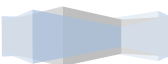


# TRABALHOS SELECIONADOS PARA PLENÁRIAS

## EIXO TEMÁTICO: ESTRATÉGIA DE ORGANIZAÇÕES



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

## A GESTÃO DE PESSOAS E AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

### THE PEOPLE MANAGEMENT AND THE ORGANIZATIONAL STRATEGIES

Henrique Judson Amorim Coelho, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, [hjudson@msn.com](mailto:hjudson@msn.com)

Margarete Teresinha Fabbris de Oliveira Santos, Faculdade Educacional da Lapa, FAEL, PR, Brasil, [margarete.santos@fael.edu.br](mailto:margarete.santos@fael.edu.br)

Daniel Knebel Baggio, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, [danibaggio@gmail.com](mailto:danibaggio@gmail.com)

#### RESUMO

Esse estudo pretende mostrar os resultados de uma pesquisa investigativa acerca da relação entre a área de gestão de pessoas e estratégias corporativas. O objetivo principal foi descobrir o quanto a área de gestão de pessoas é valorizada para ser incluída nas estratégias de competitividade, crescimento e sustentabilidade das organizações. Assim, foram utilizados subsídios teóricos obtidos através de pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo realizada com administradores de empresas e gerentes de RH de dezoito empresas de diferentes ramos de negócios instaladas na Cidade de Pato Branco/PR e proximidades. Com base no material teórico concluiu-se que a área de gestão de pessoas deve se tornar mais estratégica e ser incluída nas estratégias corporativas; e em consequência da análise dos dados da pesquisa, foi possível concluir que a maioria das empresas ainda precisa melhorar sua visão da área de gestão de pessoas e torná-la uma área estratégica na organização e não somente uma área operacional.

**Palavras-chave:** Pessoas. Gestão de Pessoas. Estratégias. Competitividade. Crescimento. Sustentabilidade do Negócio.

#### ABSTRACT

This study intends to present the results of an investigative research about the relationship between the area of people management and corporate strategies. The main purpose was to discover how much the area of people management is valued to be included in the competitiveness strategies, Growth and Sustainability of Organizations. Therefore, the study was based on theoretical subsidies obtained through bibliographic research and a field survey conducted with business managers and human resources managers of eighteen companies from different branches of business located in the city of Pato Branco - Paraná and nearby. Based on the theoretical material, it was concluded that the area of people management should become more strategic and be included in corporate strategies; and as a result of the analysis of the research data, it was possible to conclude that most companies still need to improve their view of the area of people management and make it a strategic area in the organization and not only an operational area.

**Keywords:** People, People management. Strategies. Competitiveness. Growth. Business Sustainability.

#### 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma área que tem sido amplamente estudada nas últimas décadas. Seu alcance e influência nas organizações têm sido cada vez maiores, e vem obtendo uma crescente valorização. Entretanto, pouco se tem escrito sobre a importância que tem e os resultados que podem ser alcançados quando a gestão de pessoas é incluída nas estratégias das organizações desde sua elaboração.

É perceptível que, mesmo nos dias atuais, muitas organizações ainda mantêm a antiga e ultrapassada visão mecanicista oriunda de Taylor e Fayol onde só a cúpula da empresa deveria se envolver e conhecer as estratégias organizacionais, (KNAPIK, 2011). Desse modo, nessas organizações, primeiro as estratégias são estabelecidas por algumas pessoas, quase sempre aquelas que compõem alta diretoria, e depois repassadas às outras áreas da empresa, incluindo a área de gestão de pessoas. Essas áreas, então, são integradas ao processo para que se adequem às estratégias já definidas e tomem as ações necessárias para levar a organização a atingir seus objetivos. Por vezes, isso tem trazido resultados favoráveis, mas nem sempre para a organização com um todo. Talvez, esse processo devesse iniciar de forma diferente, incluindo desde o início áreas que podem fazer grande diferença no desenvolvimento das estratégias, logo, nos resultados; uma dessas áreas seria a área de gestão de pessoas.

Assim, pensando em como a gestão de pessoas pode ou deve influenciar nas estratégias organizacionais, o presente trabalho pretendeu, num primeiro momento, estudar sobre o grau de

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

importância que deve ser dado à área de gestão de pessoas; depois, tentou-se descobrir, nas organizações que participarão da pesquisa de campo, quão estratégica tem sido a área de gestão de pessoas e como ela – e as pessoas, são incluídas nas estratégias de competitividade, crescimento e sustentabilidade das organizações. Munindo-se dessas informações, pretendeu-se responder à pergunta: A área de gestão de pessoas deve se envolver e participar da elaboração das estratégias de competitividade, crescimento e sustentabilidade das organizações?

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão de Pessoas é, talvez, a uma das áreas corporativas sobre a qual mais se tem escrito, estudado e debatido nos últimos anos. O cenário mundial do final do século XX e início do século XXI, a globalização e a forma de trabalhar dentro das empresas, têm gerado novas demandas estratégicas e a necessidade de novas competências para a área que lida com as pessoas nas organizações, de forma que essa não seja uma área isolada e apenas operacional, mas sim estratégica e integrada a todas as outras áreas da empresa.

Nas palavras de Gil (2012, p.17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. O termo *gestão de pessoas* não é tão antigo, aparecendo por volta do final do século XX como uma evolução aos termos Administração de Pessoas e Administração de Recursos Humanos (GIL, 2012), com o objetivo de trazer uma visão mais moderna acerca das pessoas presentes nas organizações e uma maneira de gerir e lidar com as pessoas de forma mais humana e menos mecanicista, ampliando a atuação da clássica área de RH.

Nas últimas décadas, várias empresas estão compreendendo a importância dessa área e a necessidade de lhe dar a devida atenção, como afirma Chiavenato (2010, p. 11), “as organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros”. E a área de gestão de pessoas é responsável por alguns desses parceiros, especificamente dos parceiros internos da organização.

Na pesquisa de campo realizada, dezoito pessoas entre administradores de empresa e gestores de RH responderam uma pesquisa on-line elaborada com o objetivo de analisar a relação entre foco estratégico da empresa e algumas áreas relacionadas. Para tanto, os administradores/gestores deveriam informar, entre outras coisas, uma ou mais áreas de foco estratégico principal e depois selecionar uma ou várias subáreas relacionadas às estratégias da empresa; esses eram os pontos chave da pesquisa. Todas sendo empresas locais e das proximidades, e de porte considerável no ramo em que atuam. A *Tabela 1* mostra as dezoito empresas com o ramo de atuação e a quantidade média de colaboradores.

### 2.1 A GESTÃO DE PESSOAS E AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Ser competitiva no mercado, crescer e manter sua continuidade faz parte dos objetivos de praticamente toda organização e, para alcançar esses objetivos, criam-se as estratégias que direcionam para onde se quer chegar, traçam o caminho a ser seguido e definem como seguir esse caminho de forma a manter-se na direção correta durante o processo.

Operacionalmente, todas as estratégias envolvem pessoas, pois são essas que trabalharão para que a empresa possa atingir os objetivos estabelecidos. Então a gestão de pessoas certamente estará envolvida, em maior ou menor grau, no processo. Contudo, quando se fala em Gestão de Pessoas, pensa-se em algo maior e que vai muito além de uma área operacional que usa as pessoas como recursos ou ferramentas para a organização alcançar seus objetivos unilaterais. O que se tem em mente é uma área que, quando colocada no seu devido lugar, passa a agregar valor à organização – tornando-a mais competitiva e melhor preparada para enfrentar a concorrência, aproxima os interesses da organização e das pessoas que nela atuam – tornando o ambiente organizacional favorável ao crescimento de todos, e fornece alguns subsídios necessários para a continuidade da organização – tornando o negócio sustentável ao longo dos anos.

TABELA 1: Empresas Pesquisadas

Empresa	Ramo de Atuação	Qtd. Colaboradores
A	Software	de 101 a 250
B	Comércio de combustíveis	de 1 a 100
C	Jornalismo/Informação	de 1 a 100
D	Com. som e acessórios	de 1 a 100
E	Cooperativa	de 101 a 250

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Empresa	Ramo de Atuação	Qtd. Colaboradores
F	Prod. quím. para higienização	de 1 a 100
G	Hotelaria	de 1 a 100
H	Auto Center	de 1 a 100
I	Varejista - venda ferramentas	de 1 a 100
J	Com. de autopeças	de 251 a 500
K	Instituição financeira	acima de 1000
L	Varejista - supermercado	de 101 a 250
M	Instituição financeira	de 101 a 250
N	Agrícola	de 1 a 100
O	Software	de 251 a 500
P	Hospitalar	de 251 a 500

Fonte: Pesquisa de campo 2017

Essa área não deve ter um papel simplesmente passivo e/ou reativo dentro da organização. Ao invés disso, deve estar estratégica e ativamente integrada e interligada a todo o negócio. Morassutti (2012) elucida que a área de gestão de pessoas – “RH Estratégico” nas palavras dele, não deve ser de gabinete, mas deve estar inserida na vida da organização:

É preciso entender como a empresa ganha dinheiro e no que é possível ajudar. Gerenciar adequadamente os ativos tangíveis e intangíveis. Concentrar-se em ações que construam um ambiente saudável, que estimule e libere o potencial das pessoas. Atuar de forma decisiva nas principais questões e mudanças estratégicas da organização. Olhar o todo e perceber que todas as partes estão interligadas. Manter a mente aberta, antecipando-se ao mundo futuro. Em resumo, estar no banco da frente. Como um copiloto eficiente e altamente confiável, que desempenha um papel extremamente importante. Tanto na gestão de pessoas quanto na estratégia dos negócios. (MORASSUTTI, 2012, p. 138)

Seguindo o processo mais comum, as estratégias elaboradas para as organizações normalmente são: a) no que diz respeito ao crescimento da organização, as estratégias envolvem ações que visam aumento dos lucros e expansão do negócio; b) com relação à competitividade, as estratégias são direcionadas para ações voltadas para marketing externo e melhorias/ inovações do produto/serviço comercializado; e c) para a sustentabilidade do negócio, quase sempre não se tem estratégias definidas ou acredita-se que possam ser aproveitadas as ações definidas para a empresa crescer e ser competitiva.

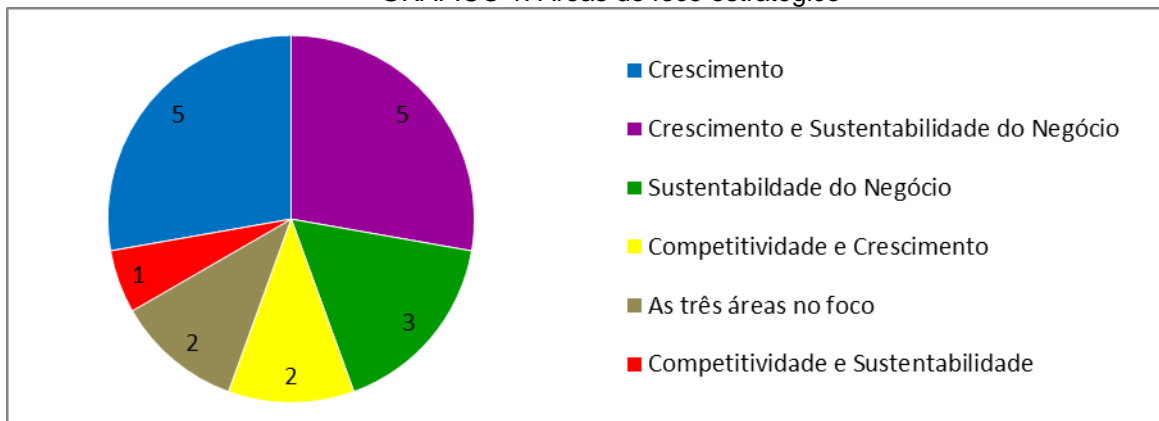
Essas estratégias se enquadram dentro do que se espera e são necessárias para uma organização, porém, estão limitadas; um dos motivos é por não incluírem a área de gestão de pessoas. Incluem área financeira, área de marketing e área operacional, mas não a área de gestão de pessoas. Aparentemente, as pessoas continuam sendo tratadas como sendo recursos para a organização chegar onde foi planejado. E de certa forma, a pesquisa realizada mostra uma inclinação para isso.

Fazendo-se uma análise qualitativa dos dados da pesquisa, verificou-se que dois grupos de empresas se destacaram pelas áreas comuns no foco estratégico: Grupo I – composto por cinco empresas com foco estratégico somente no crescimento; e Grupo II – composto por outras cinco empresas com foco estratégico no crescimento e sustentabilidade do negócio/empresa. Nas outras oito empresas o foco estratégico ficou distribuído de forma diversificada, conforme pode ser visto no Gráfico 1:

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

GRÁFICO 1: Áreas de foco estratégico



Fonte: Pesquisa de campo 2017

Nas empresas do Grupo I (com foco apenas no crescimento), a subárea de maior importância foi expansão comercial, sendo comum às cinco empresas, e as outras subáreas comuns a, pelo menos, quatro empresas foram: inovação de produtos e redução de custos. A *Tabela 2* mostra todas as subáreas que fazem parte das estratégias das empresas pesquisadas cujo foco estratégico está unicamente no crescimento, onde é possível perceber o pouco envolvimento de subáreas relacionadas com a gestão de pessoas:

TABELA 2: Subáreas de foco das Empresas do Grupo I

Subáreas que fazem parte das estratégias	Empresas com foco no Crescimento				
	A	B	C	G	R
Expansão comercial	x	x	x	x	x
Aumento do quadro de colaboradores	x				
Fortalecimento da marca	x				x
Melhoria do clima organizacional		x	x	x	
Crescimento financeiro	x	x			x
Diminuição do quadro de colaboradores					
Inovação de produtos		x	x	x	x
Desenvolvimento de pessoas/equipes		x	x		
Mudança/alinhamento da cultura organizacional					
Reestruturação física				x	x
Remanejamento de colaboradores e funções					
Desenvolvimento de programas de endomarketing					
Redução de custos	x		x	x	x
Treinamento/formação de liderança					
Aprimoramento tecnológico	x	x			x

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Lencioni (2012, p. 8) ressalta que ter o foco somente em estratégia, marketing, finanças e tecnologia, áreas que envolvem o que ele chama de “qualidade de uma empresa ser inteligente”, não é suficiente para que uma empresa venha a adquirir uma vantagem competitiva significativa e sustentável ao longo de um período ou fase da empresa. É necessário que o foco também seja direcionado para áreas que tornam a organização mais saudável, o que certamente envolve a área de gestão de pessoas.

No caso do Grupo II (empresas com foco no crescimento e sustentabilidade), houve três subáreas comuns às cinco empresas, sendo elas: expansão comercial, melhoria do clima organizacional e treinamento/formação de liderança; outras três subáreas foram comuns a, pelo menos, quatro empresas: inovação de produtos, desenvolvimento de pessoas/equipes e redução de custos. Nesse caso já podemos perceber que a área de gestão de pessoas está mais envolvida nas estratégias. A *Tabela 3* mostra todas as subáreas que fazem parte das estratégias dessas empresas.

Em teoria, a tabela anterior mostra um quadro animador no que se refere à gestão de pessoas. Mesmo assim, ainda não se pode afirmar que na prática a área de gestão de pessoas participou da elaboração das estratégias, apesar de ser claramente perceptível que ela está envolvida nas estratégias daquelas empresas, mesmo que seja somente no desenrolar do processo. Sabe-se que não são raros os casos onde o presidente ou a alta diretoria da empresa continuam a estabelecer

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

sozinhos as estratégias corporativas, vindo depois disso o comunicado aos departamentos da empresa para que tomem ciência das estratégias e procedam com as ações necessárias.

TABELA 3: Subáreas de foco das Empresas do Grupo I

Subáreas que fazem parte das estratégias	Empresas com foco no Crescimento e Sustentabilidade				
	E	L	M	N	Q
Expansão comercial	x	x	x	x	x
Aumento do quadro de colaboradores		x	x		
Fortalecimento da marca		x		x	x
Melhoria do clima organizacional	x	x	x	x	x
Crescimento financeiro	x			x	x
Diminuição do quadro de colaboradores					
Inovação de produtos	x	x		x	x
Desenvolvimento de pessoas/equipes	x	x	x		x
Mudança/alinhamento da cultura organizacional	x			x	x
Reestruturação física	x				
Remanejamento de colaboradores e funções		x		x	
Desenvolvimento de programas de endomarketing				x	x
Redução de custos	x	x		x	x
Treinamento/formação de liderança	x	x	x	x	x
Aprimoramento tecnológico					x

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Dentre esses departamentos está o de Gestão de Pessoas, ou de Recursos Humanos, que entra no processo para executar o que foi planejado, tentando encontrar maneiras de engajar e motivar os funcionários na busca por alcançarem os objetivos já estabelecidos. Costa (2013, p. 16) alerta que quando o RH simplesmente recebe da diretoria as diretrizes estratégicas para implementar planos de ação, ele está agindo somente no nível tático e isso deixa de lado ações mais estratégicas que a área de gestão de pessoas poderia desempenhar.

De modo geral, parece que o tema da gestão de pessoas tem ficado tão longe das estratégias que até em um livro que trata de estratégias corporativas como “A Estratégia Segundo Drucker” de Swaim (2011), praticamente nada é falado a respeito do assunto nem sua relação com as estratégias corporativas.

Lencioni (2012), em seu livro voltado para a saúde organizacional – uma das áreas sob a responsabilidade também da Gestão de Pessoas, afirma que a saúde organizacional oferece contexto para a estratégia, entre outras coisas. Diz ainda que a saúde organizacional é o principal fator que pode determinar o sucesso de uma organização, sendo colocado em posição superior ao talento, inteligência e inovação. Essa afirmação não é apenas teórica ou baseada em pesquisas, mas faz parte de um corpo de experiências vivenciadas por ele, como ele mesmo relata:

Após duas décadas trabalhando com CEOs e suas equipes de altos executivos, fiquei absolutamente convencido de que a diferença fundamental entre as empresas bem-sucedidas e as que são medíocres ou fracassadas tem pouco ou nada a ver com o que elas sabem ou com a sua inteligência, mas tem tudo a ver com o quão saudáveis elas são. (LENCIONI, 2012, p. 9)

Morassuti (2012) comenta que o engajamento dos colaboradores não é algo fácil de se conquistar e nem acontece de uma hora para outra; mas pode ser construído no desenrolar dos dias na organização através de uma relação consistente de respeito e confiança com as pessoas. Knapik (2011, p. 148) afirma que “colaboradores entusiasmados para atingir metas, encarar desafios e atender as necessidades dos clientes e fornecedores internos e externos fazem a diferença e representam uma vantagem competitiva no mundo dos negócios”.

Modelos de gestão mais modernos afirmam que as organizações não devem mais tratar as pessoas como engrenagens de uma máquina maior, sendo necessário tratar as pessoas como pessoas. Quando Swaim (2011, p. 153) fala sobre mudança organizacional, ele usa uma frase do próprio Peter Drucker que diz: “As organizações que mais vão sofrer são aquelas que têm a ilusão de que amanhã será igual à ontem”, e pode-se dizer o mesmo em relação à área de gestão de pessoas. Costa (2013), afirma ainda que:

Falhar na gestão da cultura organizacional, desprezar o comportamento das pessoas no trabalho, ignorar o valor da diversidade e dos conflitos de gerações, deixar de gerir o conhecimento e a aprendizagem na organização, não equilibrar recursos financeiros, sociais, e ambientais de forma sustentável podem significar a morte de organizações centenárias. (COSTA, 2013, p. 10-11)

Quando a área de gestão de pessoas juntamente com outras áreas estratégicas da organização criam o caminho e caminham juntas por ele, isso revela que a organização está de fato modernizada em sua amplitude e pensando em obter maior competitividade frente à concorrência, crescer de forma saudável e não unilateral, e buscando ter um negócio/empresa sustentável no presente e no futuro.

## 2.2 DO RH TRADICIONAL À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Para alguns pode parecer que a mudança da nomenclatura seja apenas algo da pós-modernidade. De fato, para empresas que têm um entendimento claro e adequado do que é e de como deve funcionar e se comportar a área de RH, a mudança de termo pode ser desnecessária, como no caso da Volvo do Brasil, onde se usa o termo RH estratégico (MORASSUTTI, 2012, p. 136). Entretanto, para muitas empresas o RH ainda é apenas um departamento operacional responsável por cuidar dos recursos humanos da empresa. Gil (2012, p. 18) vai ressaltar que ao usar o termo recursos humanos, entende-se que a percepção das pessoas que trabalham numa organização é apenas como mais um recurso, ao lado de recursos materiais e financeiros.

Então, a primeira mudança a ser feita é no conceito que muitas empresas ainda têm a respeito da área de Recursos Humanos; depois devem ser feitas algumas mudanças na própria área. A área tradicional deve ser transformada em uma área de RH Estratégico ou área de Gestão Estratégica de Pessoas – essa última denominação parece mais adequada aos novos tempos. Não deve mais ser apenas uma área operacional que cuida de papeladas, contratações, demissões e controle do *ponto* dos trabalhadores. Deve se tornar uma área que se envolve estrategicamente nos diversos processos que ocorrem na organização: elaboração e criação das estratégias corporativas; recrutamento, seleção e contratação de pessoal; delimitação de cargos e remuneração; planejamento de carreira e aposentadoria; treinamento e desenvolvimento de pessoas; formação e desenvolvimento de liderança e sucessores; avaliação de desempenho; cuidado com o clima e a saúde organizacional; entre outros. Deve ser menos operacional e mais estratégica; deixar a visão reducionista de atividades triviais alcançando uma visão mais holística e aprofundada da organização.

Alguns autores confirmam a necessidade dessa mudança e citam alguns benefícios:

- “A área de Gestão de Pessoas detém muitos dos elementos requeridos para que a organização seja competitiva, já que ela permite controlar custos, melhorar os níveis de qualidade e criar distintas capacidades” (GIL, 2012, p. 40)
- “Somente quando o RH está envolvido nos negócios e nas questões maiores da organização é que tem condições de criar políticas e práticas que realmente atendam às necessidades de todos os públicos. E aí poderá, de fato, cumprir o seu papel”. (MORASSUTTI, 2012, p. 134)
- “O RH estratégico contempla uma gestão que privilegia a mudança dos resultados finais da empresa, e por consequência, da qualidade dos talentos que dela fazem parte”. (COSTA *apud* COSTA, 2013, p. 64)
- “A gestão de pessoas deve assumir seu papel estratégico nas empresas...” (KNAPIK, 2011, p. 193)
- “Para que a área de RH possa adicionar valor à organização, servir aos seus objetivos e criar vantagens competitivas, ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos” (CHIAVENATO, 2010, p. 46).
- “A Gestão de Pessoas deverá desenvolver uma visão que reúna competências emocionais e visão integrada da atuação da organização, que estabeleça a comunhão de interesses entre pessoas e organização” (MENEZES JUNIOR *apud* COSTA, 2013, p. 51).
- “O RH não tem outra saída: tem que ser estratégico e estar presente no negócio. Quanto a isso não há dúvidas. Mas ao mesmo tempo, não pode deixar de lado sua essência. Não pode esquecer jamais que a sua missão maior é cuidar dos recursos humanos, ou seja, de todas as questões relacionadas ao lado humano da organização” (MORASSUTTI, 2012, p. 136).
- “As organizações que se posicionam de forma a inovar sua percepção de gerir pessoas têm juntado, em seu escopo geral, qualidade, desenvolvimento, lucratividade e vantagem perante outras organizações concorrentes”. (MENEZES JUNIOR *apud* COSTA, 2013, p. 54)
- “De acordo com Marras (2010), enquanto a gestão estratégica de pessoas interage e responde por resultados diversos, agregando valor com atitudes inovadoras no ambiente corporativo, o RH tradicional é um simples prestador de serviços, e, portanto, gerador de custos à organização”. (COSTA *apud* COSTA, 2013, p. 64)

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

As organizações modernizaram suas estruturas físicas e tecnológicas, modernizaram suas tecnologias de produção, modernizaram sua maneira de conquistar clientes e fazer negócios, e até modernizaram alguns termos usuais e a própria maneira de falar. Porém, muitas delas não modernizaram sua maneira de lidar com as pessoas.

Tornar a área de gestão de pessoas ou o RH em uma área estratégica não favorece somente as pessoas da organização enquanto colaboradores, mas *todos* os parceiros. Chiavenato (2010) afirma que:

O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à maneira como a função de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais. (CHIAVENATO, 2010, p. 77).

A gestão estratégica de pessoas pode se tornar um grande diferencial para qualquer empresa, pois ela influencia diretamente na vida da organização e das pessoas que lá atuam. Menezes Junior *apud* Costa (2013, p. 54) afirma que “um ambiente organizacional permeado de ações que enaltecem o aprendizado entre pessoas, a transparência de ideias e objetivos, a humanidade e o respeito mútuo, tende a ser um ambiente fértil para o sucesso e o crescimento”. Pessoas satisfeitas e motivadas, que obtêm da empresa o devido respeito e reconhecimento, levarão para suas vidas particulares muito mais que o nome da empresa.

É comum ver algumas organizações se referindo à sua área de RH, que ainda é tradicional, como sendo um RH estratégico ou uma área de Gestão de Pessoas. Esses casos acontecem por não se ter um parâmetro para avaliar se o setor está na posição que deveria estar e se está desempenhando, de fato, a função que uma área estratégica deveria desempenhar.

Costa (2013) comenta sobre uma maneira pela qual a organização pode avaliar se realmente a área responsável pelas pessoas é uma área estratégica:

É fácil perceber se uma empresa realmente considera Recursos Humanos (RH) como uma área estratégica. Basta observar qual a posição do gestor de RH. Se o gestor de RH ocupa uma posição superior na tomada de decisões, pelo menos no mesmo nível hierárquico que a área financeira, a área de marketing e a área de operações, a empresa considera que a gestão de pessoas é estratégica. É comum encontrar empresas que dizem que “as pessoas são nosso ativo mais importante” e que o gestor de RH ocupa cargo gerencial (Gerente de RH), enquanto a empresa tem um Diretor de Comunicações, um Diretor de Operações e um Diretor Financeiro. Quando o RH é estratégico, é comum encontrar pessoas ocupando o cargo de Diretor de RH, vice-presidente de RH, Chief People Officer (CPO), dentre outras, e essa pessoa toma decisões estratégicas com o restante da diretoria. (COSTA, 2013, p.16)

Nos dias atuais é necessário que a alta diretoria das organizações olhe para exemplos como da Volvo do Brasil e outros pelo mundo a fora, e tome iniciativas consistentes, promovendo as mudanças necessárias nas corporações para transformar seu departamento de RH tradicional em um departamento estratégico de gestão de pessoas, seguindo a tendência mencionada por Knapik (2011) quando diz:

Hoje, com o advento da globalização, a tendência é elevar o gerenciamento de pessoas a uma dimensão mais estratégica, tendo-se uma visão mais sofisticada de administrar em parceria com as pessoas. Os colaboradores são estimulados a assumir com a direção a responsabilidade de levar a empresa a atingir seus resultados. (KNAPIK, 2011, p. 51)

Entretanto, isso deve ocorrer não só por ser uma tendência em função da globalização, mas sim pela vontade de tornar a corporação cada vez mais competitiva, fazendo com que ela cresça além do faturamento, e para que se tenha um negócio sustentável para os próximos anos e décadas.

Fazer as mudanças necessárias no RH tradicional é um grande desafio para qualquer organização, mas esse é um caminho que pode ser trilhado nesses novos tempos. Todas as mudanças, que agora ocorrem com mais frequência do que nunca, exigem uma área de gestão de pessoas estratégica, inovadora e flexível que colabore com mais do que executar tarefas operacionais, ajudando as organizações a crescerem de forma saudável sendo mais competitivas e tornando-se sustentáveis. Ainda que poucos gostem de mudanças, ela pode ser necessária e, em alguns casos, poderá ser a única maneira de levar uma organização a um patamar mais elevado, competitivo e sustentável.



### 2.3 INCLUINDO A GESTÃO DE PESSOAS NAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

A próxima mudança está relacionada à necessidade de incluir essa área de gestão de pessoas nas estratégias da organização, não apenas para a execução de trabalho operacional de maneira estratégica, mas desde a elaboração e criação das próprias estratégias. Essa também não é uma mudança simples, pois para alguns diretores pode dar a ideia que se está perdendo poder. Na verdade, compartilhar a elaboração das estratégias corporativas com essa área que estará diretamente relacionada àqueles que poderão fazer a coisa toda funcionar, é como se estivesse ampliando o poder. Costa (2013) diz que:

A gestão de pessoas deve passar do nível tático, cumprindo ordens oriundas da estratégia organizacional, e começar a trabalhar em colaboração na criação da estratégia. A estratégia da gestão de pessoas deve influenciar e ser influenciada pela estratégia organizacional, e não subordinada a ela. (Costa, 2013, p. 11)

Incluir a gestão de pessoas na elaboração das estratégias corporativas não é dizer ao gestor responsável o que ele deve fazer com os *recursos humanos* disponíveis para alcançar o que foi planejado. Organizações que fizerem mais do que isso, descobrirão que estão de posse de uma ferramenta poderosa para o alcance de seus objetivos. Como disse Morassutti (2012, p. 135) “as empresas estão sentindo cada vez mais que ter um RH forte e participativo traz resultados para o negócio”.

Knapik (2011, p. 53) afirma que “as pessoas podem potencializar os pontos fortes de uma empresa ou reforçar as fragilidades, dependendo de como são consideradas e gerenciadas”. Se as pessoas podem potencializar os pontos fortes da empresa, então podemos dizer que é extremamente importante incluir a gestão de pessoas, ou os responsáveis por essa área, na elaboração das estratégias corporativas. Quando isso é feito, a mensagem que é transmitida para as pessoas da organização é que elas são importantes, tão importantes que pensam nelas desde o momento da elaboração das estratégias corporativas. O contrário disso é o mesmo que continuar a transmitir a ideia ultrapassada de que as pessoas são apenas recursos. Chiavenato (2012) traz luz ao que tanto se fala, mas pouco se pratica, quando escreve:

Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa. (Chiavenato, 2012, p. 34)

Passa por aí o caminho do sucesso das organizações. Infelizmente, essa não é a visão de todas as empresas, pois ainda que se ouça diretores falando que as pessoas são *o ativo mais importante*, a prática tem se mostrado diferente. O que tratamos nesse estudo pode revelar isso. Por exemplo: poucas empresas incluem ações voltadas ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para que eles também cresçam junto com elas; poucas incluem o desenvolvimento de lideranças e de novas competências para torna-las mais competitivas; e poucas pensam no cuidado do capital humano e intelectual, tão necessário para a continuidade e sustentabilidade do negócio.

Por outro lado, temos uma experiência motivadora em solo brasileiro com a Volvo do Brasil. Morassutti (2012) deixa claro que foram as pessoas que a fizeram a empresa se tornar uma empresa de excelência ou, como eles dizem, uma empresa de classe mundial. Se referindo às pessoas ele disse: “Tornaram-se nosso maior diferencial competitivo ao longo dos anos, colocando-nos em posição de destaque no mundo corporativo” (MORASSUTTI, 2012).

Isso não foi obra do acaso, mas sim fruto do que Morassutti chamou de RH Estratégico, que faz bem mais que apenas executar as tarefas operacionais, pois está “inserido nos negócios e na gestão da empresa. Com credibilidade e efetiva capacidade de agregar valor. Capaz de prover soluções que conciliem os anseios dos funcionários e os interesses da organização e dos demais públicos. Com visão de longo prazo...” (MORASSUTTI, 2012, p. 133-134). Assim como na Volvo do Brasil, para que a gestão de pessoas esteja inserida nas estratégias de crescimento, competitividade e sustentabilidade, as empresas precisam entender o quão importante isso é e proceder com as mudanças e ajustes necessários.

Um novo modelo de gestão vem sendo experimentado por algumas organizações, onde “os profissionais de recursos humanos estão revendo seus conceitos, galgando novos espaços e participando da elaboração de planejamentos estratégicos, pois os talentos das pessoas estão sendo considerados como um diferencial estratégico e competitivo” (KNAPIC, 2011, p. 49).

A mudança não é tão fácil, mas de fato é o que poderá manter as empresas no mercado amanhã. Como afirma Lencioni (2012):

A transformação de uma empresa desajustada em outra saudável, além de criar uma enorme vantagem competitiva, provocará uma diferença real na vida das pessoas que lá trabalham. E para os líderes que encabeçarem tais esforços esse será um dos empreendimentos mais significativos e gratificantes que já realizaram. (LENCIONI, 2012, p. 14)

Organizações que pensem na sustentabilidade de seus negócios e no quando podem se tornar competitivas, deveriam considerar esse assunto, pois incluir a gestão de pessoas nas estratégias organizacionais desde quando elas são elaboradas, permitindo que os envolvidos na área de gestão de pessoas participem ativamente a partir do processo de definição das estratégias de crescimento, competitividade e sustentabilidade da empresa, poderá facilitar o caminho a ser percorrido durante a execução das estratégias e proporcionar um maior comprometimento e engajamento de todos na busca por alcançar os resultados desejados.

