.

BERNARDES, Nilo. **Bases geográficas do povoamento do RS**. Ijuí: Unijuí, 1997.

BRANDÃO, Carlos A. L. **As cidades da cidade**. Belo Horizonte: EDUFMG, 2006.

ETGES, Virginia Elisabeta; DEGRANDI, José Odim. Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade. **RBDR**, Blumenau, v.1, n 1, abr. 2013. Disponível em <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rbdr>>. Acesso em: 23 set. 2016.

FLORES, Murilo. **A identidade cultural do território como base de estratégias de desenvolvimento**: uma visão do estado da arte. Santiago: RIMISP, 2006.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**: explicitação das normas da ABNT e Vancouver. 18. ed, ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n.], 2016.

LENCIONI, Sandra. Observações sobre o conceito de cidade e urbano. **GEOUSP – Espaço e Tempo**, São Paulo, nº 24, p. 109-123, 2008.

NORTH, D. C. Agriculture in regional economic growth. **Journal of Farm Economics**, v.41, n.5, dec. 1959. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/i252968>>. Acesso em: 25 set. 2016.

PAIVA, C. A.; TRENNEPOHL, D. A importância da sojicultura para o desenvolvimento da região noroeste do RS. **FEE**, Porto Alegre, v. 31, p. 741- 778, jun. 2011.

PECQUEUR, Bernard. A guinada territorial da economia global. **Política & Sociedade – Revista de Sociologia Política**, Santa Catarina, v.8 n.14, abr. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica>>. Acesso em: 25 set. 2016.

ROLNIK, Raquel; KILNK, Jeroen. Crescimento econômico e desenvolvimento urbano: porque nossas cidades são tão precárias?. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, n.89, mar. 2011. Disponível em www.scielo.br/nec. Acesso em: 18 set. 2016.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço**: técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: Hucitec, 2006.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SPOSITO, Maria E. B. A questão cidade-campo: perspectivas a partir da cidade. In: _____. **Cidade e campo**: relações e contradições entre urbano e rural. São Paulo: Expressão Popular, 2006, p. 111-130.

VILLAÇA, Flavio. **Perspectivas do planejamento urbano no Brasil de hoje**. Disponível em: www.flaviovillaca.arq.br/pdf/campo_gde.pdf. Acesso em: 26 set. 2016.