### 3. METODOLOGIA

A construção do presente estudo se deu através de uma pesquisa bibliográfica com o fim de descobrir a importância do assunto e a relação entre a área de gestão de pessoas e estratégias corporativas, buscando referencial teórico em livros relacionados, e uma pesquisa de campo que foi realizada com administradores e/ou gestores de RH de 18 empresas de maior porte em cada ramo de atividade, instaladas da cidade de Pato Branco/PR e na Região Sudoeste do Paraná. O questionário utilizado na pesquisa foi enviado por meio digital, e os dados foram analisados de forma qualitativa tendo, a priori, o objetivo de descobrir se temas como desenvolvimento de pessoas e equipes, melhoria no clima organizacional e formação de liderança, temas que estão diretamente relacionados à gestão de pessoas, estariam incluídos nas estratégias de crescimento, competitividade e sustentabilidade das empresas. A análise também pretendia contemplar o cruzamento das informações obtidas para identificar similaridades entre as empresas que formassem grupos específicos, tendo em vista o foco estratégico principal.

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nesse estudo, pode-se concluir que: a) a área de gestão de pessoas deve ocupar um lugar de maior relevância e mais estratégico nas organizações; e b) essa área deve se tornar uma área cada vez mais estratégica e se integrar às estratégias corporativas desde sua elaboração. Uma organização que deseja se destacar e se manter no mercado, precisa dar liberdade para sua área de gestão de pessoas fazer a gestão *com* as pessoas e trabalhar para engajar todos no processo, mostrando que todos são responsáveis e que todos obterão benefícios com o alcance dos objetivos estabelecidos nas estratégias.

Chiavenato (2010) fala da adoção de novos modelos de gestão de pessoas para que a organização obtenha o sucesso desejado:

Modernamente, as organizações estão deixando de lado aspectos apenas quantitativos para focar e enfatizar aspectos qualitativos e intangíveis do capital humano necessário para conduzir a organização ao sucesso em sua estratégia organizacional. Isso significa a adoção de modelos de gestão de pessoas integrados e estrategicamente orientados. (Chiavenato, 2010, p. 92)

Transformar a gestão de pessoas numa área estratégica e incluí-la no processo de criação das estratégias corporativas, pode se tornar em um grande diferencial para o sucesso da organização. É possível concluir isso pelo seguinte: a área de Gestão de Pessoas conhece e lida diretamente com as pessoas e tudo o que as envolve nas organizações; as pessoas são os ativos intangíveis que podem levar a organização a ser bem sucedida no alcance dos objetivos estabelecidos nas estratégias; o capital intelectual das organizações tem poder quase ilimitado. Assim, dar vez e voz à área de gestão de pessoas desde o processo de elaboração das estratégias até, e durante, a execução delas, criará uma sinergia entre as pessoas na busca dos objetivos e aproximará os interesses organizacionais e pessoais, o que é favorável para qualquer organização.

Em uma de suas entrevistas no programa *Management TV*, Jack Welch, o reconhecido CEO do século XX, demonstra a importância que ele mesmo dava à área de gestão de pessoas e às próprias pessoas. Entre outras coisas ele disse que a “gestão de pessoas era a chave do futuro da companhia”. Quando fala sobre o sistema de avaliação que criou, ele conta que passava um dia em cada empresa, junto com o gestor de RH conversando com as pessoas. Ele disse:

Eu queria passar tempo com cada pessoa. Sacudi-los e ver de que eram feitos. Queria falar de seus problemas, ver como os administravam. Interessava-me mais como reagiam às coisas que em suas apresentações.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

É muito interessante quando pensa na questão pessoal. É a chave do negócio. Se colocar a equipe certa para trabalhar, ganha o jogo. (...) Precisa ter uma equipe enérgica, apaixonada, que saiba aonde ir, por que ir, o que há para eles. Pense: aonde vai, como chegar aí e o que há para eles. (<<https://www.youtube.com/watch?v=INnKpffP8CU>> acessado em 04/09/2017)

A área de gestão de pessoas precisa estar envolvida diretamente com as estratégias da organização. E não somente os gestores da área, mas também, na medida do possível, outros colaboradores que tenham competências específicas e que possam contribuir. Dessa forma, com mais pessoas comprometidas com as estratégias, possivelmente ter-se-á mais pessoas responsáveis e comprometidas no alcance dos objetivos estabelecidos pelas estratégias. Nas palavras de Albuquerque (2002, p. 42) “a participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis da organização na formulação estratégica é adotada também como forma de tornar esse processo mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento”. Pode ser necessário que a alta diretoria das organizações reveja seus conceitos e maneiras de lidar com a gestão de pessoas.

A Tabela 4 mostra a tabela completa das empresas pesquisadas separadas por foco(s) principal(is), juntamente com as subáreas que estão envolvidas nas estratégias.

TABELA 4: Empresas participantes da pesquisa de campo 2017

Empresa	Ramo da Empresa	Qtd. Colaboradores	Foco estratégico			Subáreas que fazem parte das estratégias da Empresa															
			competitividade	crescimento	sustentabilidade	expansão comercial	aumento de colaboradores	fortalecimento da marca	melhoria do clima organiz.	crescimento financeiro	diminuição ed colaboradores	inovação produtos	désv. pessoas-equip	mudança cultura organiz.	reestruturação física	remanej. colaboradores-funções	désv. prog. de endomarketing	redução custos	treinam.-formação de liderança	aprimoramento tecnológico	
A	software	101 à 250		x		x	x	x	x										x		x
B	combustíveis	1 à 100		x		x			x	x		x	x								x
C	jornalismo	1 à 100		x		x			x			x	x						x		
G	hotelaria	1 à 100		x		x			x					x					x		
R	saúde	1 à 100		x		x		x	x		x			x					x		x
E	cooperativa	101 à 250		x	x	x			x	x		x	x	x	x				x	x	
L	supermercado	101 à 250		x	x	x	x	x	x			x	x			x			x	x	
M	financeiro	101 à 250		x	x	x	x	x	x				x								x
N	agrícola	1 à 100		x	x	x		x	x	x		x		x		x	x		x	x	
Q	alimentício	acima de 1000		x	x	x		x	x	x		x	x	x				x	x	x	x
I	vendas ferramentas	1 à 100			x			x	x												
J	com. autopeças	251 à 500			x	x							x			x					x
P	hospitalar	251 à 500			x				x	x			x	x	x				x		x
K	financeiro	acima de 1000		x	x	x			x	x	x		x					x	x	x	x
H	autocenter	1 à 100		x	x	x			x	x			x	x				x			x
O	software	251 à 500		x	x		x		x	x	x		x						x	x	x
F	prod. quím. higieniz.	1 à 100		x	x		x		x				x	x							x
D	autocenter	1 à 100		x		x		x	x	x			x						x	x	x

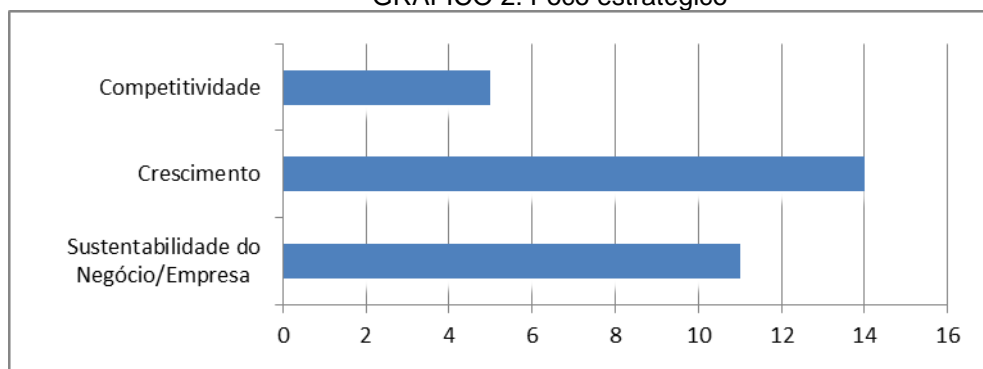
Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Analisando as respostas individualmente foi possível perceber também algumas curiosidades: a Empresa I disse ter o foco somente na sustentabilidade, mas somente fortalecimento da marca e melhoria do clima organizacional fazem parte das estratégias da empresa; a Empresa A disse ter o foco somente no crescimento, mas nenhuma subárea envolvida com a gestão de pessoas faz parte das suas estratégias; a subárea onde a maior parte das empresas tem foco é a melhoria do clima organizacional – quatorze das dezoito empresas; das quatro empresas que não têm foco no crescimento, todas têm foco na sustentabilidade.

Através de uma análise conjunta, somente com base no foco estratégico principal das empresas, verificou-se que na maioria das empresas o foco estratégico está no crescimento, como mostrado no Gráfico 2. Isso não é de todo prejudicial para a organização, mas pode limitar seu alcance e comprometer a sustentabilidade do negócio, principalmente se o crescimento ao qual se busca estiver direcionado apenas para questões financeiras visando somente os objetivos da organização.

Nessa análise simples percebe-se que alguns pontos poderiam ser melhorados simplesmente dando uma ênfase maior à área de gestão de pessoas.

GRÁFICO 2: Foco estratégico



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Uma analogia simples pode ser feita para aclarar todo esse trabalho, pois estabelecer estratégias corporativas sem contar com a colaboração ativa da área de gestão de pessoas e sem incluir as pessoas que estão na organização chega parecer algo incoerente. Seria como um pai de família decidir sozinho para onde toda a família vai viajar e o que farão nas férias, sem consultar ou levar em consideração os gostos, dificuldades e anseios dos outros membros da família, e ainda esperar que as férias sejam uma maravilha para todos. Isso poderá até acontecer, mas em raríssimos casos.

### 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a conclusão desse artigo, identificou-se que, em se tratando de competitividade, crescimento e sustentabilidade do negócio, nada é tão vital para uma organização como uma gestão de pessoas bem estruturada, organizada e adequada. Para isso se tornar possível, além de um estudo direcionado para os novos modelos de gestão, as organizações devem fazer algumas mudanças na área de gestão de pessoas que nelas atuam. A mudança principal deve ser incentivar e impulsionar a área de gestão de pessoas para que ela se torne uma área estratégica passando a ocupar um lugar importante nas organizações assim como as áreas de marketing e finanças, por exemplo.

A pesquisa realizada mostrou dados importantes, e uma atenção precisa ser dada ao fato da maioria das empresas ramificarem seu foco direcionando-o para uma ou duas macro áreas. Na verdade, as três deveriam ser pensadas em conjunto, pois para uma empresa crescer, ela deve ser e continuar sendo competitiva; para ela ser e continuar sendo competitiva, deve ter um negócio sustentável; e para ela ser sustentável, ela deve crescer de forma ordenada, estruturada e equilibrada.

Em todos os casos, a gestão de pessoas tem um papel fundamental. A premissa é que as pessoas devem ser tratadas como pessoas e por pessoas preparadas para fazer mais do que um trabalho operacional direcionado, mais do que seguir um roteiro programático de atividades e tratamentos, e mais do que buscar interesses apenas das pessoas ou apenas da organização.

### REFERÊNCIAS

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

COSTA, Luciano Venelli - Organizador; **Gestão de Pessoas: Visão estratégica sobre temas contemporâneos**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2013.

GIL, Antônio Carlos; **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

KNAPIK, Janete; **Gestão de Pessoas e Talentos**. 3. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2011.

MORASSUTTI, Carlos; **O Lado Humano do Sucesso: Como a Volvo se tornou uma empresa de classe mundial e uma das melhores do país para se trabalhar**. São Paulo: Alaúde Editorial, 2012.

SWAIM, Robert W.; **A estratégia segundo Drucker: estratégias de crescimento e insights de marketing extraídos da obra de Peter Drucker/Robert Swain**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

WELCH, Jack. **Jack Welch**. <<https://www.youtube.com/watch?v=INnKpffP8CU>> acessado em 25/09/2017.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

## A INFLUÊNCIA DO DETERMINISMO AMBIENTAL E A CAPACIDADE DE ESCOLHA ESTRATÉGICA: O CASO DE UMA COOPERATIVA MÉDICA

### THE INFLUENCE OF ENVIRONMENTAL DETERMINISM AND THE CAPACITY OF STRATEGIC CHOICE: THE CASE OF A MEDICAL COOPERATIVE

Felipe Cavalheiro Zaluski, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, felipezaluski@hotmail.com

Jorge Oneide Sausen, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, josausen@unijui.edu.br

#### RESUMO

O processo de adaptação estratégica sob o contexto de mudanças é enfatizado por Hrebiniak e Joyce (1985) a partir do determinismo e do voluntarismo. Nesse sentido, Rosseto (1998) explica que a visão determinista vê o ambiente externo como elemento principal na definição das estratégias organizacionais, já a visão voluntarista ou de escolha estratégica verifica nas organizações a capacidade de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais. O presente estudo analisa as influências do determinismo e da capacidade de escolha estratégica no processo de adaptação estratégica de uma cooperativa médica do Estado do Rio Grande do Sul. O método utilizado foi o estudo de caso longitudinal, utilizando os métodos da Direct Research (MINTZBERG E MCHUGH 1985, apud SAUSEN, 2003), com abordagem qualitativa e descritiva. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas efetuada com os membros da coalizão dominante do período de estudo, e ainda da utilização de análise documental e bibliográfica. Os objetivos buscaram elucidar os principais eventos críticos de adaptação estratégica e agrupá-los em períodos estratégicos para relacioná-los com o modelo de tipologias de adaptação estratégica proposta por Hrebiniak e Joyce (1985). Os resultados mostram que a capacidade de escolha estratégica foi um fator predominante nas decisões estratégicas definidas pela coalizão dominante da Cooperativa Alpha, contudo, o determinismo ambiental também foi evidenciado neste processo, ou seja, a cooperativa adaptou-se exercendo alta capacidade de escolhas estratégicas mesmo com momentos de influências oriundas do ambiente.

Palavras-chave: Estratégia; Adaptação Estratégica; Determinismo Ambiental; Capacidade de Escolha Estratégica

#### ABSTRACT

The process of strategic adaptation under the context of change is emphasized by Hrebiniak and Joyce (1985) based on determinism and voluntarism. In this sense, Rosseto (1998) explains that the deterministic view sees the external environment as the main element in the definition of organizational strategies, whereas the voluntarist vision or strategic choice verifies in organizations the capacity to manipulate the environment in function of their material and organizational capacities. The present study analyzes the influence of determinism and strategic choice in the process of strategic adaptation of a medical cooperative in the state of Rio Grande do Sul. The method used was the longitudinal case study using the methods of Direct Research (MINTZBERG E MCHUGH 1985, apud SAUSEN, 2003), with a qualitative and descriptive approach. Data collection was performed through semi-structured interviews with members of the dominant coalition of the study period, as well as the use of documental and bibliographic analysis. The objectives sought to elucidate the main critical events of strategic adaptation and to group them in strategic periods to relate them to the model of strategic adaptation typologies proposed by Hrebiniak and Joyce (1985). The results show that strategic choice was a predominant factor in the strategic decisions defined by the Alpha Cooperative's ruling coalition, however, environmental determinism was also evidenced in this process, that is, the cooperative adapted itself by exercising high capacity of the same strategic choices With moments of influences originating from the environment.

Keyowrds: Strategy; Strategic Adaptation; Environmental Determinism; Capacity for Strategic Choice

#### INTRODUÇÃO

Um ambiente em constante modificação pode afetar negativamente as organizações que não se adaptarem ou não se anteciparem às mudanças. Compreender este atual contexto torna-se fundamental para o sucesso e crescimento contínuo das organizações.

Conforme Meneguetti et al. (2011, p. 6), “cada organização tem uma forma própria de lidar com o ambiente e esta forma pode gerar vantagens sobre seus concorrentes. A partir das mudanças percebidas no ambiente, decisões são tomadas e estratégias são definidas”, neste sentido, Pettigrew

(1987) sustenta que a mudança estratégica das organizações é um processo complexo, contínuo e dependente de cada ambiente em que a organização se encontra, sendo que a capacidade de antecipação e de adequação ao ambiente, é a essência do gerenciamento estratégico.

A crescente busca de respostas referente aos processos de interação e adaptação entre as organizações e o ambiente externo tem fomentado uma série de indagações e pesquisas quanto a adaptação estratégica em organizações do ramo da prestação de serviços assistenciais à saúde. Os estudos indicam que com o aumento das variáveis do ambiente externo, como as alterações econômicas, sociais, políticas, demográficas, ecológicas e comportamentais, a adaptação das estratégias definidas se torna um fenômeno fundamental para sobrevivência e crescimento dessas organizações. Aliados a essa idéia, surgem, ainda, outros questionamentos referentes a efetividade da capacidade de escolha estratégica, bem como aos efeitos resultantes desses processos. (CASTRO; ROSSETO, 2003; HUBNER; SAUSEN, 2012; PORCIUNCULA; SAUSEN, 2009).

Neste conjunto, o gerenciamento de uma organização complexa como uma cooperativa médica requer atenção a uma série de fatores que, pelas inúmeras intercorrências existentes, tornam-se incontornáveis. Diversos são os fatores oriundos do determinismo ambiental que podem gerar impactos na organização, retirando ou exercendo uma forte influência sobre a capacidade de escolha estratégica. Além de todas as forças que habitualmente afetam as demais organizações, o ramo da prestação de serviços assistenciais à saúde passa por frequentes mudanças decorrentes da expansão do segmento, aumento e envelhecimento da população, economia e intervenções oriundas da regulamentação do Governo, tanto na sua organização quanto no seu funcionamento, que devem ser analisadas para que possam ser executadas ações de adaptação das estratégias planejadas, a fim de readequar a organização frente ao ambiente e em rumo aos objetivos da mesma.

O presente estudo buscará elucidar o processo de adaptação e mudança estratégica por meio da análise da influência do determinismo e da capacidade de escolha estratégica em uma cooperativa de serviços médicos do Estado do Rio Grande do Sul, a partir do ano de 2005 até o ano de 2016, buscando analisar os principais eventos e períodos estratégicos (SAUSEN, 2003) e classificá-los de acordo com o modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985).

## 1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesse capítulo apresentar-se-á a revisão bibliográfica, a qual está estruturada em duas partes. A primeira parte discorrer-se-á acerca da mudança organizacional e estratégica e a segunda parte destaca-se sobre o assunto principal desta pesquisa, apresentando as teorias e informações sobre a adaptação estratégica, a visão determinista e voluntarista, bem como o modelo de tipologia de adaptação estratégica proposto por Hrebiniak e Joyce (1985).

### 1.1 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A premissa que rege o ato de gerenciar uma organização nos dias atuais se configura em também gerenciar a mudança. Pode-se dizer que a mudança se tornou um fator necessário para as organizações, elas não mudam mais apenas para adequar-se ao ambiente ou à tecnologia, mas simplesmente porque se espera que mudem.

Para Wood Jr. (2002), os processos de mudanças respondem a necessidade ou desejo de as organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica. Para este autor, a mudança pode ser definida quanto a sua natureza, sua relação com o ambiente e pela forma de implementação.

As mudanças organizacionais quanto a sua natureza estão relacionadas a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais), mercados alvos, foco (mudanças estratégicas); valores estilos de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos). As mudanças que levam em conta a relação da organização com o ambiente consistem em uma resposta às mudanças nele ocorridas (mudanças reativas) ou de antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária) (WOOD Jr., 2002).

Neste sentido, parte-se da classificação proposta por Bateman e Snell (1998) que descreve a mudança como reativa e proativa. Mudanças reativas ocorrem quando alterações no ambiente já afetaram o desempenho da empresa. As mudanças reativas são movidas por problemas, tendem a ser incrementais, a imitar outras mudanças e resolvem o problema tardiamente. Geralmente têm alcance menor, impacto menor e claramente indicam que a empresa é seguidora, não líder. Os autores afirmam ainda que, ao iniciar uma grande mudança sem uma estratégia coerente e cuidadosamente construída para administrar todo o processo é um dos erros administrativos comuns.

Para Machado-da-Silva et al. (1998, p. 102) “a mudança organizacional configura-se não como fenômeno excepcional, mas como rotina, muitas vezes de difícil assimilação, no universo

organizacional”. Para estes autores, os processos de mudança são conduzidos tanto pelas intenções e expectativas dos líderes formais como pelas forças que ocorrem à margem das intenções estratégicas e dos objetivos oficiais, as quais obrigam a organização a manter-se em contínuo movimento.

Avaliando estas diferentes perspectivas de mudança organizacional, é preciso aceitar a pluralidade de teorias e modelos que tratam do fenômeno da mudança, observa-se, no entanto, que todos convergem para um ponto de entendimento comum.

#### **1.1.2 CONCEITUANDO MUDANÇA ESTRATÉGICA**

As mudanças nas organizações podem ser provenientes de questões externas e internas. Dessa maneira, quando a empresa reage a essas questões, ela se adapta a nova situação. Segundo Schein (1982, apud GOHR E SANTOS, 2011), a mudança pode ser concebida por meio de um ciclo adaptado que começa com uma modificação em algum aspecto do ambiente organizacional e termina em uma situação de equilíbrio mais adaptada e dinâmica para enfrentar tal modificação. O processo de mudança estratégica pode ser concebido como um processo de aprendizado em que a organização está continuamente reavaliando sua relação com o ambiente externo, de forma a encontrar uma posição de equilíbrio.

Neste sentido, Pettigrew (1987, apud SAUSEN, 2003) propõe uma metodologia para estudar a mudança organizacional, observando que se trata de um processo humano complexo, no qual todos os membros da organização desempenham atividades, as quais podem estar relacionadas com a percepção do contexto da mudança, com a escolha do conteúdo da mudança ou com o processo de implementação da mudança.

A análise pode ser constituída por meio de três dimensões integradas, propostas por Pettigrew “contexto”, “conteúdo” e “processo”. A dimensão do contexto está relacionada ao “porquê” da mudança e é derivada da análise do ambiente interno e externo da organização. Em outras palavras, o contexto refere-se às forças ambientais e aos aspectos internos que restringem e habilitam as mudanças estratégicas no nível da firma. O conteúdo está relacionado ao “o quê” da mudança, o conteúdo corresponde, também, às estratégias que são, de fato, realizadas. O processo, por sua vez, diz respeito ao “como” da mudança (isto é, à maneira em que ela ocorre) e está relacionado ao caráter dinâmico e temporal da mudança estratégica (PETTIGREW, 1987, apud SAUSEN, 2003).

Podemos encontrar na literatura várias correntes de pensamento que explicam o fenômeno da mudança estratégica nas organizações. No entanto, essas diferentes abordagens não são mutuamente excludentes, pois consideram diferentes variáveis e dimensões organizacionais. Dessa maneira, pode-se ponderar que não existe um único caminho para gerenciar e estudar a mudança estratégica, sendo necessário, inclusive, que em determinadas pesquisas sejam utilizadas diferentes técnicas e métodos para analisar e compreender melhor como ocorre esse processo nas organizações.

#### **1.2 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA**

Adaptação organizacional estratégica é o resultado da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente, considerando-se tanto o comportamento organizacional proativo, quanto o reativo (HREBINIAK E JOYCE, 1985). Na perspectiva de Rossetto e Rossetto (2005), a adaptação organizacional refere-se a habilidade dos administradores de reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com necessidades e mudanças percebidas em seu ambiente, de forma a assegurar suas vantagens competitivas.

Estudos sobre a adaptação e escolha estratégica demonstram uma tentativa de se explicar como as organizações atuam em seus diferentes ambientes buscando diferenciar-se das demais (LAZZARETTI et al, 2012). Outra questão importante, no que se refere à adaptação estratégica, é a relação entre o poder de influência do ambiente e o da organização no processo de adaptação estratégica e mudança organizacional.

Para Hrebiniak e Joyce (1985), quando se aborda a adaptação estratégica, observa-se duas orientações: a) determinismo ambiental (poder do ambiente) e; capacidade de escolha estratégica (autonomia da organização). Por outro lado, Elliot (1990, apud SAUSEN, 2003) defende a ideia da condução planejada do processo de adaptação estratégica. Nesse caso, o referido processo pode ser conduzido seguindo as intenções e expectativas dos dirigentes organizacionais. Sausen (2003) corrobora com esse entendimento enfatizando que a mudança organizacional está associada a ideia de um processo de transformação das organizações, que se define a partir dos interesses e objetivos dos indivíduos e das forças e contingências oriundas do ambiente.

Para melhor compreensão, essas duas abordagens serão tratadas em separado na próxima sessão e posteriormente, sob uma perspectiva integrada, segundo o modelo de tipologia de adaptação estratégica concebida por Hrebiniak e Joyce (1985).

### 1.2.1 A ORIENTAÇÃO DETERMINISTA

A visão determinista, que considera o ambiente como o grande condutor das mudanças ocorridas nas organizações, pode ser entendida a partir de duas perspectivas: a seleção natural e a perspectiva institucional (ROSSETTO, 1998).

A teoria da seleção natural argumenta que as organizações não são capazes de adaptar-se e que as mudanças ocorridas no ambiente, não na organização, determinam a sobrevivência e eficiência organizacional (MILES, 1980). Consequentemente, tipos diferentes de organização dependem dos poucos recursos encontrados no ambiente em sua luta pela sobrevivência. As organizações mais aptas são selecionadas, e as não aptas são naturalmente eliminadas. Esta teoria analisa como diferentes espécies de organização crescem e sobrevivem em um determinado período e em um ambiente específico, passando, então, para a fase de declínio. O foco principal desta análise é a variação das espécies de organização e das suas características, analisadas com base no ambiente.

Wilson (1995) acredita que a análise da mudança é mais bem entendida em termos de seu contexto e dos processos políticos na organização, ou seja, por meio da teoria do determinismo: a tensão sistêmica e as normas socioeconômicas (ambiente) são os determinantes do processo de mudança. Isto não quer dizer que habilidades individuais não sejam importantes, mas elas não podem ser consideradas isoladas dos diversos fatores envolvidos no processo de mudança. O autor, ao falar sobre mudança e forças do determinismo, discute também a teoria dos sistemas abertos, que vê a organização como parte interdependente de um todo muito maior. As ações e as características das organizações não são determinadas somente pelas aspirações de seus administradores e fundadores, mas também pelas características das mais amplas ligações entre a organização e o ambiente externo.

Percebe-se, então, que uma abordagem determinista considera a mudança organizacional como um fenômeno emergente das influências do ambiente, como ação reagente, de adaptação. As decisões das organizações e seus objetivos são dependentes do suporte socialmente construído, da legitimidade institucional e de suas propostas e, em parte, pelo argumento de autoridade proporcionado por casos de sucesso e expectativas futuras que estão no ambiente, mas que internamente justificam a preferência por esta ou aquela estratégia (MACHADO-DA-SILVA et al, 1998).

### 1.2.2 A ORIENTAÇÃO VOLUNTARISTA

A visão voluntarista, que atribui às pessoas a capacidade de tomar decisão e de criar condições para a mudança organizacional (SAUSEN, 2003). Duas das principais abordagens teóricas desta posição são: a seleção racional e a dependência de recursos.

A perspectiva de análise da seleção racional considera a organização, como um sistema orgânico, atua mais eficazmente em condições relativamente instáveis de tecnologia e mercado. O processo de ajustamento contínuo às mudanças causadas pelo ambiente e a redefinição continuada das tarefas correspondentes são as principais características desta teoria.

Conforme Sausen (2003), nessa perspectiva o administrador assume um papel de extrema importância para a sobrevivência e eficácia da organização. Ademais, o administrador é considerado como um modelador da cultura organizacional, pois "...selecionam, adotam ou descartam componentes estruturais, com o objetivo de manter o equilíbrio da organização com o seu ambiente" (*ibidem*, p. 77).

Na teoria de dependência de recursos, Pfeffer e Salancik (1978) descrevem a organização como possuidora de uma certa autonomia em relação ao ambiente externo. Esta teoria busca uma melhor compreensão das estratégias formuladas pelas organizações com o objetivo de lidar com incertezas geradas pela dependência das organizações e aos recursos do ambiente. A teoria da dependência de recursos considera as organizações como instituições políticas ativas, que influenciam o ambiente em que operam, controlando os recursos disponíveis e tentando limitar sua dependência em relação a esses recursos.

Sob o processo da abordagem voluntarista, a mudança no mundo das organizações está associada a melhorias nas técnicas de gestão e busca da eficiência através da reformulação tecnológica e de processos de trabalho. A mudança organizacional planejada busca aumentar seus lucros e sua participação no mercado. Para tal, as empresas tentam inovar, gerando novas ideias, reestruturando-se para reduzir custos e obter níveis e produtividade mais competitivos, além de buscarem reestrutura para cortar custos de uma forma geral.

Essa perspectiva teórica versa sobre o papel do gestor, considerando-o proativo, e sua base cognitiva é responsável pelo significado dos eventos ambientais. Dessa forma, pode-se afirmar que na escolha estratégica o ambiente subjetivo se sobrepõe ao objetivo, calcado na cognição e decisões dos tomadores de decisão.



**1.3 O MODELO DE TIPOLOGIA DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE HREBINIAK E JOYCE (1985)**

Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolveram uma tipologia delimitada na adaptação ambiental, cuja escolha ambiental é posicionada em relação ao determinismo ambiental, diretamente relacionados com variáveis independentes no processo de adaptação.

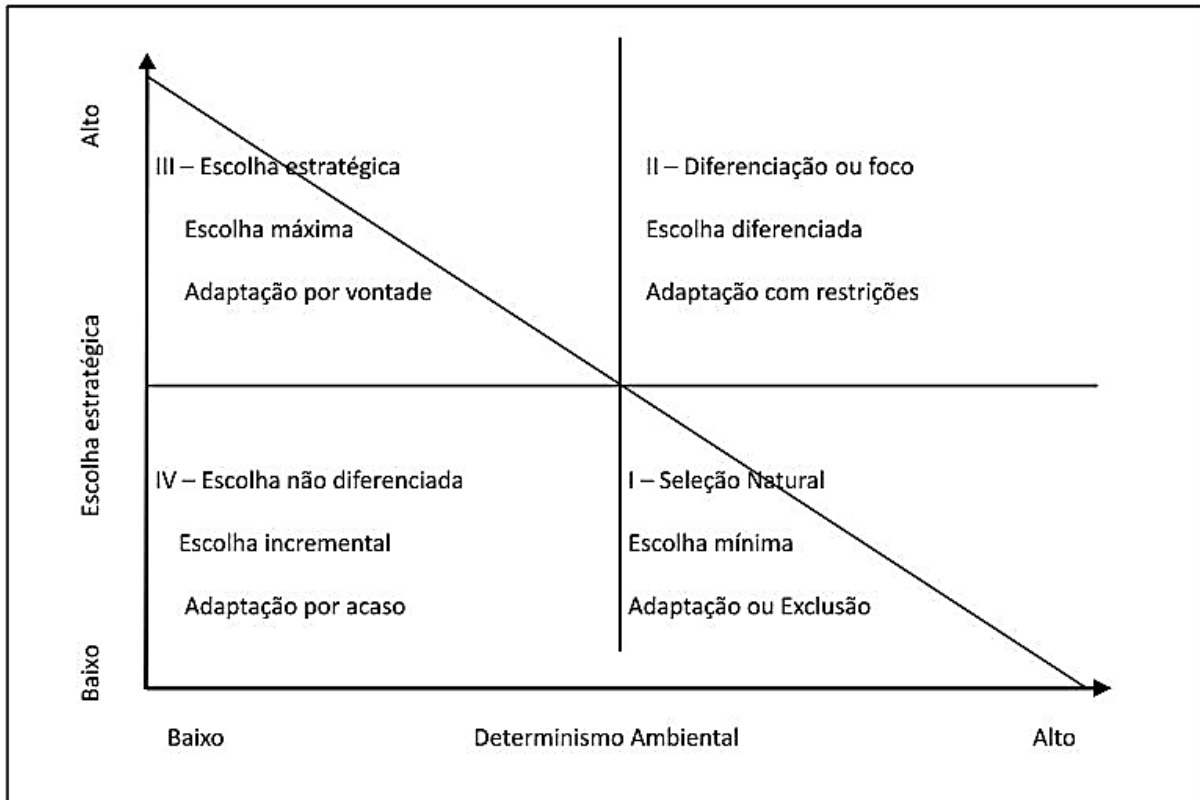
Neste sentido, esta tipologia destaca que as organizações podem escolher suas decisões dependendo das circunstâncias do ambiente, em que as características objetivas do ambiente poderão ser trabalhadas, a fim de criar medidas que condicionam as decisões de acordo com as características do ambiente subjetivo que é o ambiente percebido.

Portanto, os indivíduos nas suas organizações podem fazer escolhas na tomada de decisão e também podem sofrer influências do ambiente e sugerem uma tipologia de adaptação organizacional dividida em quatro tipos: (1) seleção natural, onde não há escolha, ou seja, as escolhas são determinadas pelo ambiente; (2) diferenciação ou foco, onde há a adaptação com restrições; (3) escolha estratégica, onde a escolha é máxima e (4) escolha não diferenciada, onde a adaptação é por acaso.

Os autores estudaram a interação da escolha estratégica e do determinismo ambiental e propuseram quatro tipos de adaptação organizacional. Para eles, determinismo e escolha estratégica são variáveis independentes e não excludentes. Criaram a possibilidade de haver “alta capacidade de escolha” e “alto determinismo” e, por outro lado, “baixo determinismo” e “baixa capacidade de escolha” estratégica no processo de adaptação estratégica das empresas (OLIVEIRA, 2001).

Para facilitar a compreensão da tipologia a Figura 4, a seguir, apresenta quatro quadrantes que destacam as formas de escolhas estratégicas em função do determinismo ambiental.

Figura 4 - Escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985, p. 339).

a) Quadrante I: considera a seleção natural, o que resulta da interseção do alto grau de influência ambiental e baixa capacidade de escolha estratégica. Basicamente mostra as condições que caracterizam a abordagem à adaptação denominada ecologia das populações ou seleção natural. A adaptação é determinada pelos fatores externos, na medida em que o ambiente seleciona as organizações, sobrevivendo apenas àqueles formatos com variações apropriadas;

b) Quadrante II: a escolha estratégica e o determinismo ambiental são altos. Há os fatores exógenos do ambiente que afetam as decisões da empresa, porém está desfrutando do processo de escolha mesmo com o ambiente turbulento. Isto quer dizer em alguns momentos que os resultados organizacionais são afetados em algum nicho do ambiente, porém em outros nichos há possibilidade

de escolha. As empresas que se enquadram neste quadrante são de grande porte e pertencem a indústrias altamente reguladas por fatores governamentais e legais, nos quais definem formas de administrar o negócio. Por apresentarem um perfil de grande porte, possuem estruturas suficientes que justificam a baixa dependência de recursos exógenos ambientais;

c) Quadrante III: é o oposto do Quadrante I. As empresas desfrutam de alta escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. A alta escolha estratégica se justifica, porque a autonomia e o controle são uma característica predominante. Não possuem dependência de recursos, pois desfrutam de uma influência sobre outras empresas no ambiente;

d) Quadrante IV: apresenta uma baixa escolha estratégica e determinismo ambiental. Empresas que se enquadram neste quadrante não apresentam escolha estratégica, sendo que a adaptação das mudanças ambientais é por casualidade. Os fatores endógenos se apresentam incipientes, sendo ineficaz às oportunidades e condições do ambiente. Este tipo de empresa apresenta poucas inovações e nenhum comportamento proativo, no qual, raramente tira proveito das oportunidades do ambiente.

A partir do modelo proposto, Hrebiniak e Joyce (1985) percebe-se que o que define a adaptação estratégica é a relação entre a escolha estratégica e o determinismo ambiental que permeia a organização, nesse processo, vemos a adaptação como um processo dinâmico, resultante da força maior que rege, o ambiente ou as escolhas da organização (LAZZARETTI et al, 2012).

## 2. METODOLOGIA

Quanto a natureza, a pesquisa se classifica em aplicada, pois conforme descreve Teixeira et al (2009), este tipo de pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais, neste sentido, a pesquisa buscará gerar conteúdo com informações referentes ao processo de adaptação estratégica da organização em estudo, segundo o modelo de tipologia de adaptação estratégica adotado, envolvendo as informações e acontecimentos da organização dentro do período de tempo definido (2005-2016), resultando em informações de teor elucidativo para a organização, visando o auxílio no processo de gestão e na solução de problemas estratégicos.

Quanto a abordagem da pesquisa, fundamentalmente, define-se como uma pesquisa qualitativa. Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa permite que um fenômeno possa ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. Essa abordagem melhor se enquadra nas pesquisas conforme a temática proposta neste estudo, visto que a análise das informações dos períodos e eventos críticos de adaptação das estratégias (SAUSEN, 2003) é melhor compreendido quando se leva em consideração o aspecto qualitativo das informações coletadas na organização, ao mesmo tempo em que considera todos os pontos de vista relevantes do processo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como: descritiva, pois a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987); e como exploratória, pois segundo esse mesmo autor, os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Nesse sentido, o estudo é classificado como descritivo e exploratório porque analisou características peculiares dos gestores da organização, identificando e descrevendo o fenômeno da adaptação estratégica, a partir da interpretação e análise dos dados.

Na classificação quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se em: bibliográfica, pois conforme cita Fonseca (2002), é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites; documental, pois “pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, [...], relatórios de empresas...” (*ibidem*, p. 32); estudo de caso singular, conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Considerando que a análise do fenômeno da mudança estratégica depende da obtenção de dados referentes a um determinado período de tempo, esta pesquisa utilizou-se de uma análise longitudinal contextualista, baseando-se no modelo teórico-metodológico proposta por Pettigrew (1987, apud SAUSEN, 2003) com o intuito de identificar o conteúdo, o contexto e o processo das mudanças ocorridas na organização

Para o autor, conteúdo são os aspectos ou áreas sob transformação, tais como tecnologia, pessoal, produtos e cultura organizacional. Por contexto externo entende-se o ambiente econômico, social, político e competitivo, no qual a organização está inserida. O contexto interno é configurado

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

pela estrutura e a cultura da organização e pelo contexto político existente dentro da empresa. O processo é conceituado como as ações, as reações e as interações entre as partes interessadas e a maneira como elas tentam realizar as mudanças (PETTIGREW, 1987, apud SAUSEN, 2003). Neste sentido, o conteúdo é o “que” da transformação organizacional, os contextos externo e interno representam o “porque” e o processo é o “como” ocorreu a mudança na empresa (SAUSEN, 2003).

A coleta de dados foi realizada através da pesquisa de dados primários e secundários. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas. O modo em que a entrevista foi realizada foi a forma semiestruturada, que para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas sínteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do entrevistado.

Assim, optou-se pela seleção do gerente de operações e finanças e dois diretores cooperados que fizeram parte dos mandatos do conselho administrativo no período estudado, estes os quais foram definidos pela acessibilidade que a organização disponibilizou ao estudo, a escolha destes sujeitos difundiu-se por acreditar que são fontes de informação mais precisas, no que se refere ao processo de adaptação estratégica, facilitando a obtenção de informações para as análises, ao todo foram entrevistados três pessoas participantes do processo de gestão da organização.

Como coleta de dados secundários, utilizou-se pesquisa documental e bibliográfica, procurou-se obter informações nos relatórios gerenciais, site da cooperativa, documentos de decisões estratégicas, relatório de planejamento estratégico e memorandos internos, ainda foi realizada uma pesquisa externa em jornais e revistas da região que continham alguma informação com as decisões estratégicas da organização dentro do período histórico delimitado (2005-2016).

O método principal que foi utilizado para análise e interpretação dos dados, mas também se enquadrando como coleta de dados, foram os procedimentos propostos pela direct research, concebida por Mintzberg e McHugh (1985, apud SAUSEN, 2003).

A direct research, que utiliza um modo longitudinal de análise, isto é, aborda a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico, segue as seguintes etapas (MINTZBERG E MCHUGH, 1985, apud SAUSEN, 2003): (1) coleta de dados básicos, identificando as ações e decisões importantes ocorridas dentro de determinados períodos históricos da organização, como também os eventos e tendências do ambiente que tiveram influências; (2) inferência dos períodos e estratégias de mudança. Os dados, decisões e ações são colocados em ordem cronológica. São analisados para que se possa inferir os padrões e consistências ao longo do tempo, isto é, as estratégias; (3) análise intensiva dos períodos de mudança, interpretando as percepções dos padrões surgidos nestes período, a partir dos relatos e entrevistas com os tomadores de decisão para identificação das principais mudanças estratégicas; (4) análise teórica do estudo, procurando explicar, à luz de referenciais teóricos, as descobertas realizadas em cada período histórico, tanto quanto o estudo completo.

Neste contexto, foi elaborado uma lista de eventos considerados relevantes do ponto de vista estratégico, para definir e identificar os principais eventos críticos e períodos estratégicos (SAUSEN, 2003), convém destacar que os resultados e classificação final dos períodos e dos acontecimentos foi validada com os gestores entrevistados, para garantir a confiabilidade e legitimidade das interpretações e categorizações feitas pelo pesquisador, após isso foi executada a classificação e análise dos períodos estratégicos de acordo com o modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985).

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor visualizar o processo de mudança estratégica percorrido pela Cooperativa Alpha, apresenta-se a seguir o Quadro 1, onde é exibido a análise dos principais eventos críticos de adaptação estratégica, com base no grau da capacidade de escolha estratégica e do determinismo ambiental a partir do modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), o qual está apresentado no capítulo de referencial teórico.

Quadro 1 – Eventos críticos segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985)

	Ano	Evento Crítico	Escolha Estratégica	Determinismo Ambiental	Quadrante
1	2005	Inauguração do hospital próprio	Alta	Alta	II
2	2005	Aumento da inadimplência dos usuários	Baixa	Alto	I
3	2007	Troca de diretoria	Alta	Baixo	III
4	2007	Ajustes em contratos deficitários	Alta	Baixo	III
5	2008	Assinatura de um contrato expressivo com indústria da região	Alta	Baixo	III

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

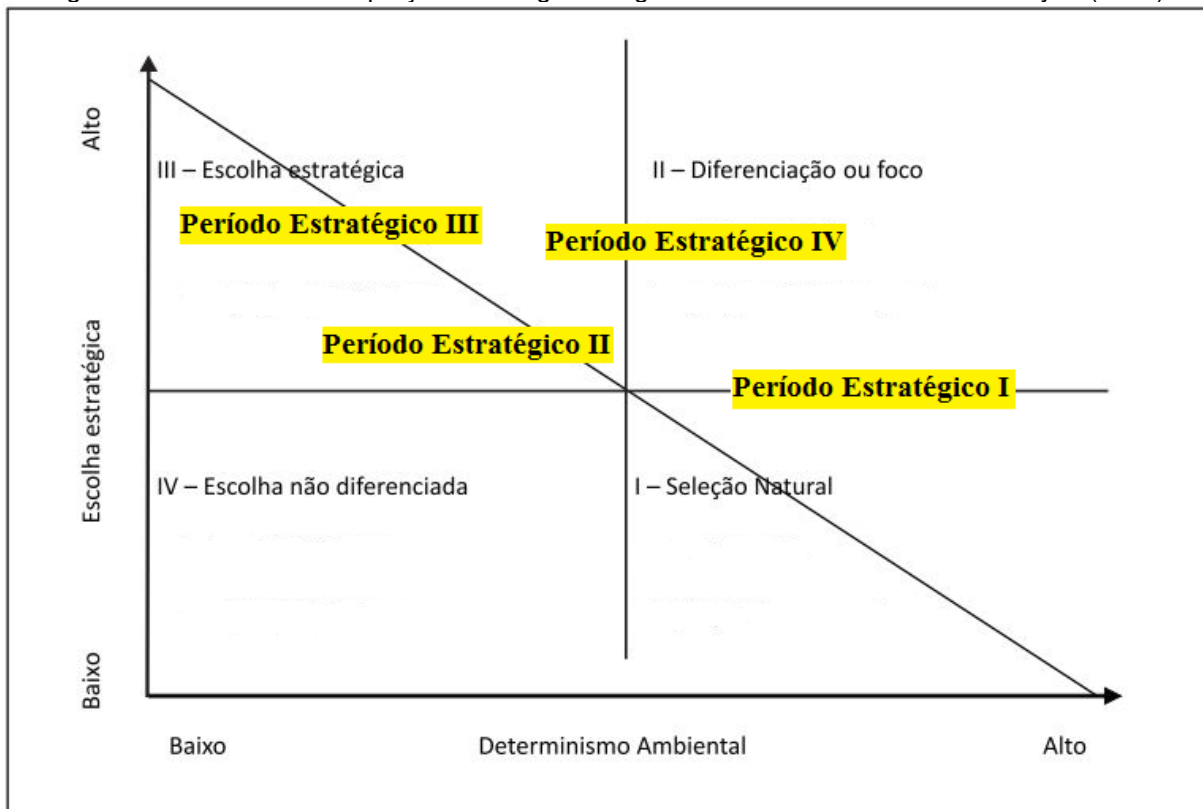
	Ano	Evento Crítico	Escolha Estratégica	Determinismo Ambiental	Quadrante
6	2008	Descapitalização da cooperativa	Baixa	Alto	I
7	2009	Elaboração do Planejamento Estratégico e profissionalização da gestão	Alta	Baixo	III
8	2010	Aquisição da carteira de usuários de outro plano de saúde da mesma região	Alta	Baixo	III
9	2011	Implementação do sistema de excelência da gestão	Alta	Baixo	III
10	2013	Revisão do Planejamento Estratégico	Alta	Baixo	III
11	2014	Investimentos em aparelhos de imagem para o hospital próprio	Alta	Baixo	III
12	2014	Instituição do Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde - OPS	Alta	Alto	II
13	2015	Aumento considerável dos custos assistenciais	Baixa	Alto	I
14	2016	Reestruturação administrativa	Alta	Alto	II

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Com base nas análises realizadas no Quadro 4, apresentado acima, foi elencado os quadrantes que mais determinam os períodos de adaptação estratégica da Cooperativa Alpha, neste sentido para melhor explicar, é também apresentado o modelo dos quadrantes de Hrebiniak e Joyce (1985), com os períodos de adaptação estratégica classificados por quadrante.

A Figura 1, a seguir, os dados mostram uma cooperativa ora com mudanças motivadas pelo ambiente, ora com mudanças motivadas pela capacidade de escolha estratégica.

Figura 1 – Períodos de adaptação estratégicas segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985)



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985).

O Período Estratégico I – Expansão dos serviços e a crise econômica regional (2005-2006) compreendia os eventos críticos: 1 – Inauguração do hospital próprio (2005) e 2 – Aumento da inadimplência dos usuários (2005). Segundo o modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), este período ficou localizado entre os Quadrantes I – Seleção Natural e II –

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Diferenciação ou foco, pois os eventos críticos deste período apresentaram características dos dois quadrantes.

A decisão estratégica de construir um serviço próprio, implementado pela cooperativa como uma alternativa qualificada de assistência para a região a qual pertence, foi uma decisão importante e que demonstrou uma capacidade considerável de escolha estratégica por parte da diretoria e cooperados, neste mesmo contexto as influências externas, como a demanda oriunda dos clientes por um serviço hospitalar com mais qualidade, controle dos custos assistenciais, necessidade de consolidação de seus serviços frente a concorrência caracterizou a alta determinação do ambiente nas estratégias consolidadas.

O grande investimento para construção e inauguração do complexo hospitalar, elucidou uma ideologia da cooperativa em se tornar referência de prestação de serviços médicos e hospitalares na região. O moderno planejamento em nível estrutural e tecnológico do hospital próprio permitiu um crescimento operacional e de participação de mercado muito considerável para a Cooperativa Alpha, elucidando sua alta capacidade de escolha estratégica neste evento crítico.

O aumento da inadimplência foi um fator que gerou mudanças internas na cooperativa e desencadeou um forte empenho operacional para regularizar esses valores por meio das políticas de negociação e cobrança de débitos. O principal fato que desencadeou esse evento crítico foi a economia regional, visto os resultados frustrantes da safra agrícola registrada no primeiro semestre de 2005.

Muitas empresas e usuários que possuíam plano de saúde com a cooperativa não efetuaram o pagamento da fatura em dia, ocasionando um aumento significativo da inadimplência, tal fato foi determinante para que a cooperativa tomasse decisões rápidas para controlar e manter suas receitas operacionais. Pode-se analisar que esse evento crítico foi de baixa escolha estratégica e altamente determinado pelo ambiente econômico e que a Cooperativa Alpha está inserida.

O Período Estratégico II – Mudanças organizacionais (2007-2008) compreendeu os eventos críticos: 3 – Troca de diretoria (2007); 4 – Ajustes em contratos deficitários (2007); 5 – Assinatura de contrato expressivo com indústria da mesma região (2008) e 6 – Descapitalização da cooperativa (2008). Este período ficou localizado no Quadrante III – Escolha Estratégica do modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), neste contexto, os eventos críticos apresentaram características do Quadrante III – Escolha Estratégica, contudo, também houveram características do Quadrante I – Seleção Natural em determinado evento crítico deste período estratégico.

A troca de diretoria foi um evento crítico que marcou o início do Período Estratégico II, foi a primeira vez que os cargos de presidente e vice-presidente passaram a ser ocupados por médicos cooperados que atuam em outras cidades da região de abrangência da Cooperativa Alpha. A abertura de reuniões em outras cidades da área de ação da cooperativa marcou uma nova fase de inovação e ampliação da troca de informações com os associados. A troca de diretoria e a consequente democratização dos processos de decisão que garantiu maior igualdade entre o quadro de cooperados da cidade sede da cooperativa e das demais cidades da área de ação, foram fatores de alta capacidade de escolha estratégica da cooperativa e baixo determinismo ambiental.

A Cooperativa Alpha realizou análises para verificar a viabilidade financeira dos planos de saúde, foram estudados cada um dos planos de saúde ofertados pela cooperativa, com o objetivo de resgatar o equilíbrio contratual dos planos de saúde que estavam defasados, sem acompanhar o reajuste os custos dos serviços/produtos. Este evento crítico demonstrou a capacidade de decisão e de escolha frente ao seu ambiente e o baixo determinismo do mesmo, visto que o reajuste dos contratos deficitários auxiliou a reduzir a sinistralidade, gerando aumento da arrecadação e melhorando a saúde financeira da cooperativa, bem como promoveu uma adequação dos valores cobrados com a qualidade do serviço que estava sendo ofertado.

A assinatura de contrato expressivo com indústria da mesma região também demonstrou a capacidade de escolha estratégica da cooperativa e o baixo determinismo ambiental, pois o resultado dessa negociação resultou no aumento do número de usuários e reflete o novo posicionamento assumido pela cooperativa em sua área de ação, seja pela abertura e reestruturação das unidades regionais de atendimento ou pelos investimentos em qualificação da rede de atendimento.

O ponto marcante que apresentou alto determinismo do ambiente nas decisões no Período Estratégico II foi a descapitalização da Cooperativa Alpha, permanecendo a mesma com baixa capacidade de escolha estratégica frente as adversidades que o ambiente estava apresentando. Um dos fatores que mais demarcou este fato foi a alta elevação nos custos assistenciais, enquanto o reajuste autorizado pela ANS no ano de 2008 foi de pouco mais de 6%, o aumento no custo assistencial alcançou cerca de 30%, abatendo qualquer previsão e planejamento financeiro. Este evento crítico determinou uma alteração das decisões, visto que levou a Cooperativa Alpha a

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

apresentar seu pior resultado operacional ao longo de toda sua história e a consequente descapitalização total, o que resultou na necessidade de contrair empréstimos para assegurar a conclusão do seu hospital próprio.

O Período Estratégico III – Crescimento organizacional (2009-2012) compreendeu os eventos críticos: 7 – Elaboração do Planejamento Estratégico e profissionalização da gestão (2009); 8 – Aquisição da carteira de usuários de outro plano de saúde da mesma região (2010) e 9 – Implementação do sistema de excelência da gestão (2011). Segundo o modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), este período ficou localizado no Quadrante III – Escolha Estratégica, pois os eventos críticos deste período estratégico apresentaram características relacionados a este quadrante.

A elaboração do planejamento estratégico e a profissionalização da gestão determinou uma nova fase estratégica para a Cooperativa Alpha. O foco central do trabalho foi direcionado à maior satisfação dos associados e dos clientes, buscando a sustentabilidade do projeto institucional, alicerçado nos princípios cooperativistas e na responsabilidade social. Este evento crítico foi de alta capacidade de escolha estratégica da cooperativa e baixo determinismo ambiental, visto que a sua elaboração mobilizou dirigentes e um grupo de pessoas que ocupam cargos estratégicos, tanto em sua sede administrativa quanto em seu hospital próprio. As diretrizes e o plano estratégico elaborado serviu para potencializar a presença de mercado e determinar os objetivos centrais da cooperativa, neste sentido, a cooperativa se profissionalizou em termos de estratégias, demonstrando forte capacidade de escolha de decisões frente ao ambiente em que está inserida e baixo determinismo ambiental.

A aquisição da carteira de usuários de outro plano de saúde da mesma região, também demonstrou alta capacidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, visto que as negociações promoveram um resultado positivo para a cooperativa, aumentando consideravelmente o número de usuários de seu plano de saúde. Em paralelo a aquisição, permitiu a cooperativa Alpha a utilizar os serviços especializados do hospital que vendeu a carteira de usuários.

A implementação do sistema de excelência da gestão demarcou a busca pela qualidade de seus processos e consequente eficiência de seus serviços prestados, destacou a forte capacidade de escolha estratégica e o baixo determinismo do ambiente neste evento crítico.

A retomada da adesão do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), e a união dos dois comitês de qualidade do hospital próprio e da operadora de planos de saúde auxiliou a implementação de ferramentas de apoio e correção de processos, por meio da implementação da metodologia do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). O empenho realizado para a busca pela qualidade na cooperativa, resultou na conquista da Medalha Bronze, do 17º Prêmio Qualidade RS, promovido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) no ano de 2012.

O Período Estratégico IV – Reestruturação estratégica, técnica e administrativa (2013-2016) compreendeu os eventos críticos: 10 – Revisão do planejamento estratégico (2013); 11 – Investimento em aparelhos de imagem para o hospital próprio (2014); 12 – Instituição do Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde - OPS (2014); 13 – Aumento dos custos assistenciais (2015) e 14 – Reestruturação administrativa (2015). Segundo o modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), este período ficou localizado entre o Quadrante III – Escolha Estratégica e o Quadrante II – Diferenciação ou Foco, com considerável transição para este último. Neste período, também houveram características do Quadrante I – Seleção Natural em determinado evento crítico.

O ano de 2013 foi marcado pela revisão dos referenciais estratégicos da Cooperativa Alpha, a partir de uma análise dos cenários que marcam o mercado da saúde suplementar no país e, de forma mais específica, do ambiente regional em que a mesma está inserida.

A compreensão sobre essa realidade foi condição para estabelecer novos referenciais estratégicos, que tiveram na visão do negócio o parâmetro principal para tornar a cooperativa mais competitiva no mercado regional. A revisão do planejamento estratégico foi um fator importante de decisão e reflete a capacidade de escolha estratégica e o baixo determinismo do ambiente.

A modernização dos equipamentos para a prestação de serviços e exames com mais qualidade e segurança foi um dos pontos importantes para a análise de investimentos no âmbito do hospital próprio da Cooperativa Alpha. Este evento crítico demonstrou o investimento em aparelhos de imagem para o hospital próprio e explicitou a alta capacidade de escolha estratégica e a baixa influência do ambiente.

Mudanças internas para instituir o Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde - OPS foi um evento crítico que apresentou alta capacidade de escolha estratégica e alta determinação do ambiente.

A RN 277 da ANS, cujo objetivo é de incentivar a melhoria continuada na qualidade assistencial da saúde suplementar. Neste contexto, a Cooperativa Alpha deixou de lado o seguimento do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e concentrou seus esforços no cumprimento dos itens da RN 277, que mesmo não sendo obrigatória, havia uma preocupante informação, oriunda das capacitações e cursos em que a cooperativa participava dentro do seu sistema cooperativo, ou seja, do ambiente externo a cooperativa, de que a RN 277 da ANS futuramente poderia vir a ser obrigatória, mesmo que essa informação não era validada e oficial da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Esta informação oriunda externamente a cooperativa, promoveu alterações nas decisões estratégicas, levando a implementação da RN 277, contudo, mesmo sendo uma prática voluntária, a acreditação foi considerada pela Cooperativa Alpha como um meio de atingir níveis elevados de excelência porque o processo de adequações aos padrões da RN 277, por si só, age como uma ferramenta de gestão, que garante redução de retrabalho, recursos de glosas e demais custos. Outra adequação interna foi para atender a RN 323, obrigatória por parte da ANS, que apresentou uma alta predominância dos fatores do ambiente na decisão estratégica. Neste sentido, a implementação do setor de Ouvidoria veio para atender a regulamentação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Ainda no primeiro trimestre do ano de 2015 a cooperativa já identificava claros sinais de dificuldades no âmbito do seu negócio. De grande impacto menciona-se o elevado aumento do custo assistencial, muito acima dos níveis aceitáveis e o alto custo gerado por usuários da cooperativa atendidos fora da sua área de ação, ou seja, por outras cooperativas singulares.

A crise econômica nacional afetou a cooperativa de forma considerável, as decisões estratégicas deste evento crítico foram essencialmente tomadas com base nas determinações oriundas do ambiente externo a cooperativa, determinando o alto grau de determinismo do ambiente e a baixa capacidade de escolha estratégica.

A reestruturação administrativa foi tomada com base no modelo de governança corporativo visualizado em outras cooperativas médicas, contudo, tal decisão se influenciou em uma inconsistência política interna da cooperativa e também pela redução de custos administrativos para readequar o fluxo financeiro. A decisão de se reestruturar administrativamente foi um fato que apresentou alta influência do ambiente interno e externo, e baixa capacidade de escolha estratégica, permanecendo como uma escolha mínima.

#### **4 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As mudanças organizacionais são uma necessidade do atual cenário mundial, neste contexto, a capacidade de adaptação das organizações podem diferenciá-las frente ao mercado competitivo. Neste sentido o presente estudo teve como objetivo estudar o processo de adaptação estratégica ocorrido na Cooperativa Alpha, entre os anos de 2005-2016, identificando os principais eventos críticos e períodos estratégicos e relacioná-los com o modelo de tipologias de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985).

As análises permitiram definir quatro períodos estratégicos no processo de adaptação estratégica da Cooperativa Alpha, caracterizados por processos de mudanças e adaptações tanto na estrutura organizacional como nas estratégias da cooperativa.

Em conclusão, o período de 2005-2016 demonstrou que a cooperativa percorreu situações de expansão dos serviços e concomitante crise regional (Período I) apresentando uma estratégia de diferenciação ou foco e sofrendo com o determinismo ambiental, de reestruturação organizacional (Período II), promovendo alterações na gestão e melhorias organizacionais, apresentando alta capacidade de escolha estratégicas, mas com acentuado determinismo ambiental, situações de crescimento de mercado e profissionalização da gestão (Período III) conquistadas através de estratégias deliberadas com alta capacidade de escolha estratégica e de reestruturações estratégicas, técnicas e administrativas (Período IV) que demonstrou estratégias de diferenciação ou foco, mas também de escolhas estratégicas.

Percebe-se, da análise do processo de mudança e adaptação estratégica, que a capacidade de escolha estratégica foi um fator predominante nas decisões estratégicas definidas pela coalizão dominante da Cooperativa Alpha, contudo, o determinismo ambiental também foi evidenciado neste processo, ou seja, a cooperativa adaptou-se exercendo alta capacidade de escolhas estratégicas mesmo com momentos de influências oriundas do ambiente.

O modelo de tipologias de adaptação estratégica de Hrebiniak Joyce (1985) permitiu entender quais foram as influências das mudanças de posicionamento estratégico da empresa durante as fases de transição de um período estratégico para o outro. Os quatro períodos estratégicos elucidados neste estudo permitiram constatar e reforçar o argumento de que as organizações do ramo da prestação de serviços assistenciais à saúde são suscetíveis a fatores

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

externos que independem de sua vontade (econômicas, sociais, políticas, demográficas, comportamentais...) e que sua continuidade depende da capacidade de mudança estratégica e de adaptação ao novo contexto em que estará inserida, modificando os fatos externos em oportunidades de crescimento e atuando de forma deliberada e diferenciada para também influenciar o mercado.

Ainda, sugere-se a continuidade das pesquisas de adaptação e mudanças estratégicas no segmento de prestação de serviços assistenciais à saúde, com ênfase nas capacidades dinâmicas das organizações, a importância desse conceito está no fato de que ele trata da capacidade adaptativa das organizações frente ao dinamismo do ambiente e, principalmente, o modo como as organizações reagem a esse dinamismo ao longo do período e como podem alcançar vantagens competitivas em um ambiente em constante mutação (TEECE, 2009).

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, J. SNELL, S. *Administração - Construindo a vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTRO, Julio Cesar da Rocha de; ROSSETTO, Carlos Ricardo. *Processo de adaptação estratégica: um estudo de caso*. In: EGEPE - Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 606-625.

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

GODOY, A. S. *Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, abril/maio de 1995.

GOHR, Fabiana C.; SANTOS, Luciano C. *Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro*. Revista. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6. Nov./Dec. 2011.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. *Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism*. Administrative Science Quarterly, v. 30, p.336-349, 1985.

HUBNER, C. M.; SAUSEN, J. O. O Processo de Mudança e Adaptação Estratégica em uma Sociedade Cooperativa de Serviços Médicos: O caso da Unimed Noroeste/RS. In: Claudionor Guedes Laimer. (Org.). *Gestão das Organizações*. 2ed. Florianópolis: Conceito, 2012, v. 1, p. 1-262.

LAZZARETTI, K; VARGAS, S. M. L.; ROSSETTO, C. R. Processo de Adaptação Estratégica: Aplicação do Modelo de Hrebiniak e Joyce em uma Instituição de Educação Profissional. *XXXII Encontro Nacional De Engenharia De Produção*. Bento Gonçalves out. 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: *Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração* (1998: Foz do Iguaçu-PR). Anais.

MENEGUETTI, Alexandre B.; ARCHER, Fabiano B.; LOPES, Gisele S. C. *O processo de adaptação estratégica a partir das mudanças organizacionais: um estudo de caso único numa empresa do setor vestuarista*. Revista Iniciação Científica, v. 9, n. 1, 2011, Criciúma, Santa Catarina.

MILES, R. H. *Macro organizational behavior*. Glenview Illinois: Scot Foresman and Company, 1980.

OLIVEIRA, Maria de L. A. *Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000*. Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001, 190p.

PETTIGREW, A. *Context and action in the transformation on the firm*. Journal of Management Studies, [S. I.], v. 24, n. 6, p. 649670, nov. 1987.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. *The external control of organization: a new dependence perspective*. New York: Harper and Roll, 1978.

PORCIUNCULA, J.; SAUSEN, J. Análise do Processo de Mudança Estratégica em uma Organização Hospitalar: o caso do Hospital de Caridade de Ijuí/RS. In: XVII Seminário de Iniciação Científica XIV Jornada de Pesquisa X Jornada de Extensão, 2009, Ijuí. *Anais XVII Seminário de Iniciação Científica XIV Jornada de Pesquisa X Jornada de Extensão*. Ijuí: UNIJUI, 2009. p. 1-2.

ROSSETTO, C. R. *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil - setor de edificações*. Florianópolis, SC. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. *Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: Uma visão complementar*. Revista de Administração de Empresas - RAE-Eletrônica. v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.

SAUSEN, J. O. *Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003. (Coleção Trabalhos Acadêmicos-científicos. Série Teses de Doutorado, n. 6).

TEECE, D. J. *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press, 2009.



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

---

26 e 27 de outubro de 2017

- TEIXEIRA, E. B; ZAMBERLAN, L. RASIA, Pedro C. *Pesquisa em administração*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. - 232 p. - (Coleção educação a distância. Série livro-texto).
- TRIVINOS, Augusto, N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.
- WILSON, David C. *A strategy of change*. Great Britain : Routledge, 1995.
- WOOD JUNIOR, T. (org). *Mudança organizacional*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

## A INFLUÊNCIA DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA NA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Priscila Sardi Cerutti, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, priscilacerutti@yahoo.com.br  
Rafael da Silva Lopes, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI – Santo Ângelo, RS, Brasil, rafaellopes85@hotmail.com  
Tatiane Manfron Marcos, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, tatiemanfron@hotmail.com  
Jandir Pauli, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, jandir.pauli@imed.edu.br  
Francine Minuzzi Görski, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI – Santiago, RS, Brasil, francinegorski@gmail.com

### RESUMO

A motivação é uma das virtudes que move indivíduos a realizarem tarefas que influenciam e estimulam comportamentos. O ambiente organizacional assume uma responsabilidade de oferecer suporte que estimule os trabalhadores a desenvolverem atividades em prol dos resultados planejados, sendo que existe uma parcela de contribuição influenciada pelo conflito trabalho-família nessa relação de motivação organizacional. Essa pesquisa teve como objetivo analisar a influência do suporte organizacional e dos conflitos trabalho-família na motivação de trabalhadoras. Para isso, foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, com 85 trabalhadoras que exercem cargos de gerência, supervisão, coordenação ou donas do próprio negócio. Através da análise dos dados, observou-se que o suporte organizacional influencia na motivação interna e externa das trabalhadoras, assim como o conflito trabalho-família também apresenta interferência na motivação. Percebe-se que o suporte organizacional relacionado com o conflito trabalho-família variou negativamente, quanto mais as trabalhadoras possuem conflitos na relação trabalho-família, menos elas percebem o suporte organizacional.

**Palavras-chave:** Motivação - Conflito trabalho-família - Suporte organizacional.

### ABSTRACT

Motivation is one of the virtues that moves individuals to perform tasks that influence and stimulate behaviors. The organizational environment assumes a responsibility to provide support that encourages workers to develop activities in support of the planned results, and there is a contribution influenced by the work-family conflict in this relationship of organizational motivation. This research had as objective to analyze the influence of the organizational support and of the conflicts work-family motivation of workers. For this, a Likert-type scale was used, with 85 female employees who hold positions of management, supervision, coordination or owners of the business itself. Through data analysis, it was observed that the organizational support influences the internal and external motivation of the workers, just as the work-family conflict also presents interference in the motivation. It is noticed that organizational support related to work-family conflict varied negatively, the more workers have conflicts in the work-family relationship, the less they perceive the organizational support.

**Keywords:** Motivation - Work-family conflict - Organizational support.

### 1 INTRODUÇÃO

Rotinas dinâmicas e desordenadas permeiam diversos compromissos e prioridades diárias do indivíduo. Sendo assim, percebe-se que muitos se tornam incompetentes para cumprir com suas metas diárias, provocando, muitas vezes, sentimento de frustração pessoal, bem como uma descrença de seus potenciais e conseqüentemente baixa da motivação.

O ambiente organizacional assume uma responsabilidade de oferecer suportes que estimule os trabalhadores a desenvolver atividades em prol dos resultados planejados e esperados, com disciplina, comprometimento e determinação. Percebe-se neste estudo que alguns destes meios são o Suporte Organizacional (SO) e conflitos trabalho-família, os quais apresentaram relevância em relação à perspectiva de influência na motivação dos trabalhadores.

O presente artigo objetivou-se em analisar a influência do SO e dos conflitos trabalho-família na motivação de trabalhadoras, que exercem cargos de gerência, supervisão, coordenação ou donas do próprio negócio. Para isso, foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, com 85 trabalhadoras que exercem cargos de gerência, supervisão, coordenação ou donas do próprio negócio. E diante destas hesitações, pode-se pensar que o SO influencia na motivação interna e externa de trabalhadoras; este SO é mais motivador quando proporcionado pelos seus colegas e especialmente pela chefia; o conflito trabalho-família interfere na motivação das trabalhadoras; apresentam

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

relevância na motivação quando os conflitos organizacionais interferem na família, ou, os familiares interferem na organização.

Para tanto, será realizado uma exposição bibliográfica acerca das temáticas em questão e após relatado o procedimento metodológico. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados encontrados e por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo.

## 2 MOTIVAÇÃO E TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação é vista como uma força interna, que regula e sustenta as ações mais importantes do ser humano (VERNON, 1973). Diversos são os conceitos de motivação que são encontrados na literatura. Deste modo, o Quadro 1 apresenta de forma resumida os principais conceitos e respectivos autores.

Um motivo é uma necessidade ou desejo acoplado com a intenção de atingir um objetivo apropriado.	(KRENCH; CRUTCHFIELD, 1959)
O energizador do comportamento.	LEWIS, 1963)
Entendemos por motivo algo que incita o organismo à ação ou que sustenta ou dá direção à ação quando o organismo foi ativado.	(HILGARD; ATKINSON, 1967).
Para cada ação que uma pessoa ou animal executa, nós perguntamos: 'Por que ele ou ela fez aquilo?' Quando fazemos esta pergunta, estamos perguntando sobre a motivação daquela pessoa ou animal.	(MOOK, 1987).
A motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade.	(LIEURY; FENOUILLET, 2000)
A motivação tem sido entendida, ora como um fator psicológico ou conjunto de fatores, ora como um processo. Existe um consenso generalizado entre os autores quanto à dinâmica desses fatores psicológicos ou do processo, em qualquer atividade humana. Eles levam a uma escolha, instigam, fazem iniciar um comportamento direcionado a um objetivo.	(BZUNECK, 2004).

**Quadro 1-** Principais conceitos de motivação encontrados na literatura

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

O fenômeno da motivação determinou o aparecimento de diferentes teorias que podem influenciar no comportamento dos trabalhadores dentro das organizações (CARAVANTES, 2009). As primeiras teorias motivacionais foram formuladas na década de 1950, sendo que, existem autores (ROBBINS, 2002; HENDRY; PETTI GREW, 2000) que as questionam acerca de suas validades e do fundamento que trazem as teorias contemporâneas. São elas, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a Teoria dos Dois Fatores e a Teoria X e Y.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades (MASLOW, 1943) tem uma particularidade de suma importância para o ambiente de trabalho, visto que esta demonstra que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros (BERGAMINI, 2013). A teoria proposta por Maslow (1943) apresenta que as necessidades imprescindíveis são primeiramente as fisiológicas – comer, vestir, morar. Seguindo, encontram-se as necessidades de segurança: garantia de emprego, proteção médica. Após, as necessidades sociais: necessidade de amizade e afeição – no trabalho e fora dele. Logo em seguida, no mais alto da escala, a necessidade de estima – confiança em si, consideração dos demais, prestígio e reputação e a autorrealização.

Nesse sentido, Maslow (1943) menciona que para um desejo ser motivador, ele não poderá ser satisfeito, pois a tendência é que quando algo não é atendido o nível mais baixo irá prevalecer. Para exemplificar, tem-se o exemplo de uma pessoa faminta não se preocuparia com o perigo e talvez se arriscasse a roubar comida, mesmo sabendo que a punição por roubo é severa. Uma pessoa com sua necessidade de segurança não satisfeita, não estaria preocupada em ir a uma festa e se divertir com os amigos (MASLOW, 1943).

O modelo da Hierarquia das Necessidades, proposto por Maslow, é percebida como uma teoria em que as pessoas possuem necessidades e desejam satisfazê-las, por isso, quando essas necessidades são atendidas, elas deixam de ter a força motivacional de uma necessidade não

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

satisfeita (DAVIS; NEWSTROM, 2002). Dessa forma, acredita-se que essa teoria contribuiu de maneira substancial para a administração, ajudando os administradores a pensar sobre a motivação de seus trabalhadores, identificando suas necessidades e principalmente reconhecendo que estas são diferentes em cada indivíduo (CARVALHO, 2013).

Um estudo realizado por Silva et al. (2017) buscou estudar a motivação com base na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, com 40 trabalhadores de uma empresa do setor mecânico, localizada no estado do Paraná. Os autores constataram que, de modo geral, os trabalhadores estão satisfeitos pelo atendimento às necessidades fisiológicas, como alimentação, moradia, vestuário e descanso, porém, outras necessidades, dispostas em outros níveis da pirâmide de Maslow, não foram completamente atendidas e, portanto, resultam em insatisfação pela ausência de estímulos motivacionais, por parte da organização.

A Teoria X e Teoria Y (MCGREGOR, 1962) define que há dois tipos distintos de gerenciamento motivacional. McGregor (1964) buscou denominações as mais neutras possíveis, apenas mostrando que existe um grupo de pessoas que pensam, sentem e, portanto, agem segundo os pressupostos do que chamou de Teoria X; e que outro grupo se movimenta segundo os pressupostos do que chamou de Teoria Y (SIQUEIRA, 2016).

Nesse sentido, os incentivos são percebidos em duas categorias: extrínsecos - ligados ao ambiente (salário, benefícios adicionais, promoção, etc.) e intrínsecos - inerentes à natureza humana da tarefa (autorrespeito, capacidade de solucionar problemas, autonomia, aquisição de novos conhecimentos) (MCGREGOR, 1962). O Quadro 2 apresenta as pressuposições das Teorias X e Y:

<b>Pressuposições da Teoria X</b>	<b>Pressuposições da Teoria Y</b>
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar.
As pessoas evitam a responsabilidade	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.

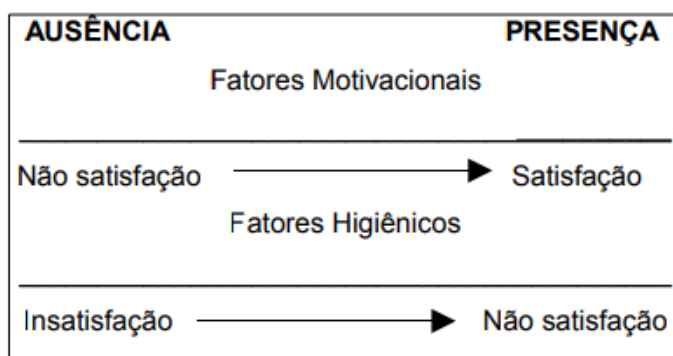
**Quadro 2** - Pressuposições das Teorias X e Y

Fonte: Costa et al (2011).

A teoria da motivação defendida por McGregor (1962) afirma que, se o sujeito está até certo ponto liberado para usar a maior parte de sua energia para satisfazer suas necessidades básicas, ele procurará naturalmente perseguir objetivos associados com suas necessidades de nível superior. Esta afirmação de McGregor (1962) salienta um aspecto que muitos executivos desconhecem: a diferenciação ou não sinonímia entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, ou talvez, melhor, entre as metas propostas pela organização e o que cada trabalhador necessita.

Já a Teoria dos Dois Fatores (HERZBERG, 1959) explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação. Segundo Herzberg (1959) existe duas categorias principais que influenciam o comportamento das pessoas: motivacionais e higiênicos. A partir de seus estudos, Herzberg descobriu que existem fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional, o que denominou de fatores motivacionais (BRUNELLI, 2008). Por outro lado, alguns fatores quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação, que são os fatores chamados de higiênicos (BRUNELLI, 2008). Desde modo, a teoria elucida o motivo de alguns profissionais não valorizarem tanto as vantagens materiais que obtêm, mas sim as tarefas que realizam, como por exemplo, as entidades sociais, artesãos e cientistas (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

O foco principal dessa teoria é a proposição de que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos de um mesmo continuum, mas dois processos diferentes influenciados por diferentes fatores (MAXIMIANO, 2000), conforme exposto na Figura 1. Deste modo, é a combinação de ambiente e conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno, e, um sem o outro tende a ser ineficaz (MAXIMIANO, 2000).



**Figura 1-** O oposto de satisfação não é insatisfação

Fonte: Maximiano (2000).

O modelo implementado por Herzberg (1959) faz com que os gestores sigam algumas práticas gerenciais, como o enriquecimento de cargos, maior responsabilidade e autoridade para o trabalhador (MIRANDA, 2009). Desta forma, a teoria é muito mais vista ligada a satisfação laboral, do que propriamente uma teoria motivacional (REIS, 2001). Observa-se também, que a satisfação se caracteriza como percepções afetivas ou atitudinais, considerando-se um sentimento relacionado a condições organizacionais e do trabalho, sendo assim, em ambientes organizacionais, a satisfação com suporte organizacional antecede rigidamente sentimentos de bem-estar do trabalhador (GOMIDE; SILVESTRIN; OIVEIRA, 2015).

### 3 SUPORTE ORGANIZACIONAL

A percepção de SO está relacionada com a crença do trabalhador acerca da extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar. Deste modo, a percepção de SO constitui a base da relação de confiança entre trabalhadores e organização, uma vez que, a organização irá perceber e recompensar pelos esforços extras realizados pelos indivíduos (EISENBERGER; FASOLO; DAVIS LAMASTRO, 1990). A percepção de SO relaciona-se à estimativa dos trabalhadores acerca da medida em que a organização irá reconhecer e recompensar o seu empenho, oferecendo apoio as necessidades sócio-emocionais (ZAGENCZYK et al., 2010).

O SO é visto como uma forma de contrato psicológico, o qual tem estrutura e função nas expectativas de troca e benefícios mútuos. Assim, uma propriedade importante do SO é que ele reflete a avaliação subjetiva de um trabalhador pelo modo como ele é tratado pela organização (CHONG; WHITE; PRYBUTOK, 2001).

Por um lado, a organização espera de seus trabalhadores lealdade e dedicação, visando atingir as metas e objetivos organizacionais (RHOADES; EISENBERGER, 2002). Por outro, o trabalhador carrega diversas expectativas acerca da organização, como por exemplo, as recompensas que serão oferecidas (TAMAYO; TRÓCOLLI, 2002). Por isso, a expectativa de ser reconhecido pela organização, como forma de recompensa pelas atividades desempenhadas, está relacionada diretamente com a percepção de SO evidenciando o sentimento de reciprocidade nas interações entre organização e trabalhador.

Neste mesmo sentido, Eisenberger, Aselage, Sucharski e Jones (2004), enfatizam que o SO pode condicionar e despertar nos colaboradores um sentimento de dever frente ao outro, podendo estimular reações de reciprocidade 'obrigatoriedade' em recompensar tratamentos positivos recebido pela chefia, bem como da organização em contexto geral. Pesquisas realizadas recentemente confirmam que percepção de SO impacta significativamente na percepção do comprometimento organizacional (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014).

A relação que os trabalhadores percebem sobre o SO acontece através de uma espécie de personificação ou identidade da organização, onde intuitivamente percebe-se as ações dos agentes como característica dos valores e cultura organizacional (EISENBERGER; HUNTINGTON; HUTCHISON; SOWA, 1986). Trabalhadores só reconhecem como favorável o SO quando as recompensas organizacionais se definirem como sinceras, bem intencionadas, bem como percebidas como não manipuláveis (OLIVEIRA-CASTRO; BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999) sendo que o SO tem relação direta com o bem estar e com o aumento da competitividade entre as organizações (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

### 4 CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

Os atuais padrões de famílias podem gerar conflitos entre as responsabilidades laborais e familiares, dificultando a dosagem do tempo entre a família e trabalho. Atualmente, homens e mulheres desempenham mais de uma função, ou seja, são pais, cônjuges, profissionais e realizam tarefas domésticas (SILVA; SILVA, 2015). Há aqueles que possuem dificuldades de manter um

equilíbrio nessas funções, se deparando com um conflito entre a vida no trabalho e a familiar, no qual as pressões provenientes dos domínios profissionais e familiares são mutuamente incompatíveis em algum aspecto (STROBINO; TEIXEIRA, 2014).

O coeficiente de participação no ambiente familiar ou de trabalho é promovido a partir das experiências, aptidões e oportunidades ganhas e desenvolvidas no ambiente familiar ou profissional (FRONE, 2003). A facilitação trabalho-família ocorre quando o envolvimento da pessoa na família resulta em suporte, humor positivo ou no sentimento de realização, que ajuda a trabalhar melhor e a ter mais energia e confiança no trabalho (DIAS, 2008).

Quando a relação entre o trabalho e a família é adequada, esta ocasiona consequências de cunho positivo também nas organizações, gerando satisfação e comprometimento com o trabalho e família (CAMPANIÇO, 2014). Quando a relação trabalho-família é evidenciada por conflito entre papéis, esta é vista como uma fonte significativa de stress no trabalho, difundindo assim uma visão negativa desta relação (CAMPANIÇO, 2014).

A reciprocidade e positividade entre trabalho e família é favorecida pelo conhecimento, talento e chances ganhas ou desenvolvidas, gerando bem-estar e produtividade (BALMFORD; GARDNER, 2006). Igualmente, no conflito trabalho-família, esta interação positiva tem um caráter bidirecional, o trabalho pode facilitar a vida familiar, assim como a vida familiar pode facilitar o trabalho. O trabalhador que conseguir integrar várias funções, equilibrando a vida familiar com o profissional, pode apresentar mais disposição, motivação, ser mais eficiente e ter uma saúde mental mais desenvolvida (BALMFORD; GARDNER, 2006).

Os trabalhadores que conseguem integrar a comunicação entre a díade trabalho-família, apresentam maior satisfação e funcionamento no domínio profissional, estando esta comunicação associada à cultura organizacional presente (STROBINO; TEIXEIRA, 2014).

O estudo realizado por Silva (2006) teve o intuito de compreender as experiências vividas da relação trabalho e família com mulheres que são proprietárias de lojas nos Shopping Center do município de Itajaí- SC, utilizando como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade. O estudo constatou que as mulheres pesquisadas demonstraram perceberem-se enquanto empreendedoras, apresentando características desde muito jovens. Além da participação da família nos negócios dessas mulheres, a dedicação ao seu trabalho acarreta desequilíbrios em outras áreas de sua vida, apresentando menor dedicação a família e ao lazer.

### 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem caráter descritivo, pois o objetivo é descrever como se manifesta determinado fenômeno (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Sua abordagem será quantitativa e de corte transversal, uma vez que as informações foram coletadas em um único momento da realidade.

Participaram deste estudo 85 trabalhadoras, que possuem cargos de gerência, supervisão, coordenação ou donas do próprio negócio, moradoras da cidade de Passo Fundo- RS. A amostra foi constituída como não-probabilística, sendo que as pesquisadas responderam a um questionário aplicado no seu local de trabalho. A escolha da amostra se deu por conveniência, de acordo com acessibilidade dos pesquisadores.

O instrumento de coleta foi uma escala do tipo *Likert* de sete pontos, variando de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo totalmente. Para a criação desse questionário foram utilizadas questões retiradas de três escalas: (a) Escala de Motivação (BZUNECK; GUIMARÃES, 2007; OLIVEIRA et al., 2010), (b) Suporte Organizacional (VAZ, 2008; SILVA; SILVA, 2015) e (c) Conflito trabalho-família (CAMPANIÇO, 2014; STROBINO; TEIXEIRA, 2014).

O questionário foi estruturado com 15 questões sobre motivação, 10 questões sobre SO e 10 questões sobre conflito trabalho-família, totalizando assim 35 questões fechadas. Além destas, foram adicionadas 6 perguntas referentes aos dados sociodemográficos dos respondentes, com o intuito de caracterizar a amostrado estudo.

A coleta de dados foi realizada no período de abril a junho de 2017. Os pesquisadores solicitaram a colaboração voluntária dos trabalhadores no sentido de responderem um breve questionário, estando cientes das condições de participação na pesquisa. Foi-lhes informado que não havia resposta certa ou errada, e que respondessem individualmente, sendo assegurado o anonimato das respostas, informando que estas seriam tratadas em seu conjunto, para fins científicos. Um tempo médio de 15 minutos foi suficiente para concluir o preenchimento.

Para o tratamento dos dados utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 20.0 para *Windows®*. Para a análise das variáveis foram realizadas estatísticas descritivas a cada grupo de variáveis. Pela análise estatística descritiva das variáveis foi possível a caracterização dos respondentes da pesquisa e a identificação do nível de motivação, SO e conflito trabalho-família (médias e desvios padrões).

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação ao perfil das trabalhadoras avaliadas, conforme demonstrado na Tabela 1 percebe-se que 56,5% (n= 48) possuem filhos e a maior faixa etária da amostra, 49,4% (n=42) concentra-se entre 26 a 35anos. Em relação a jornada de trabalho, 61,2% (n=52) trabalham mais de 40 horas semanais. Sobre a renda familiar, 29,4% (n=25) recebem entre R\$5.000,00 e R\$ 10.000,00 mensais. Quanto ao grau de instrução 58,8% (n=50) são pós-graduadas, desempenhando na empresa a função de gerência, 31,8% (n=27).

**Tabela1**–Caracterização da amostra pesquisada

Variáveis	N	Porcentagem
<b>Filhos</b>		
Sim	48	56,5
Não	37	43,5
<b>Idade</b>		
Entre 18e 25anos	11	12,9
Entre 26 e 35anos	42	49,4
Entre 36e 45anos	23	27,1
Mais de 45anos	8	9,4
Não Respondeu	1	1,2
<b>Jornada de trabalho</b>		
Menos de 20 horas	7	8,2
Entre 20 e 40horas	26	30,6
Acima de 40horas	52	61,2
<b>Renda familiar</b>		
Até R\$3.000,00	24	28,2
Entre R\$3.001,00e 5.000,00	22	25,9
Entre R\$5.001,00e10.000,00	25	29,4
Mais de R\$10.000,00	14	16,5
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental	1	1,2
Ensino Médio	20	23,5
Graduação	14	16,5
Pós-Graduação	50	58,8
<b>Cargo</b>		
Gerência	27	31,8
Coordenação	25	29,4
Supervisão	12	14,1
Proprietária do negócio	21	24,7
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Fonte: Desenvolvida pelos autores (2017).

Em relação à confiabilidade dos dados, o teste Alfa de Cronbach apresentou índices de 0,84 para motivação, 0,91 para o SO e 0,88 para conflito trabalho-família. Considerando que o valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70 e máximo esperado é 0,90, os resultados mostram dados bastante confiáveis, uma vez que, estudos sugerem que valores de alfa entre 0,80 e 0,90 são considerados adequados (STREINER, 2003).

A partir das médias das respostas é possível constatar que as trabalhadoras apresentam níveis elevados de motivação (M= 5,79; dp= 0,66). Ao serem analisadas as dimensões do constructo motivação, observam-se médias mais altas em 'Desenvolver competências que me podem ser úteis no futuro' (M=6,27), seguida de 'Gosto das tarefas que realizo' (M=6,24). Por outro lado, as variáveis da motivação que demonstraram valores menores e menos significativos, diz respeito ao item 'A flexibilidade que este emprego me dá (p. ex. trabalhar em casa)' (M=5,23) e a questão 'Estar empregado enquanto não encontro um emprego melhor' (M=4,96).

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Na análise das dimensões da motivação, conforme exposto na Tabela 2, observa-se que a motivação externa mostrou-se significativa ( $p=0,01$ ;  $\beta = 0,39$ ) em relação a motivação interna ( $p=0,97$ ;  $\beta = 0,34$ ). Isso permite inferir que todas as vezes que a organização oferecer apoio para as trabalhadoras, elas vão alterar positivamente sua percepção de motivação. Observando a análise feita nas variáveis que dependem do suporte organizacional, pode-se verificar que a motivação externa é a que mais contribui para a organização. Esses dados corroboram com a literatura, que demonstra a influência positiva de SO na percepção de motivação das trabalhadoras (PASCHOAL, 2008; SEIDL; TRÓCCOLI, 2006). Indivíduos mais satisfeitos apresentam um melhor desempenho e produtividade, o que facilita à organização atingir os resultados a que se propõe (RIBEIRO, 2014).

**Tabela 2 – Dimensões internas e externas da motivação**

Dimensão	B	Erro	Beta	T	Sig.
Motivação Interna	0,45	0,13	0,39	3,48	0,01
Motivação Externa	0,04	0,11	0,04	0,03	0,97

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

A partir das médias das variáveis relacionadas ao SO, identificaram-se as maiores médias nas dimensões 'Tenho uma boa relação com o meu chefe' ( $M=6,17$ ), seguida pelo item 'O meu chefe reconhece o meu potencial' ( $M=5,77$ ) e 'Se realmente precisar sei que meu chefe tomará a iniciativa de me ajudar' ( $M=5,52$ ). De acordo com Covacs (2006) quando são adotadas políticas e práticas de SO e tratamento digno aos trabalhadores pela chefia, percebe-se melhorias no ambiente de trabalho, promovendo inovação e criatividade.

O estudo realizado por Dias (2008) investigou 171 casais casados ou a viver maritalmente, em que ambos desempenhavam uma atividade profissional. Os resultados indicaram que as percepções de SO se correlacionam de forma positiva e significativa com a motivação que os trabalhadores possuem. As análises realizadas permitiram ainda constatar que a facilitação trabalho família desempenha um papel mediador na relação entre o SO e a satisfação com o trabalho.

Os resultados da Tabela 3 demonstram a média geral do agrupamento das variáveis SO (suporte da organização e suporte com o chefe). Pode-se observar que, a dimensão suporte com o chefe obteve maior média ( $M=5,71$ ;  $dp= 0,973$ ) em comparação com o suporte da organização ( $M=5,46$ ;  $dp= 0,973$ ).

**Tabela 3 – Médias e desvio padrão das dimensões do suporte organizacional**

	Nº	Mín.	Máx.	Méd.	DP
Suporte Organização	85	3,00	7,00	5,46	0,92
Suporte Chefe	85	1,60	7,00	5,71	0,97

Fonte: Desenvolvida pelos autores (2017).

Em relação aos conflitos trabalho-família é possível constatar as médias mais significativas, onde é colocado pelas trabalhadoras que 'As demandas do meu trabalho interferem na minha vida familiar' ( $M=4,31$ ), seguida do item 'Por causa das demandas do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa' ( $M=4,02$ ). Já as médias mais baixas apontadas pelas trabalhadoras dizem respeito a 'Minha vida doméstica interfere nas minhas responsabilidades no trabalho (como chegar no horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho)' ( $M=2,35$ ) e 'As pressões geradas pela minha família interferem no meu desempenho no trabalho' ( $M=2,51$ ). Algumas vezes os conflitos trabalho-família contribuem para intensificar o entrincheiramento organizacional, que é considerado um vínculo pouco desejável para o indivíduo e para a organização. Por outro lado, índices reduzidos de conflito trabalho-família revelaram aumento do comprometimento organizacional, que por sua vez, é tido como uma forma extremamente positiva de ligação entre indivíduos e organizações (AGUIAR et al., 2014). Deste modo, percebe-se que a influência do SO e da chefia, bem como dos conflitos trabalho-família, tem influência na motivação das trabalhadoras.

Outra constatação realizada no estudo, diz respeito a relação que o SO tem no conflito trabalho-família. A Tabela 4 ilustra os dados encontrados.

**Tabela 4 – Relação entre o SO no conflito trabalho-família**

Dimensão	B	Beta	t	Sig.
Conflito trabalho-família	4,69	-	6,31	0,00
Suporte organizacional	-0,24	-0,19	-1,83	0,07

Fonte: Desenvolvida pelos autores (2017).



Deste modo, percebe-se que o valor Beta apresentou índice negativo ( $\beta = -0,19$ ) o que indica que SO varia negativamente quando relacionado com o conflito trabalho-família. Quer dizer que, quanto mais as trabalhadoras possuem conflitos na relação trabalho-família, menos elas percebem o SO no trabalho.

### 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve o objetivo investigar a influência do SO e do conflito trabalho-família na motivação de 85 trabalhadoras, da cidade de Passo Fundo – RS. A amostra foi composta por profissionais que exercem cargos de gerência, supervisão, coordenação ou donas do próprio negócio.

Através da análise dos dados observou-se que o SO influencia na motivação interna e externa das trabalhadoras. Observa-se que a maior relevância foi apresentada na motivação externa, indicando que SO tem um papel expressivo na motivação dessas trabalhadoras, principalmente, quando proporcionado pela chefia.

Da mesma forma, avaliou-se que o conflito trabalho-família também apresenta interferência na motivação, mas a relevância de maior influência ocorre quando conflitos organizacionais, como o excesso de demandas, interferem nas atividades a serem desempenhadas em suas casas. Percebe-se que o SO relacionado com o conflito trabalho-família variou negativamente, ou seja, quanto mais as trabalhadoras possuem conflitos na relação trabalho-família, menos elas percebem o SO.

Cabe mencionar que o estudo foi realizado em um número não significativo de organizações, com uma amostra considerada pequena, reduzindo assim, a generalização dos resultados. Para pesquisas futuras, sugere-se que seja delimitado uma amostra de trabalhadores que exercem atividades em empresas de pequeno, médio e grande porte, ao passo que, se possa explorar comparações entre as organizações, ramos de atividade, gêneros, bem como cargos ou funções em que os mesmos ocupam. No contexto de contribuição prática, recomenda-se que as organizações percebam no SO e conflito trabalho-família uma possibilidade estratégica de motivação para seus trabalhadores, em prol de maior desempenho nas atividades, a fim de maximizar os resultados organizacionais.

### REFERÊNCIAS

AGUIAR, C.; BASTOS, A.; JESUS, E.; LAGO, L. Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v.14, n.3, p.283-291, 2014.

BALMFORTH, K.; GARDNER, D. Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations. **Journal of Psychology**, New Zealand, v.35, n.2, p.69-76, 2006.

BERGAMINI, C. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRUNELLI, M. **Motivação no serviço público**. (Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação). Especialização em Gestão Pública. Faculdade IBGEN, Porto Alegre, 2008.

BZUNECK, J. A. A motivação do aluno: aspectos introdutórios. In: BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, A. (Orgs.) **A motivação do aluno**, 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BZUNECK, J.; GUIMARÃES, S. Estilos de Professores na Promoção da Motivação Intrínseca: Reformulação e Validação de Instrumento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.23, n.4, p.415-422, 2007.

CAMPANIÇO, S. P. **Conflito trabalho-família, ambiente organizacional e suporte do líder: um estudo com militares**. (Dissertação de Mestrado) Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Universidade de Lisboa, 2014.

CARAVANTES, G. R. **Comunicação e comportamento organizacional**. 2.ed. Porto Alegre, RS: ICDEP, 2009.

CARVALHO, F. A. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo com servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais**. (Dissertação de Mestrado). Mestrado em Administração. Pedro Leopoldo: FPL, 2013.

CHONG, H.; WHITE, R. E.; PRYBUTOK, V. Relationship among organizational support, JIT implementation, and performance. **Industrial Management e data systems**, v.101, n.6, p.273-280, 2001.

COSTA, B.; KARLEN, J.; MOURÃO, R.; HOLANDA, S. **Teoria comportamental**. 2001. Disponível em: <<http://admuecediurno2011.blogspot.com.br/2011/07/teoria-comportamental.html>>. Acesso em: 06 set. 2017.

COVACS, J. **Bem-estar no trabalho: O impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepção de justiça**. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DIAS, A. P. **Relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho: o papel mediador da facilitação trabalho-família**. Universidade de Lisboa. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, 2008.

EISENBERGER, R., ASELAG, J., SUCHARSKI, I. L.; JONES, J. R. Perceived organizational support. In: COYLE-SHAPIRO, J.; SHORE, L.; TAYLOR, S.; TETRICK, L. (Eds.). **The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives**, Oxford: Oxford University Press, 2004.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v.71, n.3, p.500-507, 1986.

EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; DAVIS-LAMASTRO, V. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, v.75, p.51-59, 1990.

FERNANDES, C.; SIQUEIRA, M.; VIEIRA A. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.8, n.4, P. 140-162, 2014.

FRONE, M. R. Work-family balance. In: QUICK, J.; TETRICK, L. (Orgs.). **Handbook of Occupational Health Psychology**. Washington: American Psychological Association, 2003.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A. The Practice of Human Resource Management. **Personnel Review**, v.15, n.5, p.03-08, 1986.

HERZBERG, F. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley and Sons, 1959.

HILGARD, E.; ATKINSON, R. **Introduction to psychology**, 4.ed. New York: Harcourt, Brace & World, 1967.

KRENCH, D.; CRUTCHFIELD, R. S. **Elements of psychology**. New York: Alfred A. Knopf, 1959.

LEWIS, D. **Scientific Principles of psychology**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

LIEURY, A.; FENOUILLET, F. **Motivação e aproveitamento escolar**. São Paulo: Loyola, 2000 (trabalho originalmente publicado em 1996).

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v.50, p.390-6, 1943.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McGREGOR, D. **O Lado Humano da Empresa**. S. Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda, 1980 (1ª edição original em 1960).

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados: os Fatores Motivacionais para o Trabalho**. (Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação). Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vila Velha- ES, 2009.

MOOK, D. G. **Motivation: the organization of action**. New York: W. W. Norton & Company, 1987.

OLIVEIRA-CASTRO, G.; BORGES-ANDRADE, J.; PILATI, R. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p.29-51, 1999.

OLIVEIRA, P.; THEÓPHILO, C.; BATISTA, I.; SOARES, E. Motivação sob a perspectiva da Teoria da Autodeterminação: um estudo da motivação de alunos do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros. **Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2010.

PASCHOAL, T. **Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho**. Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

PASCHOAL, T.; TORRES, C.; PORTO, J. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.14, n.6, p.1054-1072, 2010.

REIS, J. **Os fatores motivacionais para o trabalho – um estudo de caso da empresa Marilan**. Florianópolis: Insular, 2001

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v.87, p.698-714, 2002.

RIBEIRO, L. **Lesões em atletas de voleibol: uma análise da motivação**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro, 2014.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodología de la Investigación**. 3.ed. México: McGraw-Hill Inter Americana, 2003.
- SEIDL, E. M.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de escala para avaliação do suporte social em pessoas vivendo com HIV/AIDS. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, v.22, n.3, p.317-326, 2006.
- SILVA, A.; SILVA, I. Work-Family Conflict: A study of professional drivers. Universidade do Minho, Braga, Portugal. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.15, n.4, p.419-430, 2015.
- SILVA, J. V. A relação trabalho e família de mulheres empreendedoras. **Perspectivas Contemporâneas**, v.1, n.1, 2006.
- SILVA, V.; ULLER, C.; SANTOS, J.; REZENDE, F. Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. **Revista Foco**, v.10, n.2, p.148-166, 2017.
- STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**, v.80, n.3, p.217-222, 2003.
- STROBINO, M.; Teixeira, R. M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.1, p.59-76, 2014.
- TAMAYO, M.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v.7, n.1, p.37-46, 2002.
- VAZ, F. **Influência do clima/cultura de suporte organizacional na facilitação trabalho família: moderação do gênero**. (Dissertação de Mestrado). Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Lisboa, 2008.
- VERNON, M. D. **Motivação humana**. Petrópolis: Vozes, 1973 (trabalho original publicado em 1969).
- ZAGENCZYK, T.; SCOTT, K.; GIBNEY, R.; MURRELL, A.; THATCHER, J. Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.111, n.2, p.127-138, 2010.

**ANÁLISE DE ASSOCIAÇÃO ENTRE AGÊNCIAS SICREDI VALE DO JAGUARI RS SOB AS  
PERSPECTIVAS DO INDICADOR DE GESTÃO**

**ANALYSIS OF ASSOCIATION BETWEEN AGENCIES SICREDI VALE DO JAGUARI RS UNDER  
THE PERSPECTIVES OF THE MANAGEMENT INDICATOR**

Cristiano Silveira do Amarante, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI  
– Santiago, RS, Brasil, cristianogiba@hotmail.com

Marcos Vinícios Machado, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões,  
URI – Santiago, RS, Brasil, marcos.machado@urisantiago.br

**RESUMO**

Este trabalho teve como principal objetivo identificar a existência de associação entre as agências estudadas tendo como base o indicador de gestão da agência. O estudo foi realizado em uma instituição financeira que possui 12 agências na região e é considerada uma das maiores instituições financeiras do Brasil. Para obtenção dos dados analisados foi realizado uma busca no sistema de armazenamento de dados da organização, com o propósito de elencar alguns indicadores e gerar um indicador de gestão baseado em quatro perspectivas. Os resultados obtidos mostram o grau de associação das perspectivas e o coeficiente de correlação entre as agências onde indica-se que existe uma correlação muito forte, onde quase todas as agências trabalham de forma dependente.

Palavras-Chave: Associação. Agência. Perspectivas. Correlação.

**ABSTRACT**

The main objective of this study was to identify the existence of an association between the agencies studied, based on the management indicator of the agency. The study was conducted at a financial institution that has 12 branches in the region and is considered one of the largest financial institutions in Brazil. To obtain the data analyzed, a search was made on the organization's data storage system, with the purpose of listing some indicators and generating a management indicator based on four perspectives. The results show the degree of association of the perspectives and the coefficient of correlation between the agencies where it is indicated that there is a very strong correlation, where almost all the agencies work in a dependent way.

Keywords: Association. Agency. Perspectives. Correlation.

**1 INTRODUÇÃO**

É sabido que cada vez mais a tecnologia da informação é um fator que acarreta inúmeros benefícios dentro das organizações, tanto empresas pequenas quanto em multinacionais.

Dentro deste contexto as empresas vêm investindo fortemente em comprar sistemas informatizados que tragam todas as informações necessárias para o melhor funcionamento dos negócios.

O ato de recolher e armazenar grandes quantidades de dados para análises é chamado de “big datas”, ou big dados. Esses grandes dados dentro de uma instituição financeira se tornam imprescindíveis, pois ao mesmo tempo em que as instituições precisam utilizá-los para conhecer melhor e satisfazer os seus clientes a empresa também necessita dessas informações para minimizar os riscos e fraudes.

Contudo quando temos um nível de informação elevado e eficaz, geramos a capacidade de analisarmos a qualidade da gestão, do comportamento da instituição e da correlação entre suas agências, através do acompanhamento de indicadores que é muito utilizado em instituições financeiras.

**1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

O principal valor atribuído ao armazenamento de dados, não vem da sua forma bruta e sim do processamento e análise dessas informações que podem gerar um ganho enorme quando a instituição começar a criar ideias que possam trazer uma redução de custos na simples modificação de um processo ou até mesmo na criação de mecanismos que sejam eficientes. Sendo assim esse estudo tem como objetivo analisar a correlação e a associação entre as agências de uma instituição financeira com base nos seus indicadores que são gerados através do armazenamento e cruzamento de dados, ou seja, existe uma associação entre as perspectivas do indicador de gestão da instituição?

**1.2. JUSTIFICATIVA**

Alguns anos atrás pode-se dizer que o mundo era composto por instituições que possuíam hierarquias muito fortes que controlavam o mercado de maneira que as coisas eram simples,

estáveis, previsíveis e absolutamente controlável. Porém com o passar dos anos com mais pessoas no mundo e uma tecnologia da informação muito poderosa, essas grandes instituições que eram quem tinham o poder, estão tendo problemas para controlar o poder do indivíduo, que está todos os dias conectado a tudo e a todos ao mesmo tempo, ou seja, não é mais o indivíduo que se submete as empresas e sim as empresas estão assumindo esse papel de auxiliar o indivíduo no seu desenvolvimento. Nada adianta possuir um montante infinito de informações se não saber administrar e analisar essa imensa quantidade de dados. Uma maneira que as instituições financeiras estão utilizando é a compra de software que auxiliem na interpretação e na coleta correta de dados que sejam úteis para implantação de análises e melhorias. Olhando para dentro da instituição financeira que será analisada é possível afirmar que a empresa possui grandes arquivos com histórico de dados que nos permite efetuar várias análises principalmente sob a perspectiva de indicadores, que serão utilizados nesse trabalho. Vale ressaltar que a gestão de uma instituição é medida através dos indicadores que a mesma apresenta.

### 1.3 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específico que fundamentam este estudo

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente trabalho é analisar se existe correlação e associação entre as 12 agências que representam essa instituição financeira na região, tendo como base o indicador de gestão.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral apresentado, com o propósito de atingir o objetivo proposto, foi definido os seguintes objetivos:

- a) Criar um indicador de gestão;
- b) Analisar a associação dos atributos que compõem o indicador de gestão;
- c) Verificar se existe uma correlação entre os atributos (crescimento, eficiência, relacionamento e engajamento).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Marion, Dias e Traldi (2002, p.38), “O referencial teórico deve conter um apanhado do que existe, de mais atual na abordagem do tema escolhido, mesmo que as teorias atuais não façam parte de suas escolhas.”

### 2.1 GESTÃO DE AGÊNCIAS

De acordo com Marques (2014), o conceito de gestor é aquela pessoa que interpreta os objetivos da empresa, o responsável por trabalhar com base no planejamento, organização, direção e controle. Toda empresa passa por um momento de planejamento organizacional, onde é definido as diretrizes, ou seja, por qual caminho a empresa vai percorrer. Diante da definição desses argumentos os gestores são os responsáveis por gerir suas equipes, mobilizando as áreas para trabalharem em equipe e alcançarem o objetivo comum.

Na instituição estudada, na maioria das agências existem dois gestores, o Gerente de Agência, que é responsável por gerir toda a equipe, realizando acompanhamentos, avaliações periódicas, incentivar o autodesenvolvimento do grupo com propósito de garantir a produtividade e qualidade, bem como o alcance das metas estabelecidas. E o Gerente Administrativo e Financeiro, este responsável pela gestão administrativa da agência garantindo a manutenção do adequado funcionamento da agência, através do controle das seguintes áreas:

- Administração de pessoal: controle e programação de férias, cartão-ponto, horas extras, controlar os contratos de terceiros e realizar o controle patrimonial a fim de garantir o cumprimento das questões trabalhistas e garantir das condições ambientais necessárias para utilização da infraestrutura da agência;
- Controles internos: controle e acompanhamento de despesas, compliance, visando segurança nas contratações de operações de créditos;
- Movimentações financeiras: supervisionar as realizações de movimentações financeiras da agência no que se refere ao controle de entrada e saída de numerário;
- Produtos e serviços: responsável pela formalística de todos os produtos e serviços comercializados pela agência, atendendo as normas internas da organização;
- Inadimplência: realizar o controle e acompanhamento de operações inadimplentes a fim de evitar prejuízos na solidez da instituição.

### 2.2 PAINEL DE GESTÃO

O painel de gestão foi desenvolvido visando estabelecer um conjunto de indicadores estratégicos e gerenciais para o desenvolvimento sustentável da gestão com foco nas melhores referências, como forma de incentivar a evolução dos resultados organizacionais. Através dos resultados obtidos no painel de gestão é possível realizar análise da efetividade das ações realizadas

dentro da agência para atingir aquele objetivo específico. O aprimoramento do atingimento dos resultados, pode ser chamado de excelência na gestão. De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (2016), para se obter uma excelência na gestão as empresas devem possuir um modelo de excelência na gestão que é chamado pela FNQ de MEG. Os principais objetivos do MEG são:

- Promover a competitividade e a sustentabilidade;
- Proporcionar um referencial para a gestão das organizações;
- Possibilitar a avaliação e melhoria da gestão de forma abrangente;
- Mensurar os resultados do negócio de forma objetiva;
- Desenvolver a visão sistêmica dos executivos;

A excelência na gestão é um estágio de desempenho extremamente superior na gestão do negócio com foco nos seus resultados, e um caminho contínuo de aprendizado e evolução na gestão das instituições.

Os dados de pesquisa tiveram como base o valor final do realizado dos indicadores do mês de fevereiro de 2017. Na análise da planilha de indicador de gestão foram definidos os conceitos e a maneira de atingimento das metas, que podem ser:

- Acumulado: valores acumulados no ano, ou seja, desde o mês de janeiro;
- Anual: valores atualizados a cada um ou dois anos;
- Incremento: representa a variação de um valor entre o mês atual analisado e o valor do indicador em dezembro do ano anterior;
- Mensal: valores atualizados mensalmente;

### 2.2.1 PERSPECTIVAS

O painel aborda os indicadores a partir de quatro perspectivas que representam o desenvolvimento dos resultados com foco em diferentes objetivos. As perspectivas foram definidas como crescimento, eficiência, relacionamento e engajamento. As perspectivas foram criadas com base no planejamento 2016-2020 da instituição pesquisada. Os objetivos das seguintes perspectivas são:

1) **Crescimento:** contribuir na otimização dos resultados, medir e avaliar os resultados do negócio e impulsionar na gestão do negócio. Possui três indicadores para medir o crescimento da agência, são eles, clientes, operações de crédito e depósitos.

2) **Eficiência:** otimizar as estruturas de retaguarda, disponibilizar metodologias e modelos operacionais e incentivar a inovação. Os indicadores para medir a eficiência são, índice de eficiência, índice de cobertura, retorno sobre o CDI e resultado líquido.

3) **Relacionamento:** conhecer as necessidades dos clientes e comunidades, prestar consultoria financeira e ser eficaz no relacionamento. Os indicadores que balizam esse tema são, % utilização dos canais, margem de contribuição e clientes inativos.

4) **Engajamento:** desenvolver lideranças promotoras de mudanças e disseminar conhecimentos de forma estruturada e ágil. Os indicadores são a pesquisa de clima e certificações Anbima.

### 2.2.2 INDICADORES

Os indicadores de desempenho têm como principal função medir o resultado, com ele é possível que a empresa consiga acompanhar as metas traçadas. A principal questão é saber qual indicador analisar, para que não se perca tempo analisando indicadores que não fazem sentido para o crescimento da empresa, ou aqueles que não são considerados relevantes.

Para a criação do painel de gestão foram selecionados 12 indicadores que foram considerados os mais relevantes de acordo com o propósito das perspectivas. A instituição financeira trabalha com a análise de 62 indicadores.

#### 2.2.2.1 CLIENTES

Clientes são a base de qualquer instituição financeira, são eles que geram receitas e movimentam o setor econômico. O indicador clientes visa analisar qual foi o incremento no número de clientes que a agência realizou do mês de janeiro até o mês base analisado. Para fins de cálculo de atingimento é considerado o item superação, ou seja, quanto maior o número melhor.

As metas de clientes não foram consideradas muito altas ou inatingíveis, visto que o propósito da instituição não é o aumento expansivo de clientes e sim trabalhar com a base que já possui.

#### 2.2.2.2 OPERAÇÕES DE CRÉDITO

Entende-se como operação de crédito todo e qualquer compromisso financeiro. As instituições emprestam o valor solicitado com um acordo de promessa de pagamento. Foram considerados as operações de crédito em três tipos:

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- Crédito comercial: empréstimos, financiamentos, renegociações e coobrigações, visam suprir as necessidades dos clientes pessoas físicas e jurídicas.
- Crédito rural: linha de custeios, comercialização e investimentos, pecuário ou agrícola.
- Crédito direcionado: limitado aos investimentos da linha de BNDES/FCO e operações de BRDE.

Quanto maior a liberação de crédito, maior será o retorno financeiro, porém existe o chamado risco de operação, onde exige com que a instituição classifique o cliente a um risco específico que vai de A até H, quanto mais próximo de A menor é o valor provisionado pela empresa. Com o mínimo de 0,5% (A) e máximo 100% (H) do saldo devedor total de cada cliente ou grupo econômico.

## 2.2.2.3 DEPÓSITOS

É a operação financeira onde a instituição financeira se compromete a guardar certa quantia em dinheiro se responsabilizando pelos valores e o remunerando conforme cada tipo de operação. Os depósitos nesse indicador foram classificados em depósito à vista, depósito a prazo e depósito de poupança. Foi excluído os depósitos de fundos de investimento, visto que não é o foco da instituição.

## 2.2.2.4 ÍNDICE DE EFICIÊNCIA

O índice de eficiência representa o quanto são gastos com despesas administrativas em relação ao resultado bruto, ou seja:

Índice de eficiência = despesas administrativas / resultado bruto.

A forma de cálculo nos deixa claro que quanto menor o indicador melhor para a instituição, pois suas despesas são menores que as suas receitas.

## 2.2.2.5 ÍNDICE DE COBERTURA

O índice de cobertura representa o quanto a agência consegue produzir em receitas de produtos e serviços para pagar as suas despesas administrativas mais as despesas com tributos, ou seja:

Índice de cobertura = receita de produtos e serviços / (despesas administrativas + despesas com tributos).

Quanto maior esse indicador melhor, visto que a receita de produtos e serviços possui custos mínimos, sendo uma receita direta para a instituição.

## 2.2.2.6 RETORNO (%CDI)

Representa o quanto de resultado líquido a empresa obteve em relação ao percentual ao seu patrimônio tendo como balizador o CDI. Essa análise é realizada para identificar se os investimentos realizados na abertura e funcionamento da agência é viável. Visto que se o indicador for menor que 100%, significa que se for fechada a agência e aplicar o valor total de seu patrimônio em alguma operação de investimento que pague pelo menos o CDI, estaria ganhando dinheiro.

Retorno (%CDI) = [(resultado líquido + JSCP - aporte de fundos garantidores) / (patrimônio líquido médio – aporte de fundos garantidores)] / CDI acumulado ano.

## 2.3.3 VALOR

Os indicadores são apresentados no painel de acordo com os formatos abaixo:

- Percentual (%);
- Quantidade (Qtde);
- Valor Monetário (R\$).

## 2.3.4 PESO

Representa a participação dos indicadores na composição do indicador de gestão, ou seja, do percentual de atingimento total da pontuação máxima do painel. O painel possui a pontuação total de 100 pontos distribuídos entre os indicadores de desempenho.

O peso de cada perspectiva está relacionado no quadro abaixo:

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

<b>Perspectiva</b>	<b>Peso</b>
Crescimento	16
Eficiência	53
Relacionamento	26
Engajamento	5
<b>Total</b>	<b>100</b>

Quadro 1: Peso das perspectivas

Fonte: Elaborado pelo autor

O valor realizado do indicador é utilizado para calcular o atingimento de cada indicador em comparação com a meta estipulada.

### 2.3.4 ATINGIMENTO

Esse item demonstra o quão efetivo a agência foi em relação as metas estipuladas, é o percentual do realizado em relação a meta. Para realização do atingimento dos objetivos, os indicadores foram classificados em dois sentidos para fins de cálculo:

Superação: quanto maior o realizado, melhor o indicador. E a fórmula de cálculo do atingimento é:

$$(\text{Realizado}/\text{Meta}) = \text{Atingimento}$$

Contenção: quanto menor o realizado, melhor o indicador. E a fórmula de cálculo do atingimento é:

$$((1 - (\text{Realizado}/\text{Meta})) + 1) = \text{Atingimento}$$

### 2.3.5 PONTOS

É uma forma de mensurar em números com base no percentual que a agência realizou em relação a meta estipulada, sempre de acordo com o peso de cada indicador.

$$\text{Pontos} = \text{Peso} \times \text{Realizado}$$

### 2.3.6 PONTUAÇÃO TOTAL

A pontuação total é a soma de todas as perspectivas, o número final indica qual o percentual de gestão que a agência atingiu no mês de fevereiro de 2017.

$$\text{Pontuação total} = \text{Crescimento} + \text{Eficiência} + \text{Relacionamento} + \text{Engajamento}$$

## 3 METODOLOGIA

Em relação a natureza da pesquisa realizada, pode ser classificada como uma pesquisa aplicada, pois foi aplicado métodos para analisar um montante de indicadores, podendo assim efetuar a análise de associação entre eles. Essa pesquisa possuiu uma abordagem quantitativa, pois para se obter uma análise é realizado uma comparação de indicadores, ou seja, em números. A pesquisa pode ser classificada como exploratória pois visa não apenas analisar os indicadores, mas sim aprofundar e definir se existe correlação entre as perspectivas. A pesquisa foi considerada estudo de caso múltiplo, visto que foi analisado a fundo indicadores que nos trouxe um resultado exato da análise.

Na pesquisa realizada o item coleta de dados foi considerado como documental, pelo fato de ter sido buscado em planilhas e sistemas da base de dados e em documentos de dentro dessa instituição financeira. A coleta de dados por pesquisa documental segundo Marconi e Lakatos (2010), se restringem a documentos, escritos ou não, que podem ser feitos no momento que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Após recolher os dados necessários através das planilhas, foi utilizado a ferramenta Excel para montar um indicador de gestão referente a cada agência. A planilha foi criada a partir da escolha de 12 indicadores onde foram retirados de um sistema interno de armazenamento de dados. Esses 12 indicadores representam o indicador de gestão da agência. A escolha desses indicadores entre outros 62 indicadores, teve como prioridade aqueles que possuem maior importância na visão da empresa. Foi levado em consideração para escolha o planejamento 2016-2020 da organização, que tem como objetivo os temas expansão, relacionamento, crédito, eficiência, liquidez e capital. Os indicadores foram divididos em 4 perspectivas, são elas:

- 1.Crescimento: clientes, operações de crédito e depósitos;
- 2.Eficiência: índice de eficiência, índice de cobertura, retorno sobre o CDI e resultado líquido;
- 3.Relacionamento: % de utilização de canais, margem de contribuição e clientes inativos;
- 4.Engajamento: pesquisa de clima e certificados da anbima.



O painel de indicador é composto pelas perspectivas, os indicadores selecionados, valor, peso, meta planejada, o realizado pelas agências, o percentual atingido e a pontuação total. A pontuação máxima do indicador de gestão é 100 pontos, ou 100% de gestão.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de resultados é baseada na descrição dos fatos observados no contexto da pesquisa, de certa forma a discussão gira em torno dos pontos a serem interpretados sobre os respectivos fatos. A análise construída tem como base cinco elementos, são eles: análise descritiva, indicador de gestão, pontuação por perspectiva, associação das agências x perspectivas e a correlação entre as perspectivas.

##### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Na análise descritiva foi calculado alguns itens considerados importantes para realizar uma comparação entre as quatro perspectivas. No quadro abaixo foi calculado os dados conforme a soma total de cada perspectiva, ou seja, é uma análise separada de cada perspectiva.

Análise descritiva				
Item	Crescimento	Eficiência	Relacionamento	Engajamento
Média	8,64	42,06	21,49	4,83
Erro padrão	1,30	3,67	0,89	0,07
Desvio padrão	4,51	12,72	3,09	0,25
Variância da amostra	20,30	161,69	9,58	0,06
Mínimo	0,53	18,09	15,06	4,39
Máximo	16,00	53,00	25,25	5,00
Contagem	12,00	12,00	12,00	12,00
CV	52,16%	30,23%	14,40%	5,10%

Quadro 2: Análise descritiva

Fonte: Elaborado pelo autor.

O coeficiente de variação (CV) é representado pela divisão entre o desvio padrão e a média. É possível calcular em percentual os valores obtidos, para isso é necessário apenas multiplicar o valor encontrado por 100. Analisando os resultados pode-se afirmar que o melhor coeficiente de variação é na perspectiva engajamento, onde em média, os desvios relativamente a média atingem 5,10% do valor desta. Isso se justifica pelo fato da perspectiva ter os valores mais próximos da média.

##### 4.2 INDICADOR DE GESTÃO

O indicador de gestão representa a pontuação total de cada agência, ou seja, a soma das quatro perspectivas de cada agência. Para melhor identificar o indicador das agências, foi criado um gráfico, onde demonstra os resultados obtidos.

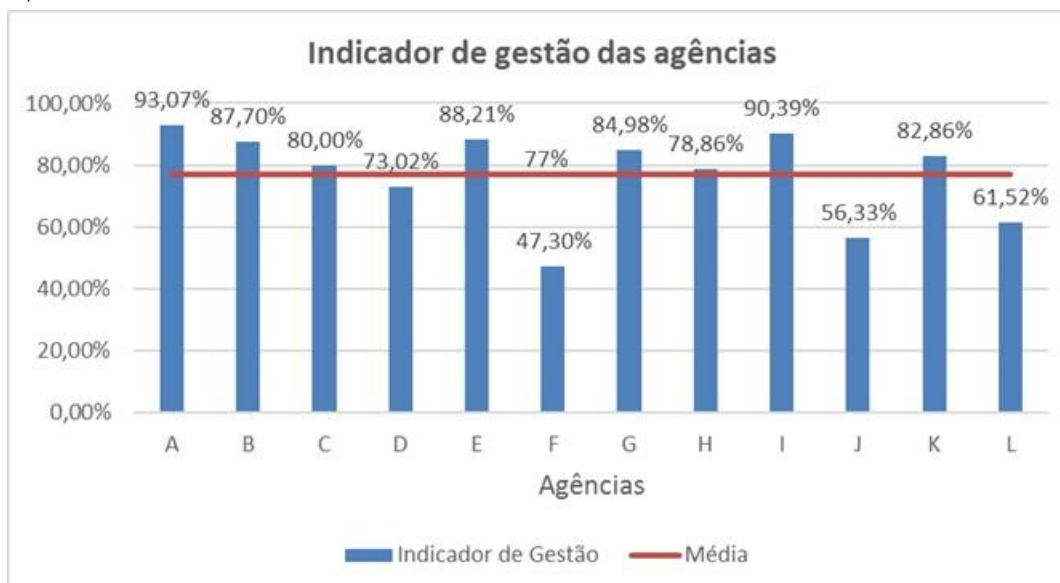


Figura 2: Gráfico do indicador de gestão

Fonte: Elaborado pelo autor

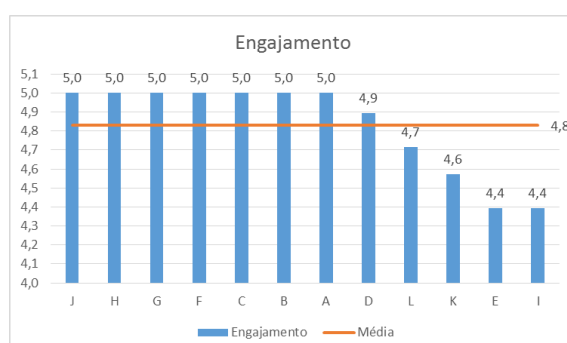
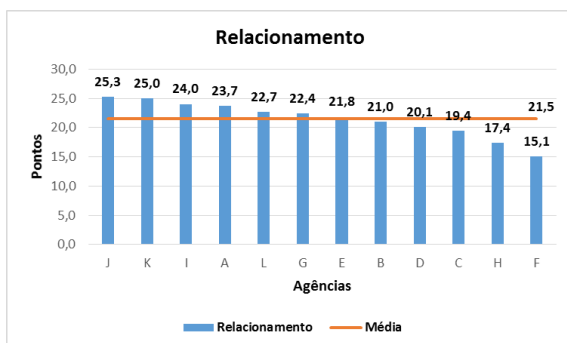
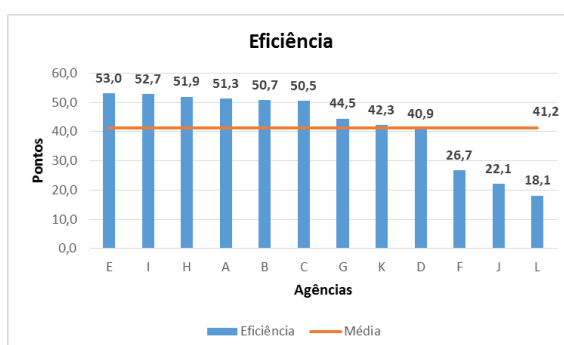
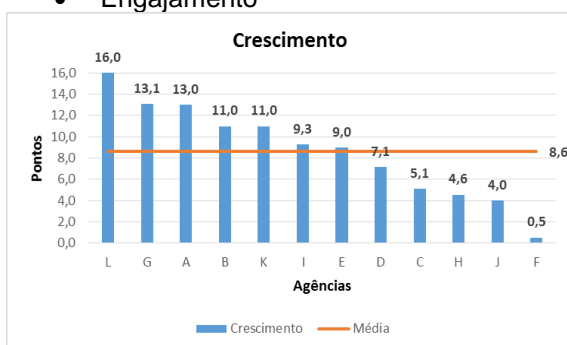
A agência A foi a que obteve melhor desempenho no mês de fevereiro de 2017. Atingiu um indicador de gestão de 93,07%, ou seja, a soma total da pontuação de cada um dos indicadores que

representam as quatro perspectivas. Observa-se que 8 agências entre as 12 analisadas estão com o indicador de gestão acima da média geral, a média encontrada foi de 77,02%. Indicador de gestão acima da média e até 90% é considerado como bom. De 60% até a média considera-se como regular, e aquelas agências abaixo de 60% são consideradas como ruim.

### 4.3 PONTUAÇÃO POR PERSPECTIVA

Para melhor interpretar os dados obtidos, foi realizado uma análise por perspectiva, onde mostra os pontos fortes e pontos fracos no resultado da agência. Essa análise separada é de suma importância visto que fica evidenciado as agências que possuem um maior potencial em certas perspectivas. Segue abaixo os gráficos com a pontuação por perspectiva.

- Crescimento
- Eficiência
- Relacionamento
- Engajamento



De acordo com os gráficos acima, na perspectiva crescimento apenas a agência L conseguiu obter a pontuação máxima que é 16 pontos. Destaca-se a agência F que obteve um resultado de crescimento péssimo, atingindo apenas 0,53 pontos, isso demonstra o fraco desempenho da agência para crescer na região. Além da agência F, mais 4 agências ficaram abaixo da média, as agências D, C, H e J, ou seja, 42% do total de agências destaca-se a agência F que obteve um resultado de crescimento péssimo, atingindo apenas 0,53 pontos, isso demonstra o fraco desempenho da agência para crescer na região.

A perspectiva eficiência representa o quanto a agência precisa ser eficaz para produzir renda com o mínimo de despesas, quanto melhor o desempenho da agência melhor será seu resultado. E em relação a esse item pode-se identificar que a maioria das agências ficaram com pontuação acima da média calculada, 67% das agências. Sendo que apenas a agência E conseguiu o máximo permitido que é de 53 pontos. Porém a diferença entre a 1ª colocada (E) e a 6ª colocada que é a agência C, existe uma diferença muito pequena que significa 2,5 pontos. Com base nesses dados afirmar-se que os resultados líquidos gerados nas agências não foram suficientes para atender os requisitos básicos que possuem maior peso nessa perspectiva, que são os indicadores de eficiência e cobertura.

O relacionamento demonstra o quanto a agência conhece o seu cliente e direciona ele para o melhor relacionamento, conhecendo suas necessidades e orientando para que ele utilize os meios mais fáceis e lucrativo para o cliente e para a instituição. Com o objetivo de tornar essa instituição financeira a principal do seu cliente, fazendo com que ele use e indique os meios disponibilizados. Com o gráfico criado acima, pode-se perceber que essa foi a única perspectiva que nenhuma agência conseguiu atingir ao valor máximo de 26 pontos. Como destaque temos as agências J e K e atingiram a pontuação de 25,3 e 25,0 respectivamente. O fato de não atingimento da

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

pontuação total, se dá pelo motivo de nenhuma das agências conseguir atingir o valor mínimo de cliente inativos. O percentual de clientes inativos mostra que o percentual da base de clientes está inativo, ou seja, não realiza no mínimo uma transação em suas contas nos últimos 180 dias. A agência F teve o pior desempenho pelo motivo de seus clientes não trazerem a margem de contribuição adequada para aquela realidade. Os clientes utilizam os produtos e serviços, porém não trazem uma margem de contribuição condizente com as outras agências da mesma região.

Na perspectiva engajamento, vale ressaltar que as menores pontuações que foram das agências E e I obtiveram mesmo assim 88% de atingimento em relação a pontuação total que é 5 pontos. Essa perspectiva foi a que teve o maior número de agências com pontuação máxima, 7 ao total, isso se justifica pelo motivo da empresa possuir um controle dos colaboradores que precisam realizar a certificação da Anbima. O não atingimento de todas as agências se dá pelo fato de o indicador pesquisa de clima, ser realizado a cada dois anos. Sendo assim a nota obtida uma vez para o clima será levado todos os meses a mesma pontuação até que seja gerado uma nota pesquisa.

#### 4.4 ASSOCIAÇÃO DAS AGÊNCIAS X PERSPECTIVAS

A análise de associação representa se alguma agência possui associação entre elas em relação as perspectivas que foram adotadas nesse trabalho. Para analisar o comportamento conjunto das variáveis X: agências e Y: perspectivas, deve-se efetuar a distribuição das frequências que foi representada através do quadro abaixo:

Distribuição conjunta das frequências					
X Y	Crescimento	Eficiência	Relacionamento	Engajamento	Total
A	13,00	51,33	23,74	5,00	<b>93,07</b>
B	11,00	50,74	20,96	5,00	<b>87,70</b>
C	5,12	50,45	19,43	5,00	<b>80,00</b>
D	7,12	40,91	20,09	4,89	<b>73,02</b>
E	9,00	53,00	21,82	4,39	<b>88,21</b>
F	0,53	26,71	15,06	5,00	<b>47,30</b>
G	13,09	44,46	22,44	5,00	<b>84,98</b>
H	4,56	51,93	17,37	5,00	<b>78,86</b>
I	9,25	52,72	24,03	4,39	<b>90,39</b>
J	4,00	22,08	25,25	5,00	<b>56,33</b>
K	11,00	42,27	25,02	4,57	<b>82,86</b>
L	16,00	18,09	22,71	4,71	<b>61,52</b>
<b>Total</b>	<b>103,66</b>	<b>504,69</b>	<b>257,92</b>	<b>57,96</b>	<b>924,24</b>

Quadro 3: Distribuição conjunta das frequências

Fonte: Elaborado pelo autor

Cada elemento do corpo da tabela significa a frequência observada das realizações simultâneas de X e Y. A linha dos totais fornece a distribuição da variável Y, assim como a coluna do total fornece a distribuição da variável X. dessa maneira pode-se observar que a agência A possui um total de pontos de 93,07, a agência B possui um total de pontos de 87,70 e assim suscetivelmente. As distribuições obtidas são chamadas de distribuições marginais.

Um dos principais objetivos de realizar uma análise de associação é entender se existe algum grau de dependência entre os dados analisados. O teste do qui-quadrado é utilizado para verificar se há evidências de associação entre duas variáveis, onde se o resultado da equação for menor que 0,05 indica uma forte dependência das variáveis analisadas, ou seja, existe uma associação positiva forte. No teste realizado utilizando o método do  $X^2$  (qui-quadrado) obteve-se os resultados demonstrados abaixo.

Resultado do teste de  $X^2$

Perspectivas	Valor obtido
Crescimento e Eficiência	0,0001
Crescimento e Relacionamento	0,0004
Crescimento e Engajamento	0,0053
Eficiência e Relacionamento	0,0120
Eficiência e Engajamento	0,1172
Relacionamento e Engajamento	0,2630

Quadro 4: resultado do teste de  $X^2$

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro analisado acima, identifica-se que existe uma forte associação entre as perspectivas, sendo que apenas a eficiência x engajamento e relacionamento x engajamento não possuem uma forte relação. Os valores foram obtidos através da pontuação total de cada agência, separada por perspectivas. Pode-se dizer que através do resultado dos dados amostrais fica evidenciado estatisticamente a perspectiva de crescimento está associada a todas as outras perspectivas.

#### 4.5 CORRELAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS

A quantificação do grau de associação entre duas variáveis é realizada pela correlação, que é um tipo de medida que através de números descrevem a associação ou dependência entre duas variáveis, onde quando o valor for mais perto de +1 e -1, significa que maior associação, quanto mais próximo de zero indica que as variáveis são independentes

#### CORRELAÇÃO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A	1											
B	0,9980	1										
C	0,9867	0,9929	1									
D	0,9926	0,9922	0,9944	1								
E	0,9968	0,9991	0,9964	0,9962	1							
F	0,9347	0,9377	0,9663	0,9710	0,9516	1						
G	0,9990	0,9942	0,9794	0,9899	0,9926	0,9288	1					
H	0,9819	0,9910	0,9986	0,9876	0,9936	0,9559	0,9727	1				
I	0,9971	0,9967	0,9941	0,9989	0,9987	0,9589	0,9946	0,9886	1			
J	0,7380	0,7120	0,7313	0,7877	0,7326	0,8506	0,7524	0,6950	0,7654	1		
K	0,9877	0,9785	0,9697	0,9898	0,9812	0,9506	0,9915	0,9569	0,9894	0,8318	1	
L	0,5781	0,5258	0,4670	0,5557	0,5225	0,4868	0,6141	0,4263	0,5576	0,7597	0,6684	1

Quadro 7: Correlação entre as agências

Fonte: Elaborado pelo autor

Identificar-se que no quadro acima que todas as agências possuem uma forte correlação positiva entre elas, ou seja, todas dependem uma das outras. Porém deve-se destacar que na agência L a correlação está muito abaixo em relação as outras, isso significa que essa agência pode ser considerada a com menor grau de dependência. A agência J também demonstrou dados abaixo das outras agências, mas ainda é possível identificar uma correlação em relação as outras agências. Sendo que os a análise foi realizada conforme os indicadores de gestão de cada agência.

#### 5 CONCLUSÃO

O atual cenário econômico está forçando as grandes organizações a se adaptarem ao mercado e investirem em sistemas informatizados que tragam melhorias e principalmente que otimize o serviço. A tecnologia da informação é uma das áreas que mais cresce no mercado, através do desenvolvimento de softwares que tem a função de realizarem a compactação, otimização e análise automatizada de dados, levando uma gama de benefícios para a empresa.

Nesse sentido as instituições financeiras estão preocupadas com essa mudança que afeta todo o seu relacionamento com os seus clientes, visto que o desenvolvimento da tecnologia é um fator que pode ser considerado um fator preocupante pelo grande número de startups no mercado,

porém também é um grande potencial para desenvolver sua base de clientes através da criação de novas aplicações nessa nova era digital.

Com base no armazenamento dos dados com que a empresa estudada possui, foi possível criar um indicador de gestão com alguns indicadores considerados importantes em relação ao planejamento estratégico da instituição. O painel de indicadores de gestão trouxe uma visão mais ampla dos objetivos das agências de modo que seja possível mensurar em números os dados que estavam vagos através de indicadores.

Foi possível identificar que existe uma correlação muito forte e positiva entre 10 das agências pesquisadas, sendo que nenhuma agência obteve o coeficiente de correlação considerado fraco. Em razão desse alto índice de correlação, foi identificado que na análise da associação existente entre as quatro perspectivas estudadas, foi encontrado através de dados estatísticos que existe uma correlação forte entre as perspectivas, destacando o item crescimento que possuiu maior associação com as outras perspectivas. Resumidamente pode se dizer que uma agência depende da outra para melhor funcionamento, da mesma maneira que a melhora na perspectiva de crescimento tende ao crescimento das outras perspectivas.

Dessa forma conclui-se que apesar da empresa possuir sistema para análise de relatórios apenas no crédito, é de suma importância o aprimoramento de ferramentas que desenvolvam e promovam um melhor relacionamento com os seus clientes. O investimento em análise de dados deve ser fomentado e investido em curto prazo, pois o mercado já exige novas atualizações de informações quase que online. Pelos dados obtidos percebeu-se que a inclusão de uma nova ferramenta deverá ser aceita em grande número de agências, visto o alto grau de associação encontrado entre elas.

### 6. REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

Fundação Nacional da Qualidade, ano 2016. Acessado em 31.05.2017 em <http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>

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

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, José Roberto, ano 2014, **Qual o significado e o conceito de gestor?**. Acessado em 30.05.2017 em <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qual-significado-conceito-gestor>.

Morettin, Pedro Alberto; Bussab, Wilton de Oliveira. **Estatística Básica**. 6ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

**ANÁLISE DOS RECURSOS DE TI À LUZ DA RBV: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA**

**ANALYSIS OF IT RESOURCES AT THE RBV'S LIGHT: A CASE STUDY IN A FOOD INDUSTRY**

Estevo Mateus Olesiak, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, RS, Brasil, estevo@agcorporativa.com.br

Márcio Provenzano, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, RS, Brasil, marcioprovenzano@gmail.com

Vanessa Heckler Marquesini, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, RS, Brasil, nessa\_heckler@hotmail.com

Osmar Antonio Bonzanini, Universidade Regional Integrada URI/FW, RS, Brasil, bonzanini@uri.edu.br

Adolfo Alberto Vanti, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil, adolfo.vanti@ufsm.br

**RESUMO**

O objetivo do estudo é analisar a utilização dos recursos de tecnologia da informação à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV) em uma empresa do ramo alimentício. Os recursos de tecnologia da informação, além de dar suporte às operações das empresas podem também ser considerados, de acordo como são utilizados, como recursos capazes de proporcionar e manter vantagem competitiva, em especial ao se tratar de ambientes com alto nível de competição. Trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo alimentício, com matriz no Paraná e filiais no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo, no segundo semestre de 2016. Os resultados mostraram que na percepção dos entrevistados os recursos de Tecnologia da Informação (TI) utilizados na empresa geram determinado nível de vantagem competitiva, em principal pela utilização da capacidade dos recursos existentes na empresa, e não pelo simples fato de ter o recurso.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação (TI). Visão Baseada em Recursos (RBV). Vantagem Competitiva.

**ABSTRACT**

The aim of the study is to analyze the use of information technology resources according of the Resource Based View (RBV) in a food company. Information technology resources, in addition to supporting business operations, can also be considered as resources able of providing and maintaining a competitive advantage, especially in highly competitive environments. This is a case study carried out in a food company with headquarters in Paraná and branches in Rio Grande do Sul, Santa Catarina and São Paulo in the second half of 2016. The results showed that in the perception of the interviewees the resources of information technology (IT) used in the company generate a certain level of competitive advantage, mainly by utilizing the capacity of existing resources in the company, and not simply by having the resource.

Key words: Information Technology (IT). Resource Based View (RBV). Competitive Advantage.

**1 INTRODUÇÃO**

A tecnologia da informação é considerada não apenas um recurso fundamental para o suporte às operações das empresas, mas também, de acordo com a maneira que é utilizada, como um recurso capaz de gerar vantagem competitiva. A partir dos constantes avanços da tecnologia, em especial àquelas voltadas aos recursos baseados na internet, que a TI vem proporcionando cada vez mais a quebra da barreira física entre as organizações e seus usuários, contribuindo ainda para uma nova ordem econômica (SILVEIRA; ZWICKER, 2004).

O papel primordial da TI é transformar dados em informações confiáveis, de maneira organizada, de forma dinâmica e com a capacidade de subsidiar seus usuários para a tomada de decisão gerenciais (PORTER, 2009). Para tanto, investimentos em infraestrutura de TI fazem-se necessários, com intuito de proporcionar maior conectividade e flexibilidade na comunicação entre as organizações. A infraestrutura de TI deve absorver em seu escopo uma diversidade de hardwares, softwares, dados e ainda proporcionar acesso aos seus recursos com mobilidade, sem dependência de localização física entre os usuários e sistemas e locais de armazenamento (BYRD; TURNER, 2000).

A capacidade de um recurso em prover vantagem competitiva sustentável a longo prazo é base para o conceito da Visão Baseada em Recursos (RBV) (BERTERO et al., 2003). De acordo com os preceitos da RBV, esse *status* de recurso gerador de vantagem competitiva é dado a partir de atributos específicos, devendo ele ser valioso para explorar oportunidades ou minimizar as ameaças

do ambiente externo; raros e não disponíveis a outros concorrentes; imperfeitamente imitáveis ou inimitáveis, na medida em que dependem de desenvolvimentos empresariais e são protegidos pela ambiguidade causal; e insubstituíveis, ou seja, não poderão existir recursos idênticos que permitam replicar um resultado semelhante. (LIPPMAN; RUMELT, 1982; RUMELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991).

Tendo isso posto, o objetivo do presente estudo é analisar a utilização dos recursos de TI à luz da RBV em uma empresa do ramo alimentício, com matriz no Paraná e filiais no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Justifica-se o estudo a partir da sua contribuição empírica acerca da capacidade dos recursos de TI em se tornar geradores de vantagem competitiva, em especial num ambiente de alta competição como no caso analisado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – TI

A TI pode ser considerada toda forma de tecnologia que envolve em seus procedimentos a integração de toda comunicação e gestão da informação, bem como o processamento de dados, a partir de ferramentas tecnológicas. A TI compreende os recursos e equipamentos de tecnologia computacional com foco no gerenciamento, armazenamento e utilização dos dados e informações. A TI está fundamentada basicamente por componentes de software, hardware, sistemas de comunicação e pessoal especializado, também denominados Sistemas de Informação (SI) (DAVENPORT, 2002).

Os SI são um conjunto de partes que produzem informação, tendo como principal objetivo o de subsidiar os gestores para a tomada de decisão em nível de negócios. De maneira genérica, pode-se classificar os SI de acordo com os níveis hierárquicos em que são utilizados, podendo ser em nível estratégico, gerencial ou operacional, como por exemplo os Sistemas de Informação Gerencial (SIG), os Sistemas de Apoio à Gestão Empresarial (SAGE) e os Sistemas Gerenciais (SG) (LAUDON; LAUDON, 2004).

Os avanços mais contemporâneos relacionados à TI, em especial aos recursos voltados à internet, que ampliaram praticamente quebraram as barreiras impostas pela distância geográfica entre instituições e seus usuários, propiciando novas formas de organização, flexíveis e descentralizadas, pautadas pela informação e cooperação (SILVEIRA; ZWICKER, 2004). A TI contribui para uma nova ordem econômica, alterando a forma como se conduziam os negócios, suplantando os limites e fronteiras que antes era inimaginável sem o advento da tecnologia.

A TI, como instrumento estratégico de gerenciamento de dados, transforma-os em informações confiáveis, de forma dinâmica. Essa informação, de maneira organizada suporta as decisões gerenciais, bem como estrutura a forma de trabalhar das empresas, qualificando as ações e definindo quais delas são verdadeiramente úteis (PORTER, 2009). Nesse sentido, a TI proporciona informações compreensíveis e totalmente aplicáveis na resolução de problemas e principalmente na tomada de decisão, tornando ela um recurso capaz de gerar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A partir de investimentos em novos projetos de infraestrutura de TI, as organizações podem almejar ganhos em competitividade, principalmente aqueles voltados aos SI que transpassam as fronteiras da empresa e integrem a cadeia produtiva como um todo, unindo clientes, fornecedores e parceiros, por meio de alianças estratégicas e redes de cooperação, inclusive com o compartilhamento de recursos, serviços e tecnologias, que permitem gerar vantagem competitiva para a toda a cadeia (SILVEIRA; ZWICKER, 2004).

### 2.2 INFRAESTRUTURA DE TI

A infraestrutura de TI pode ser entendida como um conjunto de recursos de tecnológicos que apoiam as operações dos negócios de uma organização. Segundo Byrd e Turner (2000), na visão tradicional. Tradicionalmente, pode-se entender que os recursos que compõe a infraestrutura de TI são software, hardware, equipamentos de comunicação e redes lógicas. Outra forma de entender a TI baseia-se na sua capacidade de exercer as funcionalidades dos sistemas de informação através dos diversos departamentos e unidades de negócio. Conforme afirma Renkema (1998), os profissionais, o *know how* e expertise, as políticas de segurança e os serviços compartilhados de tecnologia e armazém de dados são essenciais dentro do conceito de infraestrutura de TI. O Quadro 1 apresenta um modelo de categorização de infraestrutura de TI.

Quadro 1 – Categorias de infraestrutura de TI

Categoria	Detalhe
Funcional	Inclui todos os sistemas que apoiam os usuários em tarefas relativamente simples, como por exemplo softwares editores de textos e planilhas eletrônicas.
Rede	Sistemas que proporcionam a comunicação e interação entre os atores,

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

<b>Categoria</b>	<b>Detalhe</b>
	podendo ser usuários, equipamentos, setores, unidades. Citam-se como exemplo gerenciadores de e-mail, softwares de comunicação e mensagens, entre outros.
Corporativo	Composto por sistemas de gestão e controle de processos específicos da empresa, tal como <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP).

Fonte: Elaborado com base em McAfee (2006)

Duncan (1995) versa sobre a necessidade de uma infraestrutura de TI eficaz de proporcionar conectividade em termos de comunicação à empresa e ainda ser flexível. O autor define flexibilidade de TI a partir de sua associação com sua capacidade de suprir as demandas relacionadas à tecnologia, suplantando as expectativas de modularidade, escalabilidade e compatibilidade nas soluções. Dessa maneira, uma infraestrutura de TI pode absorver em seu escopo uma diversidade de hardwares, softwares, dados e ainda proporcionar acesso aos seus recursos com mobilidade, sem dependência de localização física entre os usuários e sistemas e locais de armazenamento (BYRD; TURNER, 2000).

Em relação à mobilidade, destaca-se o conceito de computação em nuvem (*Cloud Computing*). Armbrust et al. (2010) define a computação em nuvem como a disponibilidade de sistemas computacionais ofertados como serviços a partir de acesso via internet, por meio de hardware e software hospedados em servidores remotos. Uma diferença fundamental dessa nova forma de utilização de recursos, está no consumo a partir da demanda de cada serviço (*pay-per-use*), algo possível a partir da evolução tecnológica, com o advento de servidores e redes de alta velocidade e capacidade de processamento e armazenagem de dados (KATZAN, 2010; DURKEE, 2010).

Quadro 2 – Serviços da Computação em Nuvem

<b>Serviço</b>	<b>Sigla</b>	<b>Detalhe</b>
Infraestrutura como serviço	IaaS	Servidores dedicados com acesso e gerenciamento pelo próprio usuário, que pode configurar suas aplicações, armazenar seus dados e utilizar sistemas operacionais de acordo com a sua necessidade.
Plataforma como serviço	PaaS	Fornecedores concedem ambientes virtuais, geralmente voltados a clientes que desenvolvem aplicações, por meio da utilização de softwares de linguagens de programação.
Software como serviço	SaaS	Sistemas e aplicações são disponibilizadas com acesso via internet, para usuários comuns, podendo ser serviços de e-mail ou ainda softwares de gestão, por exemplo. Esse tipo de aplicação possui geralmente fácil usabilidade, a partir de interface amigável.

Fonte: Elaborado com base em Iyer e Henderson (2010)

O Quadro 2 apresenta algumas das formas mais utilizadas de serviços proporcionados pela computação em nuvem. Uma das vantagens desse tipo de serviço encontra-se na fácil escalabilidade a partir de uma maior necessidade, ou ainda a redução do consumo de um determinado serviço sem a necessidade de com redução de custos, uma vez que seu acesso é atrelado à demanda, fato que também que exige a necessidade de novos investimentos em recursos físicos de infraestrutura de TI (IYER; HENDERSON, 2010; KATZAN, 2010).

## 2.3 GOVERNANÇA DE TI

A governança de TI, de acordo com Simonsson e Johnson (2006), tem foco na tomada de decisão relacionada aos ativos como software, hardware, pessoas e objetivos estratégicos de TI da organização. Hardy (2006) aponta o alinhamento entre o negócio da empresa e a sua TI, como fator crítico para governança de TI, afirmando ainda essa situação leva à criação de valor à companhia e à mitigação dos riscos relacionados à TI.

De acordo com Tallon, Ramirez e Short (2013), a governança de TI necessita de uma visão de maior abrangência do que simplesmente ater-se ao gerenciamento dos recursos físicos de tecnologia, mas sim incluindo a gestão e a segurança da informação. Hardy (2006) aponta cinco áreas em que a governança de TI possui foco: i) o alinhamento estratégico; ii) a entrega de valor; iii) a gestão de riscos; iv) a gestão de recursos; v) a mensuração do desempenho. O autor ainda coloca que a gestão dos recursos é abrangente à todas as áreas mencionadas.

A partir da evolução dos estudos relacionados à TI, diversos foram os modelos desenvolvidos para promoção das melhoras práticas de TI com vistas à governança. Fernandes e Abreu (2014) citam alguns desses modelos, que muitas inclusive podem ser utilizados de forma simultânea ou parcial:



▪ **CobiT (Control Objectives for Information and Related Technology):** modelo desenvolvido em 1994, com foco mais relacionado ao controle do que na execução. O CobiT é um framework voltado à governança de TI, que tem por objetivo o alinhamento entre os recursos e processos de TI com os objetivos estratégicos da organização, seu padrão de qualidade e a necessidade de segurança. O CobiT é formado por quatro domínios: Aquisição e Implementação, Planejamento e Organização, Entrega e Suporte e Monitoramento.

▪ **ITIL (Information Technology Infrastructure Library):** com origem no anos 1980, o modelo tem como objetivo a melhoria das práticas de gerenciamento dos recursos de TI, de forma independente de fornecedores e flexível o suficiente para aplicação em organizações diversas.

▪ **PMI (Project Management Institute):** é uma ONG que conta com 240 mil membros, espalhados em 160 países. O PMI tem por objetivo identificar conjuntos e subconjuntos de informação e conhecimento sobre gestão de projetos, a partir da aplicação de forma correta de habilidades, ferramentas e técnicas. O PMI tem suas diretrizes publicadas no PMBOK (*Guide to the Management Body of Knowledge*).

▪ **CMMI (Capability Maturity Model Integration):** desenvolvido pelo SEI (*Software Engineering Institute*), no início da década de 1990. Seu objetivo é proporcionar diretrizes para qualificar os processos e habilidades organizacionais, mediante análise de todo ciclo de vida do produto, desde seu projeto até a fabricação, venda, entrega e manutenção.

### 2.4 VISÃO BASEADA EM RECURSOS –RBV

De acordo com Bertero et al. (2003), a RBV está fundamentada nos trabalhos seminais da economista Edith Penrose, na década de 1950, a partir de sua abordagem teórica do tema, ou seja, a autora trouxe à tona o argumento de que a singularidade proporciona a base para o crescimento organizacional, da tal forma que ao criar produtos únicos, as empresas acabam por consequência desenvolvendo capacidades e recursos também únicos.

Entretanto, no início da década de 1980, o estudo de Penrose recebeu contribuições relevantes, a partir das primeiras pesquisas abordando a temática da RBV, provenientes de inúmeros autores, tais como Lippman e Rumelt (1982), que abordaram o conceito de ambiguidade causal. Wernerfelt (1984), desenvolveu estudos sobre vantagem competitiva posicional dos recursos. Rumelt em 1984, contemplou os conceitos de isolamento de recursos (KIM; MAHONEY, 2010), Dierickx e Cool (1989), trataram conceitos de vantagem competitiva sustentável e focando nas barreiras à imitação. Hamel e Prahalad (1994) contribuíram para a construção do conceito de “competências essenciais” (*core competence*).

Constata-se assim que as competências essenciais seriam a capacidade de integrar recursos e produtos e serviços, ou seja, a competitividade de uma empresa seria determinada pelo alinhamento entre as competências da empresa e a sua estratégia formulada e adotada de maneira a gerar vantagem competitiva. Nesse instante, verifica-se um link da *core competence* e a RBV, evidenciada em linguagem acessível aos executivos; entre vários outros. (SERRA et al., 2008)

Diante do cenário, Lippman e Rumelt (1982), Rumelt (1984), Dierickx e Cool (1989) e Barney (1991) afirmam que os recursos precisam ser valiosos para explorar as oportunidades e ou minimizar as ameaças do ambiente externo; raros e não disponíveis a outros concorrentes; imperfeitamente imitáveis ou inimitáveis, na medida em que dependem de desenvolvimentos empresariais e são protegidos pela ambiguidade causal; e insubstituíveis, ou seja, não poderão existir recursos idênticos que permitam replicar um resultado semelhante.

Porém, as empresas não podem obter vantagem competitiva sustentável se os recursos empregados estão disponíveis a todas as empresas ou possuem alta mobilidade (BINDER, 2009). No entanto, diversos fatores podem estar ligados à raridade e à dificuldade de imitação dos recursos. Dentre eles encontram-se os de ordem natural (relevo, raridade de recursos minerais, localização), mecanismos legais e institucionais (marcas, patentes, reserva de mercado), além de fatores econômicos ligados às imperfeições do mercado e elementos organizacionais. (BRITO; VASCONCELOS, 2004)

Portanto, entende-se com isso que a fonte principal de vantagem competitiva sustentável são os recursos desenvolvidos e controlados pelas empresas, enquanto que outros fatores possuem, para a temática da RBV, importância secundária (PAVÃO et al., 2009). Diante disso, constata-se que os recursos, sendo eles, tangíveis ou intangíveis, direcionam a empresa à obtenção da vantagem competitiva sustentável aliada às oportunidades do cenário dos negócios.

Estudos como de Przychynski e Vanti (2012), analisam recursos de TI como propiciadores de vantagem competitiva. Neste referido estudo os autores categorizam 17 determinantes de vantagem competitiva, essenciais aos recursos estratégicos organizacionais para a obtenção de vantagem competitiva segundo a lógica RBV. Os autores separam as 17 categorias em 9 diferentes grupos, devido as similaridades entre as categorias, e realizam uma análise para identificar se os recursos de

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

TI utilizados por duas empresas do setor metal mecânico são capazes de gerar vantagem competitiva, avaliando cada recurso sob a perspectiva das 17 categorias. Estes atributos para RBV são evidenciados no Quadro 2.

Quadro 2 - Determinantes de Vantagem Competitiva

Atributos de RBV	Descrição
Não comerciabilidade	Impossibilidade dos concorrentes em obterem o mesmo recurso que a empresa possui no mercado.
Potencial para criação de valor	Capacidade de agregação de valor para a organização propiciada pelo recurso.
Raridade do recurso	Dificuldade em se obter o recurso.
Conhecimento tácito	Conhecimento e experiência que a equipe possui, sendo dificilmente observável ou comprado.
Não imitabilidade	Impossibilidade de outras empresas copiarem ou imitarem o recurso.
Não substituibilidade	Probabilidade e facilidade do recurso ser substituído por outros de fácil obtenção.
Durabilidade	Tempo que um recurso poderá gerar vantagem competitiva a organização.
Interdependência entre recursos	Capacidade que um recurso possui em possibilitar que outro recurso estratégico para a empresa.
Limitações <i>ex ante</i> à competição	Capacidade da organização agregar valor a seus ativos intangíveis como marca.

Fonte: Adaptado de Przychynski e Vanti (2012)

Demais estudos também buscam avaliar o potencial de recursos específicos em proporcionar vantagem competitiva, como o estudo de Salgado e Colombo (2015) o qual busca avaliar a implementação de um sistema de gestão ambiental em um hotel, sendo a questão ambiental considerado estratégica para tal organização. No mesmo sentido o estudo de Santos e Porto (2013), procura analisar se a gestão ambiental pode ser considerada uma vantagem competitiva sustentável.

## 2.5 ARTEFATOS DE TI COMO VANTAGEM COMPETITIVA

### 2.5.1 ENTERPRISE RESOURCE PLANNING - ERP

O ERP, ou ainda, sistema de gerenciamento empresarial são sistemas complexos que integram, de maneira eficaz, os sistemas operacionais de uma organização. Souza e Zwicker (2000) define ERP como um sistema integrado de operações, apresentado na forma de um pacote de software comercial, que tem por objetivo principal de dar suporte às diversas áreas de uma empresa, gerando com isso centralização da informação.

Quadro 3 – Modelo de ERP

Sistema	Áreas funcionais	Exemplo de funcionalidades
ERP	Finanças	Contabilidade
		Contas a pagar e receber
		Fluxo de caixa
	Produção	PCP
		Manutenção
		Engenharia
	Custos	Gestão de custos
		Formação de preço de venda
		Margem de contribuição
	Comercial	Faturamento
		Suprimentos
		Marketing
	RH	Departamento pessoal
		Treinamento
		Plano de carreira

Fonte: Elaborado com base em Davenport (2002)

De acordo com Davenport (2002), o ERP é um pacote de sistemas computacionais derivado do MRP (*Manufacturing Resource Planning*), com a finalidade de integrar o fluxo de informações das

empresas, a partir de um banco de dados único. O autor ainda cita as principais áreas funcionais ou processos que um ERP deve compreender, conforme disposto no Quadro 3.

### 2.5.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM

O CRM é uma ferramenta que tem por intuito estreitar o relacionamento de todos os pontos de contato de uma marca ou empresa, integrando as pessoas, os processos e a tecnologia, pautados pelo ponto de vista do cliente, como forma de gerar valor à longo prazo para a marca, a partir da lealdade e fidelização desse cliente (SWIFT, 2001). A gestão de relacionamento com o cliente é uma estratégia que tem como foco transformar os processos de negócio e captar e manter clientes, capaz de entender e influenciar o comportamento do cliente.

Geralmente um CRM apresenta-se na forma de um sistema informatizado, integrado ao ERP, compartilhando informações das diversas áreas da organização. Aaker, (2001) define o CRM com um ativo tecnológico, competitivo, necessário para vencer em mercados competitivos. O autor complementa que a ausência de um sistema que contemple informações acerca do cliente e gerencie esse relacionamento pode comprometer o sucesso do planejamento.

Greenberg (2001) define o CRM como um método para administrar estrategicamente a relação com o cliente, envolvendo a organização como um todo, objetivando a satisfação desse cliente e a obtenção de maiores lucros à longo prazo. O autora ainda complementa que o CRM necessita uma filosofia e cultura empresariais com foco no cliente, capaz de oferecer suporte às áreas de marketing, vendas e serviços.

### 2.5.3 BUSINESS INTELLIGENCE – BI

Segundo Tutunea e Rus (2012), o BI é uma ferramenta de apoio a tomada de decisão utilizada por empresas dos mais variados portes e segmentos de atuação. Sua adoção geralmente ocorre a partir da necessidade das organizações por soluções que forneçam informações acerca de aspectos internos e externos para subsidiar os gestores para as melhores decisões ou ainda para o acompanhamento de metas preestabelecidas.

BI pode ser entendido como o processo de coleta e interpretação de informações pertinentes às áreas funcionais da organização, gerando conhecimento que pode auxiliar as decisões estratégicas, inclusive gerar ou suportar vantagens competitivas de longo prazo. O BI realiza o cruzamento de dados e os traduz de forma a apresentar informações relevantes de forma simplificada e facilmente interpretada pelos gestores (GILAD, 1989).

A plataforma de BI possibilita que os usuários desenvolvam aplicações de acordo com as necessidades específicas de cada empresa ou de cada setor dentro da empresa. Segundo Gioia, Cazzin e Damiani, (2008), esta plataforma abarca processos de coleta, leitura e armazenagem de dados, análises e desenvolvimento de estatísticas, fornecimento de informações seguras e em tempo real, consulta e emissão de relatórios, direcionando o foco dos gestores para a inter-relação entre os componentes e a capacidade de coordenação do fluxo de trabalho. Tarute e Gautautis (2014) complementam esse entendimento ao afirmarem que essa inter-relação permite ao usuário escolher livremente quais informações deseja utilizar e monitorar para subsidiar a tomada de decisão, fato que otimiza seus investimentos.

### 2.5.4 MINERAÇÃO DE DADOS

Os instrumentos aplicados em TI com objetivo de transformar dados armazenados em conhecimento fazem parte de uma área denominada *Knowledge Discovery in Databases* (KDD). De acordo com Fayyad et al. (1996), a mineração de dados é a parte do amplo processo de KDD, sendo a mineração de dados considerada a etapa com maior relevância nesse contexto, uma vez que auxilia o empresário a obter informações que possibilitam a alavancagem dos negócios.

O processo de KDD compreende 5 etapas, que devem ser seguidas em sequência: i) Seleção dos dados: definição da massa de dados alvo da aplicação; ii) Pré-processamento e limpeza dos dados: visa adequar os dados aos algoritmos que serão executados, bem como a eliminação de dados inconsistentes; iii) Transformação dos dados: os dados são transformados e armazenados em repositórios adequados para o procedimento seguinte, como por exemplo em *Data Warehouses* – DW, sendo este um conjunto de dados, integrado, não volátil nem variável em relação ao tempo; iv) Mineração de dados: etapa em que são utilizadas técnicas e ferramentas de mineração, de acordo com o objetivo traçado; e v) interpretação e avaliação dos resultados: momento final do processo, que pode ainda ser retornado ao passo anterior, caso haja necessidade (MANNILA, 1996).

A mineração de dados tem como objetivo fundamental apresentar padrões de comportamento a partir de dados teoricamente brutos. Conforme Possas et al. (1998), o cérebro humano tem a capacidade de processar cerca de sete unidades de dados ao mesmo tempo, portanto a função da mineração de dados é justamente de ampliar a capacidade de análise possível aos olhos humanos. Os autores ainda complementam, definindo a mineração de dados como uma ferramenta aplicada

para buscar novas correlações, padrões ou tendências em meio a um repositório com grande volume de dados armazenados, utilizando técnicas estatísticas e matemáticas.

Dentre as diversas técnicas existentes de mineração de dados, destacam-se a Árvore de Decisão e as redes Neurais. A árvore de decisão é um método utilizado quando a mineração de dados tem por objetivo a classificação de dados ou predição de saídas. A árvore de decisão proporciona também regras de fácil entendimento, explicadas e traduzidas para linguagem natural. Já as redes neurais são um conjunto de elementos interconectados, analogamente comparada aos neurônios, ou seja, a rede aprende a partir de experiências, assim como as pessoas. As redes neurais visam construir representações internas de modelos ou padrões reconhecidos nos dados, o que não seria perceptível ao usuário (POSSAS et al., 1998).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance dos objetivos propostos efetuou-se uma revisão bibliográfica sobre os temas tecnologia da informação, visão baseada em recursos e artefatos de TI como vantagem competitiva, apresentados nas seções anteriores. Posteriormente, foi empregado o estudo de caso na empresa do ramo alimentício, seguindo o protocolo previamente elaborado para a condução desse estudo. Esse protocolo proporcionou desenvolver a pesquisa com maior segurança e controle sobre: objetivos da pesquisa; caracterização da unidade de análise; dados dos entrevistados; procedimentos de pré-teste; roteiro de entrevistas; procedimentos de análise documental; observações *in loco*; plano de análise de dados (YIN, 2015).

Este estudo teve caráter qualitativo, uma vez que os dados coletados foram analisados e interpretados sem quantificá-los; e descritivo, pois os dados, os benefícios, os fatos relacionados aos recursos de TI são fato na empresa foram relatados, comentados, questionados, buscando verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos reais. (GIL, 2010).

A fase de coleta de dados foi realizada por meio das técnicas de entrevistas, análise documental e observações *in loco*, pois conforme Yin (2015) um bom estudo de caso se baseia em múltiplas fontes de evidência. Com as entrevistas, buscou-se obter informações a respeito dos atributos de TI utilizados, seus benefícios suas capacidades de gerar vantagem competitiva e a percepção dos envolvidos. Essa técnica é apropriada e mais usada na realização da pesquisa de estudo de caso, isso por que possibilita conduzir o entrevistado a responder um roteiro de perguntas essenciais para o entendimento dos processos empresariais (YIN, 2015).

Foram realizadas as entrevistas de forma semiestruturada, com questões previamente formuladas com a liberdade de discutir assuntos que forma surgindo no decorrer desta. As questões foram elaboradas com base do referencial e autores devidamente referenciados no item dois deste estudo. Estas questões foram previamente testadas em uma empresa do mesmo segmento, buscando identificar pontos a serem melhorados, ambiguidades e falta de objetividade nas perguntas. Assim o pré-teste contribuiu na elaboração do roteiro final, de maneira que algumas questões foram modificadas para melhor compreensão dos entrevistados e facilitar a condução das entrevistas, outras foram excluídas, quando se verificou que seria respondida em outra questão.

A aplicação das entrevistas foi realizada na própria empresa no mês de novembro de 2016, com o diretor (sócio administrador), o gestor do departamento de TI e o consultor, com duração entre 40 e 50 minutos. Os entrevistados foram escolhidos em função do conhecimento que possuem acerca dos recursos de TI presentes na organização e devidas utilização e contribuição para a estratégia da mesma. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para a análise dos resultados.

Também foi utilizado outras fontes de dados com o objetivo de corroborar e aumentar as evidências, assim utilizou-se a informação documental. Para tanto, foram utilizados documentos administrativos e relatórios internos da empresa que continham informações sobre os atributos de TI utilizados e sobre o seu histórico. Também como fonte de evidencia foi utilizado nesse estudo as observações, visto que o estudo se caracterizou por ocorrer no contexto de mundo real de caso. As observações incluíram a estrutura de TI e recursos/informações produzidas pela TI, bem como observação menos formal realizada na ocasião das entrevistas (YIN, 2015).

A etapa de análise de dados consistiu em examinar e classificar os dados coletados nas visitas, análise documental e observação. No primeiro momento foi realizada a análise das respostas recebidas durante as entrevistas e também dos registros efetuados durante as visitas na empresa. Na sequência foi realizada a análise dos documentos observados, com o objetivo de descrever características consideradas importantes e necessárias para alcançar o objetivo de pesquisa apresentada no estudo. De forma geral a análise das transcrições foi feita baseada nas técnicas de análise de conteúdo recomendadas por Bardin (2010), respeitando as três etapas proposta pelo autor sendo pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Este procedimento adotado de estudo de caso é questionado a respeito de sua validade, visto que não é possível fazer generalizações mediante seus resultados. Quanto a condução das entrevistas, também podem ser encontradas algumas fragilidades, como o viés causado na interpretação das entrevistas devido a empresa não adotar nomenclaturas de acordo com a literatura (GIL, 2010). Embora inegável esta influência também pode ocorrer em outros métodos, inclusive nos quantitativos, devendo ser mitigada por meio do uso de técnicas conhecidas como a gravação e transcrição das entrevistas e pela triangulação das fontes, o que foi realizado nesse estudo (YIN, 2015).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Devido a incorporação de novos contingentes populacionais ao mercado consumidor, cresce a demanda por alimentos cada vez mais no mundo. E com este ambiente a atuação das organizações fica em evidência, surgem novos entrantes e aumenta ainda mais a necessidade da gestão desta organizações assegurar-se com recursos que gerem vantagem competitiva. No Brasil, as organizações que tem como atividade a produção no setor de alimentos são 667,5 mil, o que representa 19% do total de estabelecimentos em 2011, segundo os dados do Relatório Anual de Informações Sociais. Com isso o setor de alimentos representa 13% da mão obra formal no Brasil, além de ser responsável por 9% da massa salarial brasileira. (CORRÊA; ASSAF NETO; LIMA, 2013; SEBRAE, 2016)

A empresa do ramo alimentício em estudo destaca-se por possuir larga experiência na atuação com grãos. Essa empresa, aqui denominada ABC Ltda., possui três unidades, sendo que a matriz iniciou suas atividades na década de 1980 localizada no estado de São Paulo, as demais filiais localizam-se no estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Com uma extensa linha de produtos, a maior parte de sua produção é de marcas próprias, trabalhando também com um pequeno percentual de marcas de terceiros. Os principais processos produtivos envolvem, limpeza, classificação e embalar grãos. O processo produtivo é realizado com máquinas de alta tecnologia. Segundo o diretor *“no processo de produção, desde a classificação limpeza e embalagem é realizado com máquinas das mais modernas existentes, isso nos coloca em patamar erro muito próximo a zero o que nos gera vantagem perante aos nossos concorrentes”*. Atualmente a matriz e demais unidades empregam mais de 200 funcionários diretos e produzem, o faturamento mensal fica entre 30 e 40 milhões.

Os recursos de TI são geridos por um gestor responsável pelo setor de TI, são acompanhados pelo diretor e são desenvolvidos e atualizados juntamente com mais um consultor externo, consultor este atua na área de gestão de processos, custos e controladoria. Conforme o diretor *“muitos recursos de TI precisam ser constantemente aprimorados de forma a atender nossas demandas de gestão, e com o trabalho em conjunto do consultor de controladoria e minha equipe de TI isso tem dado certo”*. Diante disso, configurou-se o perfil dos entrevistados conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Cargos ocupados	Tempo no cargo	Tempo na empresa	Tempo no segmento
Diretor (sócio administrador)	8 anos	15 anos	15 anos
Consultor	2 anos	2 anos	2 anos
Gestor de TI	5 anos	5 anos	5 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os entrevistados conhecem os recursos de TI utilizados pela empresa e os respectivos benefícios. Apenas o gestor de TI sabia identificar e tratar os recursos de TI pelas suas respectivas nomenclaturas elencadas pela literatura. Os demais não identificaram com clareza as características de cada atributo, mas tinham conhecimento sobre os seus propósitos de uso, e suas capacidades.

#### 4.1 ATRIBUTOS DE TI PRESENTES

A empresa possui uma infraestrutura de TI gerenciada internamente, a qual é destacada pelo gestor de TI como diferencial pela independência da empresa, pela sua autonomia de gestão, e garantia de continuidade ou pelo menos em interrupção temporária das atividades. O gestor de TI trata também do capital estrutural existente.

Assim o gestor de TI destaca que *“cada sistema possui necessidades específicas de treinamentos, de tempo destinado para isso, processos de conferencia e autoria nos primeiros meses de implantação, o que e significativo e precisa ser considerado”*. Com esta percepção nota-se que a empresa faz questão de evidenciar que o volume e investimento em pessoas e treinamentos é significativo e considerado este conjunto como um recurso valioso para a organização.

Em se tratando de governança de TI, é destacado pelos entrevistados determinados pontos de gestão de TI para propiciar segurança a determinadas partes interessadas. O diretor destaca a

política de segurança existente na empresa, na qual todos os funcionários estão cientes. O diretor destaca que *“no momento da contratação de funcionários já é esclarecido os procedimentos ao contratado e recolhido assinatura do representando a ciência deste quanto a parte legal voltada a TI”*. O gestor de TI considera que haveria demais recursos para considerar existente uma governança de TI na sua integralidade.

Os entrevistados destacam ainda os procedimentos de segurança, evidenciado principalmente as rotinas de backup e formas, periodicidade e locais de armazenamento destes backups. Com isso considera-se certo nível de vantagem competitiva pela autonomia da organização em se tratando condições estruturais para desenvolvimento das atividades.

Entende-se, no tocante à governança de TI, que a empresa preocupa-se fortemente no quesito segurança na informação, mas governança de TI é algo mais amplo. Conforme destaca Tallon, Ramirez e Short (2013), a governança de TI possui uma visão mais abrangente do que apenas gerenciar recursos de tecnologia e a segurança da informação, mas também a gestão da informação como um todo, a partir do alinhamento entre o negócio e a TI.

#### **4.1.1 ENTERPRISE RESOURCES PLANNING - ERP**

A empresa utiliza um sistema ERP a aproximadamente oito anos. Destacado pelos entrevistados que o ERP foi adquirido de uma empresa de *software* e este foi parametrizado e adaptado para atender as necessidades da empresa. Segundo o diretor entrevistado *“é um software de gestão completo que tem desde a parte estrutural de RH até a parte de regra de negócio”*.

Notório que a percepção dos entrevistados considera parcialmente a maioria dos atributos de RBV tratados pela literatura. De tal forma que têm ciência de que o recurso é comercializável, já não é um recurso raro conforme gestor de TI *“ao considerarmos como comparação empresas com mesmo porte desta, sabe-se da possibilidade de acesso de todos a esse tipo de recurso”*, é um produto de fácil substituição, conforme o diretor *“hoje encontra-se muita dificuldade de outro sistema que atenda as necessidades da organização, claro que precisamos considerar o processo de substituição de um sistema desse porte, pois mexe com toda nossa estrutura de pessoal, processos, gerando custos de diversos tipos”*.

Ainda nestes termos o consultor afirma que *“coso seja substituído o sistema, se perde todo o conhecimento e experiência do pessoal envolvido”*. Por outro lado destaca-se a presença mas significativas de outros atributos da RBV como a durabilidade e o potencial de criação de valor, os quais na percepção dos três entrevistados podem ser considerados como pontos fortes em se tratando potencialidade do recurso em gerar vantagem competitiva. A partir destas colocações, nota-se que de forma geral o recurso ERP no contexto da empresa estudada possui parte dos atributos da RBV tratada pela literatura, mais em função das regras de negócios próprias da empresa do que pelo próprio ERP, que é considerado com um recurso comum às organizações nos dias atuais (SOUZA; ZWICKER, 2000). Sendo assim, considera-se um recurso capaz de gerar um certo grau de vantagem competitiva.

#### **4.1.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM**

Indagado o diretor responde e afirma haver na empresa um CRM, o é utilizado para manter relação com os clientes, porém o gestor de TI, declina-se a considerar de fato como um CRM, e explica que *“o sistema pode ser considerado um fragmento de um CRM, pois talvez falte funções para de fato caracteriza-lo, este sistema atende mais a gestão de vendas, pedidos, de tal forma o cliente consegue acompanhar o produtos e quantidades de disponíveis, e de demais detalhes, porém há uma carência de informação dos clientes constantes no sistema”*.

Ao tratar do CRM foi abordado alguns atributos da BBV. Em se tratando de substituíbilidade o CRM é considerado pelos entrevistados como de maior dificuldade, pois como envolve todos os clientes as proporções de dificuldade aumentam, conforme o gestor de TI argumenta *“tratávamos de dificuldade de substituir um ERP, em se tratando de custos e costumes de quem operacionaliza, pois veja bem, no caso de CRM temos muito mais pessoas envolvidas, o que torna o processo mais delicado”*.

Outro recurso de RBV, considerado é a não imutabilidade, por mais que possa ser um fragmento de CRM como tratado pelo gestor de TI, os entrevistados em geral destacam a forma como o referido sistema na empresa está integrado com o ERP para e consecutivamente produz dados para alimentar outros sistemas como o BI. Forma esta segundo o gestor *“é uma construção interna nossa e acreditamos se única”*. De forma geral pode ser considerado que existem recursos no sistema característicos de um CRM os quais propiciam certo nível de vantagem competitiva na percepção do diretor pela geração de informação de históricos de clientes e integração do os demais sistemas da empresa. Sendo o CRM um sistema à parte ou integrado ao ERP, como é o caso da empresa estudada, destaca-se que o fundamental é a filosofia que embasa o conceitos do CRM.

Nesse sentido, conforme Greenberg (2001), o relacionamento com o cliente é estratégico, essencial à geração de valor ao longo prazo.

### 4.1.3 BUSINESS INTELLIGENCE – BI

A empresa possui um sistema de BI desenvolvido internamente, este sistema é alimentado a partir do banco de dados do ERP. As principais funções observadas com o ERP são propiciar o acompanhamento em tempo de real de faturamento, ponto de equilíbrio, margem de contribuição, e projeções de resultado. O consultor destaca que *“nosso sistema de BI desenvolvido propicia ao gestor acompanhar a informação até o nível de detalhamento de desejar, ele permite em um exemplo a partir de um valor de um grupo de contas como despesas com manutenção, abrir a informação até o nível de nota fiscal, podendo inclusive ver os demais itens de compõe a nota fiscal”*.

Quanto a atributos da RBV o diretor da destaque para a durabilidade no qual argumenta que *“o sistema BI pode ser sim, durável, e é no nosso caso, pois o que determina isso são as manutenções, decorrentes de novas demandas mercadológicas, alterações em legislações, entre outros fatores. Tudo isso demanda novos e/ou novos formatos, estruturas de geração de informação”*. Com as percepções dos entrevistados fica evidenciado ainda a raridade do recurso e a não imitabilidade. Os quais demonstram confiança no potencial de vantagem competitiva pela singularidade do sistema e especificidade para a empresa em questão, em se tratando principalmente de determinados recursos.

Com isso de forma geral pode ser considerado que o sistema de BI existente na empresa em estudo, considerando a realidade e o contexto da empresa, atende parcialmente alguns atributos da RBV gerando assim vantagem competitiva em determinados aspectos, em principal o nível de detalhamento e qualidade da informação para auxílio na tomada de decisão, alinhando com o entendimento de Tutunea e Rus (2012), ao afirmarem que suportar a decisão é o objetivo principal do BI.

### 4.1.4 MINERAÇÃO DE DADOS

Existem recursos de mineração de dados na empresa objeto de estudo. O gestor de TI evidencia que *“além dos recursos já contemplados no BI são utilizados recursos em separado que buscam identificar padrões, os quais são analisados juntamente com os gestores da empresa em determinadas periodicidades”*. O gestor de TI trata ainda que os principais padrões são procurados na massa de dados que contempla históricos de clientes.

Por mais que defendido pelo gestor de TI a existência de mineração de dados, não foi identificado outras fontes que alimentam esse recurso além do ERP e do CRM, limitando-se assim apenas a dados já ocorridos, a dados históricos de relação com os clientes. Quanto a atributos da RBV, nota-se os mesmos padrões evidenciados no item que trata do BI, tratando principalmente da raridade do recurso e a não imitabilidade. Os quais os entrevistados acreditam sim que pode ser imitável e que talvez não seja raro, mas justificam a intensidade de uso, a utilização de fato da capacidade do recurso.

O diretor evidencia a necessidade confiabilidade no input dos dados, ao dizer que *“já tivemos muito trabalho até termos informações confiáveis, isso tratando na verdade de todos os recursos, tanto de mineração de dados como BI ou qualquer outro, pois ao termos vícios na entrada de dados nos causa distorções comprometendo todo conjunto de informações”*. Com estas considerações, como nos demais recursos os entrevistados acreditam na vantagem competitiva pela utilização dos recursos oferecidos pelos sistemas. A mineração de dados pode ser considerada um recurso avançado no que diz respeito à tecnologia, sua utilização requer um estrutura consistente de TI e dados organizados (MANNILA, 1996). Entende-se portanto que esse poderia ser um diferencial alinhado aos preceitos da RBV, caso a empresa opte por implantá-lo como processo gerador de vantagem competitiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar a utilização de artefatos de tecnologia da informação em uma empresa do ramo alimentício, com matriz no Paraná e filiais no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. A análise compreendeu infraestrutura, governança de TI e artefatos de IT como geradores de vantagem competitiva. A escolha da empresa decorreu da representatividade do setor de alimentos, bem como a relevância econômica e social.

Os resultados permitiram identificar que a empresa que parte dos atributos da RBV não são encontrados nos recursos de TI na empresa em estudo. Por outro lado, em determinados recursos de TI, considera-se a existência de alguns atributos como a não imutabilidade no BI, entre outros, possibilitando com isso entender que os recursos de TI na referida organização geram de forma parcial vantagem competitiva.

De forma geral na percepção do gestor a os recursos de TI utilizado na empresa geram determinado nível de vantagem competitiva. Segundo o diretor *“o que nos permite concluir sobre a vantagem competitiva gerada por este tipo de recurso é a forma e nível de utilização, pois*

*conhecemos e como sempre estamos circulando por este meio acompanhamos como é a utilização por parte dos concorrentes, e com isso sabemos que na maioria dos casos as empresas possuem estes recursos mas utilizam apenas uns 30% de sua capacidade*". Desta forma na percepção dos entrevistados os recursos de TI nesta empresa geram vantagem competitiva em relação aos concorrentes em principal pela utilização, e não pelo simples fato de ter o recurso.

Quanto às limitações deste estudo, pode-se apontar a sua validade somente para a realidade da empresa analisada, o que prejudica a generalização dos resultados. Diante disso, sugere-se o desenvolvimento de estudos utilizando uma amostra mais ampla e com aplicação de pesquisas tipo *survey*. Trabalhos que incorporem dados empresariais mais representativos poderão trazer subsídios que validem, rejeitem ou pelos menos ajudem a melhor compreender os resultados de pesquisas como esta.

#### REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ARMBRUST, M.; FOX, A.; GRIFFITH, R.; JOSEPH, A. D.; KATZ, R.; KONWINSKI, A. G.; PATTERSON, D.; RABKIN, A.; STOICA, I.; ZAHARIA, M. A view of cloud computing. **Communications of the ACM**, v. 53, n. 4, p. 50-58, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.
- BINDER, M. P. Rede de recurso: um modelo desenvolvido a partir do caso Gol Linhas Aéreas. **Revista de Administração e Inovação, São Paulo**, v. 6, n. 2, p. 28-43, 2009.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. de. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, Edição Especial**, p. 107-129, 2004.
- BYRD, T. A.; TURNER, D. E. Measuring the flexibility of information technology infrastructure: exploratory analysis of a construct. **Journal of Management Information Systems**, v. 17, n. 1, p. 167-208, 2000.
- CORRÊA, A. C. C.; ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. Os indicadores financeiros tradicionais explicam a geração de valor no Brasil? Um estudo empírico com empresas não financeiras de capital aberto. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 1, n. 1, p. 9-39, 2013.
- DAVENPORT, T. H. **Missão crítica obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial**. 1. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science, USA**, v. 35, n. 12, p. 1.504-1.511, 1989.
- DUNCAN, N. B. Capturing flexibility of information technology infrastructure: a study of resource characteristics and their measure. **Journal of Management Information Systems**, v. 12, n. 2, p. 37-57, 1995.
- DURKEE, D. Why cloud computing will never be free. **Communications of the ACM**, v. 53, n. 5, p. 62-69, 2010.
- FAYYAD, U.M.; SHAPIRO, G.; SMYTH, P.; UTHURUSAMY, R. **Advances in knowledge discovery & data mining**, Menlo Park, 1996.
- FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão de processos e serviços**. São Paulo: Brasport, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GILAD, B. The role of organized competitive intelligence in corporate strategy. **Columbia Journal of World Business**, v. 24, n. 4, p. 29-35, 1989.
- GIOIA, A.; CAZZIN, G.; DAMIANI, E. S. BI: a distinctive approach in open source business intelligence. In: **International Conference on Digital Ecosystems and Technologies**. IEEE, 2008.
- GREENBERG, P. **CRM, customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the future. **Boston: Harvard Business School**, 1994.
- HARDY, G. Using IT governance and COBIT to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges. **Information Security Technical Report**, v. 11, n. 1, p. 55-61, 2006.
- IYER, B.; HENDERSON, J. C. Preparing for the future: understanding the seven capabilities cloud computing. **MIS Quarterly Executive**, v. 9, n. 2, p. 117-131, 2010.
- KATZAN, H. On an ontological view of cloud computing. **Journal of Service Science**, v. 3, n. 1, p. 1-6, 2010.



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- KIM, J.; MAHONEY, J. T. A strategic theory of the firm as a nexus of incomplete contracts: A property rights approach. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 806-826, 2010.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Management information systems: managing the digital firm. **International Journal of Computers, Communications & Control**, v. 8, n. 1, p. 103-105, 2004.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability. **Bell Journal of Economics, USA**, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.
- MANNILA, H. Data mining: machine learning, statistics, and databases. In: **international conference on scientific and statistical database management**, Stockholm, 1996.
- MCAFEE, A. P. Mastering the three worlds of information technology. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 11, p. 141-149, 2006.
- PAVÃO, Y. M. P.; COELHO, A. L. A. L.; COELHO, C. Produção Científica Direcionada A Visão Baseada Em Recursos (Resource-Based View - RBV): Uma Investigação Longitudinal. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2009.
- PORTER, M. E. **Competição**. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2009.
- POSSAS, B. A. V.; CARVALHO, M. L. B.; REZENDE, R. S. F.; MEIRA JR., W. **Data mining: técnicas para exploração de dados**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.
- PRZYCZYNSKI, R.; VANTI, A. A. Recursos de tecnologia da informação sustentadores de vantagem competitiva: um estudo no setor metal-mecânico agroindustrial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 4, p. 171, 2012.
- RENKEMA, T. J. W. The four p's revisited: business value assessment of the infrastructure impact of IT investments. **Journal of Information Technology**, v. 13, n. 3, p. 181-190, 1998.
- SALGADO, C. C. R.; COLOMBO, C. R. Sistema de Gestão Ambiental no Verdegreen Hotel-João Pessoa/PB: Um Estudo de Caso Sob a Perspectiva da Resource Based View. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 195-225, 2015.
- SANTOS, P. M. Finazzi; PORTO, R. B. A gestão ambiental como fonte de vantagem competitiva sustentável: contribuições da visão baseada em recursos e da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 152-167, 2013.
- SEBRAE. **Nota conjuntural setor de alimentos**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/institucional/observatorio-notas-conjunturais\\_b99d6e69cfb56410VgnVCM2000003c74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/institucional/observatorio-notas-conjunturais_b99d6e69cfb56410VgnVCM2000003c74010aRCRD)>. Acesso em: 29 nov. 2016.
- SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M.; PEREIRA, M.; LISONI, J. Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos enanpad's. **Revista Brasileira Estratégia, Curitiba**, v. 1, n. 1, p. 39-56, 2008.
- SILVEIRA, M. A. P.; ZWICKER, R. A tecnologia de informação como fonte de competitividade e como apoio para a formação de arranjos produtivos locais: um estudo nas principais cadeias produtivas da Região do ABC paulista. In: **Encontro da AnPAD**, 2004.
- SIMONSSON, M.; EKSTEDT, M. Getting the priorities right: literature vs practice on IT governance. In: **Technology Management for the Global Future**, 2006. IEEE, 2006. p. 18-26, 2006.
- SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 1, p. 2-14, 2000.
- SWIFT, R. **CRM: customer relationship management, o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001.
- TALLON, P. P.; RAMIREZ, R. V.; SHORT, J. E. The information artifact in IT governance: 16 toward a theory of information governance. **Journal of Management Information Systems**, v. 30, n. 3, p. 141-177, 2013.
- TARUTÉ, A.; GATAUTIS, R. ICT impact on SMEs performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 110, n. 1, p. 1218-1225, 2014.
- TUTUNEA, M. F.; RUS, V. R. Business intelligence solutions for SME's. **Procedia Economics and Finance**, v. 3, n. 1, p. 865-870, 2012.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal, USA**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

**CAPACIDADES DINÂMICAS E INTELIGÊNCIA DE MERCADO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO EM BASE DE DADOS NACIONAIS**

**DYNAMIC CAPACITIES AND MARKET INTELLIGENCE: A BIBLIOMETRIC STUDY IN NATIONAL DATABASE**

Gabriela Cappellari, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, gabriela.cplr@gmail.com  
Jorge Oneide Sausen, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, josausen@unijui.edu.br  
Ariosto Sparemberger, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, ariosto@unijui.edu.br  
Clarice do Nascimento Welter, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, clarice\_vepo@hotmail.com  
Lisiane Caroline Rodrigues Hermes, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, lisianehermes@upf.br

**RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo resgatar o estado da arte dos temas capacidades dinâmicas e inteligência de mercado, no período de 2004/2014, a partir do levantamento dos artigos publicados nos eventos científicos da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e do Portal de Periódicos CAPES. Para sistematização das publicações descobertas empregou-se as práticas metodológicas da bibliometria. A pesquisa dos artigos foi feita pela busca de palavras-chave. Foram localizados 49 artigos publicados referente a temática capacidades dinâmicas e 39 sobre inteligência de mercado. Estes foram classificados por tipos de pesquisa, métodos de pesquisa, técnicas de coleta de dados, técnicas de análise dos dados e abordagens teóricas predominantes. Os resultados colaboram para disponibilizar um quadro teórico mais completo sobre os temas, de modo a conceder um arquivo atual e de fácil acesso para contribuir nas pesquisas nestes campos de investigação.

Palavras-Chave: Bibliometria. Capacidades Dinâmicas. Inteligência de Mercado.

**ABSTRACT**

This article aims to recover the state of the art from the themes dynamic capacities and market intelligence, in the period 2004/2014, from the survey of articles published in the scientific events of ANPAD (National Association of Postgraduate and Research in Administration) And the CAPES Newspaper Portal. The methodological practices of bibliometrics were used to systematize the discovered publications. Search for articles was done by searching for keywords. A total of 49 published articles on dynamic capabilities and 39 on market intelligence were found. These were classified by types of research, research methods, data collection techniques, data analysis techniques and predominant theoretical approaches. The results collaborate to provide a more complete theoretical framework on the themes, in order to provide a current and easily accessible archive to contribute to research in these fields of research.

Keywords: Bibliometrics. Dynamic Capabilities. Market intelligence.

**1. INTRODUÇÃO**

As capacidades dinâmicas correspondem à habilidade de conquistar vantagem competitiva. Teece, Pisano e Shuen (1997) definem “dinâmico” como um estado de renovação de competências a fim de obter sintonia com ambiente de mudanças, exigindo respostas inovadoras frente a um mercado turbulento e incerto. Em contrapartida, “capacidades” salienta o papel da gerência estratégica na reconfiguração das habilidades internas e externas da organização, recursos e competências funcionais para ajustar as novas imposições num ambiente em constante mutação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A *American Marketing Association* (2015) entende a inteligência de mercado como o desenvolvimento de um sistema de coleta, processamento e disponibilização de dados e informações num formato que permite os gestores trabalhar com mais eficácia. Maróstica, Maróstica e Branco (2014) argumentam que, a inteligência de mercado é um instrumento de captura e análise de dados transformados em informações inteligentes que servem de apoio na tomada de decisão na área mercadológica. Tem como objetivo contextualizar a presença de incertezas geradas pelo mercado, exigindo dos gestores medidas concretas para neutralizar as ações dos concorrentes.

Portanto, entende-se a inteligência de mercado como um método prático e eficaz para criar, programar, desenvolver, monitorar e analisar o mundo dos negócios. Já as capacidades dinâmicas permitem criar, estender, modificar e reconfigurar as capacidades-chaves da organização, a base de recursos e competências, tendo como base, comportamentos e habilidades relacionadas à mudança e inovação. Ambos os temas possuem a finalidade de gerar vantagem competitiva às organizações.

Dada tamanha relevância dos assuntos o presente estudo tem como objetivo realizar um resgate teórico sobre os temas das capacidades dinâmicas e da inteligência de mercado, no período de 2000 a 2014, a partir do levantamento das publicações nos eventos científicos da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e do Portal de Periódicos CAPES.

Denota-se uma sistematização das publicações existentes, permitindo melhor clareza das diferentes abordagens que as temáticas propõem em termos de metodologias e abordagens teóricas utilizadas.

A pesquisa está delineada, primeiramente na apresentação do referencial teórico abrangendo as teorias referentes às capacidades dinâmicas e inteligência de mercado, as quais serviram de alicerce na classificação dos artigos.

Na sequência ilustra-se os principais embasamentos da bibliometria. Por fim, apresenta-se os resultados obtidos na categorização dos artigos selecionados a partir dos indicadores: amostragem, tipos de pesquisa, métodos de pesquisa, técnicas de coleta de dados, técnicas de análise dos dados e abordagens teóricas predominantes.

Pretende-se, com este levantamento resgatar o estado da arte destas temáticas, de modo a subsidiar futuras pesquisas oferecendo uma base de dados e informações a respeito do modo como os estudos e pesquisas sobre capacidades dinâmicas e inteligência de mercado vêm sendo trabalhados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS**

Vasconcelos e Cyrino (2000) argumentam que a abordagem das capacidades dinâmicas surgiu com o intuito de unificar as ideias alocadas nas teorias dos processos de mercado e na teoria dos recursos, com vistas a estabelecer uma teoria da formação de competências organizacionais em ambientes complexos e altamente mutáveis.

O estudo das capacidades dinâmicas compõe um campo de atividades de pesquisas em gerenciamento estratégico, mudanças organizacionais e vantagem competitiva (CAMARGO; MEIRELLES, 2012). O conceito é relevante porque se trata da capacidade adaptativa da organização frente ao dinamismo do ambiente, ou melhor, a forma pela qual as empresas podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente mutável (NELSON, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; DOSI; NELSON; WINTER, 2000; TEECE, 2009).

Desde modo, as capacidades dinâmicas é uma corrente explicativa de vantagem competitiva avançada e contemporânea que explica o momento em que as organizações estão passando, considerando ambientes em constante transformação. Mediante a reconfiguração da estrutura, processos, rotinas e recursos as empresas buscam atender as exigências do mercado intensamente dinâmico.

Winter (1964) foi o pioneiro nos estudos das capacidades dinâmicas e desde a sua proposta original, vários são os esforços teóricos para desenvolver o conceito, especialmente do ponto de vista dos microfundamentos e operacionalização (ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2009).

Alguns autores focam suas análises nos aspectos internos da organização e para estes a existência das capacidades dinâmicas está relacionada com processos estratégicos e operacionais (NELSON; WINTER, 1982), ou então com a habilidade da empresa em desenvolver novas estratégias através do reconhecimento de recursos de valor frente a concorrência (COLLIS, 1994). Em contrapartida, outros pesquisadores relacionam as capacidades dinâmicas com o dinamismo do ambiente, isto é, ambientes com mudanças intensas e constantes (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007).

Existem também estudiosos que investigam os mecanismos e dispositivos que configuram a existência de capacidades dinâmicas (ZOLLO; WINTER, 2002). São autores que destacam o uso de mecanismos automáticos de mudanças de capacidades (WINTER, 2003). Nesta linha de pensamento, Zollo e Winter (2002) defendem que as organizações são capazes de integrar, construir e reconfigurar suas competências mesmo em ambientes pouco dinâmicos e com taxas de mudanças reduzidas. Destarte, as capacidades dinâmicas são fundamentadas na existência de mecanismos rotineiros que permitem reconfigurar as capacidades das empresas (WINTER, 2003; ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Outros autores associam as capacidades dinâmicas ao resultado de uma combinação de capacidades, isto é, que as capacidades dinâmicas são definidas com base em uma hierarquia de capacidades simples e rotinas relacionadas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; WANG; AHMED, 2007).

Diversas são as definições de capacidades dinâmicas feitas pelos pesquisadores e embora exista ligação entre estas definições, cada autor evidencia algum aspecto particular sobre o assunto. Logo, é possível identificar duas linhas de abordagem dentre as várias definições: a) um conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais, e; b) um conjunto de rotinas e processos (CAMARGO; MEIRELLES, 2012).

Os autores Collis (1994), Andreeva e Chaika (2006), Helfat et al. (2007), Wang e Ahmed (2007) e McKelvie e Davidson (2009) se destacam considerando as capacidades dinâmicas como um conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais.

Collis (1994) assevera que a capacidade dinâmica é a capacidade da organização em inovar de forma mais ágil e melhor que a concorrência. Complementando a ideia, Andreeva e Chaika (2006) consideram as capacidades dinâmicas como habilidades da organização em renovar as suas competências, de acordo com as alterações que ocorrem no ambiente em que a empresa opera.

Para Andreeva e Chaika (2006), a essência das capacidades dinâmicas esta condicionada a existência de habilidades empreendedoras da liderança e a capacidade de mudança organizacional. Na visão das autoras, a capacidade de mudança é o eixo central para as capacidades dinâmicas existirem e são três os pontos chaves fundamentais desta capacidade: a) desenvolvimento de habilidades não específicas, que permitem a organização agir em qualquer tipo de mudança, mesmo não estando relacionada às atividades operacionais cotidianas das pessoas da organização; b) desenvolvimento de lealdade das pessoas às mudanças, que faz referência à normalidade pela qual as mudanças são encaradas pelos colaboradores da empresa; c) criação de mecanismos organizacionais relevantes, estes permitem que os processos de mudança sejam fáceis e eficazes.

Na mesma linha de pensamento, Wang e Ahmed (2007) definem as capacidades dinâmicas como:

Orientação comportamental de uma organização constantemente para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir as suas capacidades em resposta a mudanças no ambiente para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva (p. 35).

Na ótica destes autores, as capacidades dinâmicas não são somente processos, mas algo embutido nos processos. Os autores explicam que processos normais não possuem relação com capacidades dinâmicas e que este tipo de processo pode ser codificado. Então, por consequência são vulneráveis de serem transferidos com facilidade entre organizações, por isso, não constituem elementos de vantagem competitiva sustentável. Wang e Ahmed (2007) apresentam ainda três elementos componentes das capacidades dinâmicas: a capacidade adaptativa, a capacidade absorptiva e a capacidade de inovação.

\*Capacidade absorptiva: habilidade da empresa em adquirir conhecimento externo, assimilá-lo com o interno, criando assim mecanismos para explorar este novo saber.

\*Capacidade adaptativa: habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes do mercado. Reforça também a habilidade da empresa em se adaptar no tempo certo por meio de flexibilidade dos recursos e alinhamento de seus recursos e capacidades com as mudanças do ambiente.

\*Capacidade de inovação: habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercado, através da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

Apesar do destaque feito pelos autores às capacidades como fatores componentes das capacidades dinâmicas, em seu modelo de análise é proposto também processos adjacentes, que envolvem a integração, reconfiguração, renovação e recriação dos processos específicos da empresa. Portanto, o modelo das capacidades dinâmicas explica como as empresas podem agir para reconfigurar a sua base de recursos, mesmo operando diante de incertezas e instabilidades do contexto concorrencial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Helfat et al. (2007) conceituam capacidade dinâmica como a capacidade de uma empresa criar, estender ou modificar sua base de recursos intencionalmente. Para estes autores, a capacidade dinâmica inclui três funções: a) identificação de necessidades ou oportunidades de mudança; b) formulação de respostas adequadas para essas necessidades e oportunidades, e; c) desenvolvimento de cursos de ação. No entanto, os autores alertam que nem todas as capacidades dinâmicas servem às três funções. Helfat et al. (2007) ainda destaca que as capacidades dinâmicas

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

sustentam duas funções essenciais com relação à base de recursos da empresa: a busca, seleção e criação de recursos; e, a implantação dos recursos.

McKelvie e Davidson (2009) também defendem a associação de capacidades dinâmicas com a exploração de oportunidades e geração de ideias. Os autores conceituam capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades como: capacidade de geração de ideias; capacidade de introdução de rupturas de forma a criar dinamismo no mercado em que a empresa atua; capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviço inovadores em quantidade de qualidade superior à concorrência e capacidade de desenvolvimento de novos processos superiores aos concorrentes.

No grupo de autores que consideram as capacidades dinâmicas como rotinas e processos, evidenciam-se as abordagens de Eisenhardt e Martin (2000), Winter (2003), Zollo e Winter (2002), Bygdas (2006), Dosi, Faillo e Marengo (2008), Teece, Pisano, Shuen (1997) e Teece (2009).

Eisenhardt e Martin (2000) chamam atenção à noção de processos de negócios ao ressaltar que as capacidades dinâmicas são os processos que utilizam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado. Assim, na concepção destes autores as capacidades dinâmicas são produto da combinação de capacidades e rotinas simples, relacionadas entre si. Nesta visão, os fundamentos das capacidades dinâmicas são a capacidade de criar mudanças no mercado e a capacidade de reação às mudanças externas.

Em outro direcionamento, Winter (2003) alega que capacidade dinâmica é algo diferente de uma capacidade comum ou operacional. Para o autor, as capacidades dinâmicas são compostas por um conjunto de rotinas que criam mudanças organizacionais. Portanto, para uma capacidade ser considerada dinâmica, a organização deve ser capaz de usá-la de forma repetida e confiável. Sendo assim, é necessário ter um padrão para que se confirme a existência de uma capacidade dinâmica.

Zollo e Winter (2002) associam capacidades dinâmicas a dois conjuntos chave de atividades: as atividades relacionadas com as funções operacionais (rotinas operacionais) e as atividades dedicadas às mudanças de rotinas operacionais (capacidades dinâmicas). As rotinas operacionais estão relacionadas com saber executar tarefas que geram as receitas que sustentam as empresas. Já as capacidades dinâmicas buscam gerar mudanças no conjunto existente de rotinas operacionais, a fim de melhorar os resultados futuros. Os referidos autores explicam que uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, por meio da qual a empresa gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhor efetividade.

Na mesma linha de pensamento, Bygdas (2006) define capacidades dinâmicas como processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos, para o desenvolvimento de práticas mais eficazes e que não sejam facilmente imitáveis.

Dosi, Faillo e Marengo (2008) enfatizam que o cerne das capacidades dinâmicas é constituído pelas heurísticas gerenciais e pelas ferramentas de diagnósticos, incluindo: a) os processos organizacionais estabelecidos por meio de estruturas organizacionais específicas e pela quebra ou distribuição de rotinas entre estas estruturas organizacionais; b) a posição da empresa em relação à sua cadeia de valor e sua relação com fornecedores e clientes; c) as trajetórias ou padrões de mudança; d) a capacidade de replicação de conjuntos de rotinas; e) a existência de estruturas cognitivas e níveis de aspiração compartilhados e percebidos pelos integrantes da organização; f) e, ter domínio persistente do dilema entre fazer novas descobertas de oportunidades ou de aumentar a eficiência daquilo que a empresa já realiza.

Teece (2009) conceitua capacidades dinâmicas como a habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar as competências em ambientes instáveis. Com base nesta definição, o autor propõe a existência de três capacidades de sustentação das capacidades dinâmicas: capacidade de sentir o contexto do ambiente; capacidade de aproveitar as oportunidades e, capacidade de gerenciar ameaças e transformações. Teece (2009) também salienta a importância do sistema de governança e a estrutura de incentivos na sustentação das capacidades dinâmicas, especialmente quanto os ativos intangíveis são críticos para o sucesso da organização.

Diante das várias definições das capacidades dinâmicas, ressalta-se aquilo que Helfat et al. (2007) defendem, que as capacidades dinâmicas surgem por meio de diversas formas. Contudo, as referentes definições das capacidades dinâmicas explicam como as empresas podem agir para reconfigurar a sua base de recursos, mesmo operando diante de incertezas e instabilidades do contexto concorrencial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A literatura sobre capacidades dinâmicas, de um modo geral, enfatiza a necessidade das empresas de desenvolver competências de forma a criar vantagem competitiva como estratégia primordial para a superação dos concorrentes (SAUSEN, 2012).

## 2.2 INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Maróstica, Maróstica e Branco (2014) ressaltam que a atividade de inteligência nas organizações não é novidade, ao contrário, sempre se fez presente. A diferença para as empresas que desejam ser mais competitivas e com melhor posicionamento no mercado se refere a sua estruturação como peça essencial, diante do cenário competitivo.

Inúmeras são as denominações de inteligência, no entanto, neste estudo será utilizado o conceito de inteligência de mercado e suas ferramentas de análise. A concepção de inteligência de mercado foi recentemente criada, Maróstica, Maróstica e Branco (2014) afirmam tratar-se de:

A inteligência de mercado é uma ferramenta de captura e análise de dados, transformados em informações inteligentes, que apoiarão a tomada de decisão na área mercadológica. Tem como objetivo contextualizar a presença de incertezas geradas pelo mercado, exigindo dos executivos medidas concretas para neutralizar as ações dos concorrentes (p. 121).

A inteligência de mercado é um poderoso instrumento que vem sendo utilizado pelas empresas como estratégia na transformação das informações coletadas no ambiente externo, com ênfase à tomada de decisão. Fontes et al. (2011) revelam que a missão da inteligência de mercado é agregar valor por meio da análise e interpretação de dados coletados das pesquisas, tornando-as relevantes para a tomada de decisão.

O monitoramento contínuo do mercado, por meio da análise do ambiente externo, abrange o acompanhamento sistemático da concorrência, clientes, fornecedores, novas tecnologias e novos produtos, sendo parte complementar do processo de gestão estratégica nas empresas. Este processo garante o aperfeiçoamento contínuo, sem interrupções, tornando as empresas competitivas diante de um mercado que exige ações e decisões ágeis frente às constantes transformações no mundo dos negócios (MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2014). Fontes et al. (2011) enfatizam que a prática da inteligência de mercado subsidia movimentos contínuos de inovação em produtos, serviços e processos, que são responsáveis pela criação e/ou manutenção de vantagens competitivas para as empresas.

Desta forma, a inteligência de mercado também pode ser entendida como o processo de construção da inteligência ativa, envolvendo o monitoramento dos mercados através da análise apurada de empresas, clientes, concorrentes e fornecedores de forma estruturada para que garanta a disponibilização de informações inteligentes no momento certo para a pessoa certa (MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2014).

Fontes et al. (2011) explicam que a informação é a matéria-prima da atividade de inteligência. Assim sendo, várias são as ferramentas utilizadas neste processo. A inteligência baseada no processo analítico está voltada ao desenvolvimento de ações estratégicas em busca de vantagem competitiva, a partir da estruturação do conhecimento, por meio da coleta de dados transformados em informações úteis.

Neste sentido, Narver e Slater (1990) explicam que a vantagem competitiva é ancorada pela orientação para o mercado como uma cultura empresarial que estimula os comportamentos necessários à criação de valor. A orientação para o mercado, sob a perspectiva dos autores, trata-se de um constructo unidimensional composto pelos elementos comportamentais: orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional, que retratam as ações e os padrões de comportamento da empresa, por dois critérios de decisão: foco no longo prazo e na lucratividade.

Logo, a orientação para o mercado é uma cultura organizacional que efetivamente desenvolve comportamentos essenciais para a geração de valor, constituindo no longo prazo maior lucratividade e performance superior (NARVER; SLATER, 1990). Destarte, o que garante o diferencial competitivo é a forma como a empresa desenvolve a capacidade analítica para monitorar e conhecer a dinâmica de mercado a qual esta inserida, entendendo as mudanças, as oportunidades e as ameaças relevantes ao seu negócio.

Deste modo, Maróstica, Maróstica e Branco (2014) orientam no sentido que a inteligência de mercado torna mais eficiente o acompanhamento e a compreensão dos fatores externos que interferem no dia a dia das organizações, trabalhando de forma mais eficiente na distribuição das informações nas diferentes áreas da empresa.

Percebe-se, com o resgate dos conceitos e definições destas duas abordagens (capacidades dinâmicas e inteligência de mercado), que existe muita aproximação conceitual. Muito do que os teóricos da linha das capacidades dinâmicas defendem como princípios e elementos componentes destas são similares às bases que explicam o enfoque das abordagens sobre inteligência de mercado.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Esta constatação também foi considerada como argumento de considerar ambos os conceitos no presente estudo bibliométrico.

## 3.METODOLOGIA

Este estudo, de abordagem exploratória e de caráter descritivo, utilizou o conceito da bibliometria para fins de método de investigação. Na concepção de Moretti e Campanário (2009) as pesquisas bibliométricas objetivam identificar a produtividade de autores num certo campo de pesquisa. Já Guedes e Borschiver (2005) defendem que este tipo de metodologia tem o intuito de apontar os periódicos de maior relevância em determinada área de conhecimento.

A bibliometria surgiu no início do século XX para suprir a necessidade de investigar e mensurar a produção e comunicação científica (TAGUE-SUTCLIFFE, 1992; ALVARENGA, 1998). Este tipo de estudo é útil no levantamento e classificação de artigos científicos de determinado tema, com o propósito de analisar o tipo de pesquisa feita em um período de tempo específico, proporcionando a execução do estado da arte de um determinado assunto (SINGLETON; STRAITS, 1999).

Neste sentido, tendo em vista o objetivo de estudo, foram realizadas pesquisas para a coleta de dados na base de dados ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (software disponibilizado nos CDs/Anais do EnANPAD) e do Portal de Periódicos CAPES, no período 2004/2014. Para a coleta da amostragem do estudo foram aplicadas as seguintes filtragens:

1) Realizou-se a busca dos artigos referentes ao tema capacidades dinâmicas na base de dados ANPAD, na área ESO – Estratégias Organizacionais e no Portal de Periódicos CAPES, pelas palavras chave: capacidades dinâmicas, capacidade absorptiva, capacidade adaptativa e capacidade inovativa nos títulos, resumos dos artigos e nas palavras chave;

2) Realizou-se a busca dos artigos referentes ao tema inteligência de mercado na base de dados ANPAD, na área ESO – Estratégias Organizacionais e no Portal de Periódicos CAPES, pelas palavras chave: inteligência de mercado, inteligência competitiva e inteligência estratégica nos títulos, resumos dos artigos e nas palavras chave;

3) Leitura de todos os artigos filtrados para certificação de que os mesmos direcionavam o conteúdo às temáticas destes estudos – capacidades dinâmicas e inteligência de mercado.

No total, como resultado, foram coletados 49 artigos que tratam sobre capacidades dinâmicas e 39 artigos que tratam da temática inteligência de mercado, considerando as bases de dados e o período de tempo utilizado para a pesquisa.

Optou-se pelo período dos últimos dez anos (2004-2014), uma vez que o estudo foi feito em 2015, por entender que um levantamento mais consistente das publicações deveria contemplar as pesquisas realizadas e publicadas na última década. E considerar, pelo menos, duas bases relevantes de publicação no meio acadêmico-científico, portanto, o EnANPAD e o Portal de Periódicos CAPES.

## 4.RESULTADOS DO ESTUDO

### 4.1 COM RELAÇÃO AO TOTAL DE PUBLICAÇÕES

Os resultados da coleta de artigos podem ser observados no Quadro 1 e no Quadro 2. O Quadro 1 apresenta o total de publicações quanto a temática das capacidades dinâmicas.

Quadro 1 – Total das publicações sobre capacidades dinâmicas

Ano de Publicação	Número de Artigos Publicados	Periódico	%
2004	1	CAPES	2,04
2005	1	CAPES	2,04
2006	2	ANPAD	4,08
2007	3	ANPAD	6,12
2008	1	CAPES	2,04
2009	2	CAPES	4,08
2009	1	ANPAD	2,04
2010	3	ANPAD	6,12
2010	2	CAPES	4,08
2011	3	ANPAD	6,12
2011	2	CAPES	4,08
2012	1	ANPAD	2,04
2012	2	CAPES	4,08
2013	6	ANPAD	12,24

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Ano de Publicação	Número de Artigos Publicados	Periódico	%
2013	7	CAPEES	14,29
2014	7	ANPAD	14,29
2014	5	CAPEES	10,20
<b>Total ANPAD</b>	<b>26</b>		
<b>Total CAPEES</b>	<b>23</b>		
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>49</b>		

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

Percebe-se que dentre os anos 2004 a 2012 foi baixo o número de artigos publicados sobre capacidades dinâmicas. No entanto, destacam-se os anos de 2013 e 2014, em ambas as bases de dados, como os períodos de maior concentração de publicações sobre o referido tema, representando mais da metade do total publicado (51,2%).

Neste sentido, evidencia-se a evolução das pesquisas nos últimos anos acerca do assunto e o quanto ainda pode-se explorar em futuros estudos. Denota-se, ainda, de modo geral, a harmonia no número total de publicações no decorrer do período pesquisado dentre as bases de dados, ANPAD e Periódicos CAPEES.

Já o Quadro 2 retrata o total de publicações sobre o tema inteligência de mercado. A base de dados Periódicos CAPEES despontou no número de artigos publicados em comparação à base de dados ANPAD, no período em que a pesquisa foi realizada, tendo 36 artigos, representando 92,30% da amostragem.

Dentre os anos de 2004 e 2009, apenas 13 artigos foram publicados. Apesar disso, percebe-se que os índices aumentaram nos anos de 2010, 2011 e 2012, sendo responsáveis por 48,72% do total de publicações.

Nota-se que o ano de 2012 foi o que apresentou maior número de artigos publicados, com 9 artigos, expressando 23,08%. Pode-se afirmar com base nas informações dispostas que o tema inteligência de mercado foi pouco explorado nos últimos 10 anos.

Quadro 2 – Total das publicações sobre inteligência de mercado

Ano de publicação	Número de Artigos publicados	Periódico	%
2004	1	ANPAD	2,56
2004	1	CAPEES	2,56
2005	1	ANPAD	2,56
2005	3	CAPEES	7,69
2007	2	CAPEES	5,13
2008	1	ANPAD	2,56
2008	2	CAPEES	5,13
2009	2	CAPEES	5,13
2010	5	CAPEES	12,82
2011	5	CAPEES	12,82
2012	9	CAPEES	23,08
2013	2	CAPEES	5,13
2014	5	CAPEES	12,82
<b>Total ANPAD</b>	<b>3</b>		
<b>Total CAPEES</b>	<b>36</b>		
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>39</b>		

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

## 4.2 COM RELAÇÃO AOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS UTILIZADOS NAS PUBLICAÇÕES

### 4.2.1 TIPOS DE PESQUISA

A abordagem de pesquisa qualitativa predomina no campo da metodologia dos artigos publicados com o tema capacidades dinâmicas. São 29 artigos do total de 49 que apresentam este embasamento metodológico, equivalente a 59,18% do total, conforme demonstra o Quadro 3. Em seguida, a abordagem quantitativa, que aponta 28,57%, com 14 artigos, que utilizaram deste tipo de pesquisa.



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

A conjugação de aspectos tanto quantitativos quanto qualitativos foi utilizada em 12,24% do total de artigos publicados. Portanto, representa a menor incidência em termos de procedimentos metodológicos nesta área de pesquisa.

Quadro 3 – Tipos de Pesquisa em Capacidades Dinâmicas

Tipo de Pesquisa	Número de Artigos Publicados	%
Qualitativa	29	59,18
Quantitativa	14	28,57
Quali-Quanti	6	12,24
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

O tipo de pesquisa mais utilizado nos estudos com o tema inteligência de mercado foi também o método qualitativo, sendo 33 artigos do total, equivalente a 84,62% da amostra conforme o Quadro 4.

Já a utilização da metodologia quantitativa e a reunião dos métodos quali-quanti foram menos utilizados nos estudos com a temática inteligência de mercado. Tanto a prática de estudos quantitativos quanto quali-quanti apresentam 3 artigos em cada modalidade, ambos equivalentes a 7,69% do total.

Quadro 4 – Tipos de Pesquisa em Inteligência de Mercado

Tipo de Pesquisa	Número de Artigos Publicados	%
Qualitativa	33	84,62
Quantitativa	3	7,69
Quali-Quanti	3	7,69
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

## 4.2.2 MÉTODOS DE PESQUISA

O Quadro 5 retrata os aspectos metodológicos referente as estratégias de pesquisas utilizadas nos estudos sobre capacidades dinâmicas. Os resultados mostram que praticamente a metade dos estudos utilizaram o estudo de caso, ou seja, 48,98%, sendo 19 artigos do total.

Em segundo lugar, com 26,53%, aparecem outros métodos, seguido daqueles que utilizaram a técnica Survey, com 16,33% ou 8 artigos. Por fim, apenas 4 artigos enquadraram-se na prática de pesquisa interpretativa, correspondendo a 8,16%.

Quadro 5 – Métodos de Pesquisa em Capacidades Dinâmicas

Métodos de Pesquisa	Número de Artigos Publicados	%
Estudo de Caso	24	48,98
Survey	8	16,33
Interpretativa	4	8,16
Outros Métodos	13	26,53
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

O Quadro 6 apresenta as estratégias de pesquisa empregadas nos artigos com a temática inteligência de mercado. A prática do estudo de caso foi predominante, sendo 43,59%, igual a 17 artigos.

Por conseguinte, destacam-se outros métodos com 38,46%, equivalendo a 15 artigos do total publicado. A técnica interpretativa foi utilizada em 5 artigos (12,82%). Finalmente, apenas 2 artigos aparecem enquadrados na prática de pesquisa Survey (5,13%).

Destaca-se um percentual elevado de outros métodos (38,46%), ou seja, de artigos que utilizaram outro método que não os indicados no estudo, percentual relativamente elevado.

Quadro 6 – Métodos de Pesquisa em Inteligência de Mercado

Métodos de Pesquisa	Número de Artigos Publicados	%
Estudo de Caso	17	43,59
Survey	2	5,13
Interpretativa	5	12,82

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Métodos de Pesquisa	Número de Artigos Publicados	%
Outros Métodos	15	38,46
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

## 4.2.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Foi possível constatar ao visualizar o Quadro 7, que a técnica de coleta de dados mais utilizada nas pesquisas a respeito do tema capacidades dinâmicas foi a entrevista em profundidade, sendo esta utilizada em 44,90% dos estudos, igual a 22 artigos do total.

Na sequência, evidencia-se a utilização de questionários, correspondendo a 20,41% ou a 10 artigos da amostra. A utilização de dados secundários aparece em 16,33% do total dos artigos. Em 14,29% dos artigos aparece a técnica de coleta de dados especificada na metodologia. Por fim, a técnica da observação foi empregada em 2 estudos sobre a temática, equivalente a 4,08%.

Quadro 7 – Técnicas de Coleta de Dados em Capacidades Dinâmicas

Técnica de Coleta de Dados	Número de Artigos Publicados	%
Entrevista em Profundidade	22	44,90
Observação	2	4,08
Questionário	10	20,41
Dados Secundários	8	16,33
Não Especificada	7	14,29
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

No próximo quadro é possível observar as técnicas de coleta de dados preponderantes nas pesquisas sobre inteligência de mercado. A aplicação de entrevistas em profundidade é predominante nos estudos, correspondendo a 48,72% da amostra, equivalente a 19 artigos publicados.

Em seguida com 25,64% evidenciam-se pesquisas com técnicas de coleta de dados não especificadas. Já o emprego de questionários foi utilizado por 12,82% da amostra, sendo 5 artigos do total publicado. O uso da técnica de coleta de dados secundários equivale a 10,26% e, por fim o exercício da técnica de observação, foi utilizada em apenas 1 dos estudos, equivalente a 2,56%.

Quadro 8 – Técnicas de Coleta de Dados em Inteligência de Mercado

Técnica de Coleta de Dados Utilizados	Número de Artigos Publicados	%
Entrevista em Profundidade	19	48,72
Observação	1	2,56
Questionário	5	12,82
Dados Secundários	4	10,26
Não Especificada	10	25,64
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

## 4.2.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

O Quadro 9 apresenta as técnicas de análise de dados utilizadas nos estudos com o tema capacidades dinâmicas. As técnicas de análise de conteúdo e de análise de discurso predominam as pesquisas, cada uma com 42,86%, igual a 21 em ambas as modalidades.

Por conseguinte, destaca-se a prática da análise fatorial, com 6,12%, sendo 3 artigos publicados com a utilização desta técnica. Por fim, a utilização de análise de regressão em 4,08% e a técnica de análise não especificada nos estudos também aparece com 4,08%, sendo igual a 2 artigos cada.

Quadro 9 – Técnicas de Análise de Dados em Capacidades Dinâmicas

Técnicas de Análise de Dados	Número de Artigos Publicados	%
Análise de Conteúdo	21	42,86
Análise de Discurso	21	42,86
Análise Fatorial	3	6,12
Análise de Regressão	2	4,08

Técnicas de Análise de Dados	Número de Artigos Publicados	%
Não Especificada	2	4,08
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

O próximo quadro elucida as técnicas de análise de dados utilizadas nas pesquisas sobre inteligência de mercado. A prática da análise de conteúdo predomina dentre os estudos, com 38,46%, em 15 artigos do total.

A análise de discurso aparece em segundo lugar, em 13 artigos e representam 33,33% do total publicado. Em 11 artigos (28,21%), não foi possível identificar a técnica utilizada na pesquisa.

Quadro 10 – Técnicas de Análise de Dados em Inteligência de Mercado

Técnicas de Análise de Dados	Número de Artigos Publicados	%
Análise de Conteúdo	15	38,46
Análise de Discurso	13	33,33
Não Especificada	11	28,21
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

#### 4.3 COM RELAÇÃO ÀS ABORDAGENS TEÓRICAS PREDOMINANTES DAS PUBLICAÇÕES

No estudo bibliométrico também pretendeu-se identificar qual a base teórica preponderante nas publicações sobre as temáticas das capacidades dinâmicas e da inteligência de mercado, ou seja, procurou-se saber da relação destas abordagens com outras abordagens teóricas, de modo a identificar aproximação e/ou relações de complementaridade nos estudos, sobretudo com relação às teorias relacionadas ao campo da busca de vantagens competitivas.

Neste sentido, o Quadro 11 mostra que do conjunto de publicações que versam sobre capacidades dinâmicas, a teoria pura sobre capacidades dinâmicas balizou 67,35% das publicações, encontrada em 33 artigos.

A conjugação da abordagem das capacidades dinâmicas em a RBV aparece em 12 artigos (24,49%), mostrando o índice de maior aproximação/correlação. Certamente por tratar-se de abordagens muito próximas, como afirmam Vasconcelos e Cyrino (2000), de que a teoria das capacidades dinâmicas é um avanço da teoria dos recursos, uma vez que esta última trata de recursos estáticos e a outra de recursos dinâmicos, na busca da vantagem competitiva.

As demais correlações, capacidades dinâmicas/mudança inovação, capacidades dinâmicas/RBV/mudança e inovação e capacidades dinâmicas/SPC/RBV não se mostraram expressivas nas publicações como teorias relacionadas na estrutura teórica dos artigos publicados, uma vez que foram encontradas em apenas 4 artigos, em percentuais insignificantes, entre 2% e 4% do total.

Quadro 11 – Abordagens Teóricas predominantes Capacidades Dinâmicas

Abordagens teóricas Predominantes	Número de Artigos Publicados	%
Capacidades Dinâmicas	33	67,35
Capacidades Dinâmicas/Mudança e Inovação	1	2,04
Capacidades Dinâmicas/RBV	12	24,49
Capacidades Dinâmicas/RBV/Mudança e Inovação	1	2,04
Capacidades Dinâmicas/SPC/RBV	2	4,08
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

Já em relação a associação da abordagem de inteligência de mercado com outras teorias ou modelos teóricos vinculados ao campo das vantagens competitivas, a relação RBV se mostrou extremamente expressiva. Conforme o Quadro 12, a maioria das publicações sobre artigos que abordam a temática inteligência de mercado (97,44%) associa a RBV a base teórica das pesquisas, ou seja, em 38 das 39 publicações compiladas, inteligência de mercado e RBV constituem a estrutura teórica das pesquisas feitas.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Quadro 12 – Abordagens Teóricas predominantes Inteligência de Mercado

Abordagens teóricas Predominantes	Número de Artigos Publicados	%
RBV	38	97,44
SPC	1	2,56
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Valendo-se de um estudo bibliométrico, procurou-se fazer um resgate teórico sobre as publicações com as temáticas relacionadas às capacidades dinâmicas e inteligência de mercado, de modo a identificar as bases teóricas e metodológicas que têm sustentado as pesquisas referentes essas duas temáticas, objetos de publicações nos eventos científicos da ANPAD e do Portal de Periódicos CAPES.

Em termos gerais percebe-se a predominância de estudos qualitativos na orientação metodológica das pesquisas, tanto de capacidades dinâmicas quanto de inteligência de mercado. Poucos são os estudos quantitativos e menos ainda os estudos que adotam uma perspectiva quali-quantitativa.

O estudo de caso prepondera na opção de método de pesquisa em ambas as temáticas, mostrando que os pesquisadores preferem estudos mais direcionados e aprofundados de algumas organizações.

Por se tratar de uma preferência por pesquisas qualitativas na maioria dos estudos identificados, preferencialmente a estudos de casos, a entrevista em profundidade foi a técnica que predominou em termos da coleta das informações. Poucos são os estudos que se utilizaram de questionário ou observação como técnica alternativa.

No que tange a análise dos dados, às técnicas de análise de conteúdo e análise de discurso aparecem em maior grau nas publicações. Essa preferência também corrobora com a opção de pesquisas qualitativas, com a utilização da preferência por entrevistas em profundidade com os sujeitos entrevistados na maioria dos estudos realizados.

Finalmente, o estudo mostrou, também, que a teoria que mais se aproxima na explicação e sustentação das pesquisas realizadas sob o enfoque das abordagens das capacidades dinâmicas e da inteligência de mercado é a teoria baseada nos recursos.

Em boa parte dos artigos que trabalham a abordagem das capacidades dinâmicas (24,49%), a RBV esteve relacionada. E, quase a totalidade das publicações que contemplaram o tema inteligência de mercado (97,44%), associou a RBV à estrutura teórica e conceitual das pesquisas.

Os resultados cooperam para disponibilizar um quadro teórico mais completo sobre os temas capacidades dinâmicas e inteligência de mercado, de modo a propiciar um arquivo atual e de fácil acesso para subsidiar as pesquisas nestes campos de investigação.

A partir deste estudo pode-se afirmar que ambos os temas tem muito a crescer em pesquisa, principalmente em relação ao número de artigos selecionados, considerando o período de 10 anos investigados. A importância das temáticas atrelada ao pequeno número de publicações sugere o aumento das pesquisas. Logo, evidencia-se a relevância de que estes dados mereçam maior grau de aprofundamento.

Percebe-se, ainda, que os temas capacidades dinâmicas e inteligência de mercado são de crescente interesse na academia. Pode-se considerar que os trabalhos encontrados são o princípio de uma construção robusta que necessita ser desenvolvida.

A pesquisa apresenta como limitação a quantidade de eventos e periódicos analisados, pois este poderia ser acrescido, abrangendo assim um maior número de publicações. Por exemplo, periódicos internacionais poderiam ser introduzidos na análise e também ampliar o período de análise. Por fim, futuros estudos devem direcionar esforços para a ampliação deste, podendo ser analisado considerando outras variáveis que não foram abordadas neste artigo.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, L. Bibliometria e arqueologia do saber de Michel Foucault: traços de identidade teórico-metodológica. **Ciência da Informação** [online], v. 27, n. 3, 1998.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Dictionary of marketing terms. Disponível em: <<https://www.ama.org>>. Acesso em: 19 ago 2015.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities**: what they need to be dynamic? St. Petersburg State University. São Petersburgo. 2006.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- BYGDAS, A. L. **Enacting dynamic capabilities in distributed organizational environments.** Bergen, 2006.
- CAMARGO, A. A. B.; MEIRELLES, D. S. **Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las?** In: Encontro da Anpad, 2012, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, p. 143-152, 1994.
- COSTA, J. C.; LADEIRA, W. J.; MONDADORI, M. Uma proposta de segmentação para empresas baseadas no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. In: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2007.
- DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance. **Organization**, Los Angeles, v. 29, p. 1165-1185, 2008.
- DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. In: DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The nature and dynamics of organizational capabilities.** Oxford: Oxford Press, p. 1-22, 2000.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- FONTES, A.; FRACHETTA, A.; VEDOVATO, A.; RIBEIRO, A. H.; GOMES, C. R.; MENDONÇA, C. B.; SOUZA, G. G.; CARDOSO, L. G.; SANCHEZ, M. G.; SIENRA, R.; FABBRINI, T. Conceitos e definições essenciais para se construir inteligência. In: CAMALIONTE, Edilberto.; FONTES, Adolfo (orgs). **Inteligência de Mercado – conceitos, ferramentas e aplicações.** Editora: Saint Paul, 2011.
- FONTES, A.; PADOVAM, F.; SHIMIZU, F.; SIENRA, R. Ferramentas práticas que podem ser imediatamente aplicadas. In: CAMALIONTE, Edilberto.; FONTES, Adolfo (orgs). **Inteligência de Mercado – conceitos, ferramentas e aplicações.** Editora: Saint Paul, 2011.
- GUEDES, V.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: **CINFORM – Encontro Nacional de Ciência da Informação**, 6., 2005, Salvador: ICI/Ufba, 2005.
- HELPHAT, C., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D. and WINTER, S. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Changes In Organizations.** Malden: Blackwell Publishing, 2007.
- MARÓSTICA, E.; MARÓSTICA, N. A. C.; BRANCO, V. R. C. **Inteligência de mercado.** São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- MCKELVIE, A.; DAVIDSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an investigation of New Firms. **British Journal of Management**, Oxford, n. 20, p. 63-80, 2009.
- MORETTI, S. L. A.; CAMPANÁRIO, M. A. A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial – empresarial – SER sob a ótica da bibliometria. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 13, Edição especial, art. 5, p. 68-86, jun. 2009.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. v. 54, p. 20-35, October, 1990.
- NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 8, p. 61-74, 1991.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change.** Cambridge: Belknap Press, 1982.
- SAUSEN, J. O. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas interrelações. In: SIEDENBERG, D. R. (org.) **Desenvolvimento sob múltiplos olhares.** Ijuí: Unijuí, 2012.
- SINGLETON, R. A.; STRAITS, B. C. **Approaches to social research.** New York: Oxford University Press, 1999.
- TAGUE-SUTCLIFFE, J. An introduction to informetrics. **Information Processing & Management**, v. 28, n. 1, p. 1-3, 1992.
- TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management.** Oxford: Oxford University Press, 2009.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: 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.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

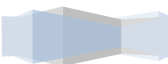
---

26 e 27 de outubro de 2017

WINTER, S. G. Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm. **Yale Economic Essays**, v. 4, p. 225-272, 1964.

WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**. v. 13, n. 3, p. 339-351, Mai./Jun. 2002.



**COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO**

**SERVICE COPRODUCTION: PROPOSITION OF A THEORETICAL MODEL**

Renato Przychynski, Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo, CNEC/IESA, RS, Brasil,  
renatoprzy@gmail.com

**RESUMO**

A coprodução de serviços caracteriza-se pela participação do cliente no processo de construção e de entrega de serviços ao usuário final. A maioria dos estudos na área de estratégias organizacionais prioriza o desenvolvimento de capacidades no contexto empresarial. São raros os estudos voltados a investigar as capacidades do cliente como agente coprodutor de serviços. O objetivo desse estudo é buscar na literatura de gestão de operações de serviços os inúmeros termos utilizados pelos autores para descrever a participação do cliente, sugerir uma terminologia específica com conceito unificado e, ainda, propor um modelo teórico constituído pelas capacidades organizacionais e operacionais de coprodução de serviços. Esse estudo é classificado como um ensaio teórico, de natureza qualitativa exploratória, como forma de revitalização do saber e do conhecimento organizacional em contraposição à predominância da orientação funcionalista nos estudos em Administração. Os resultados encontrados na literatura apontam a predominância do termo “coprodução de serviços” constituído de oito capacidades distintas, sendo quatro capacidades organizacionais e quatro capacidades operacionais com potencial de influenciar positivamente o desempenho final do serviço prestado, tanto para o provedor como para o usuário.

**Palavras-chave:** coprodução de serviços; capacidades organizacionais; capacidades operacionais.

**ABSTRACT**

Service coproduction is characterized by the participation of the client in the process of construction and delivery of services to the final user. Most studies in the strategic management area focus on the development of capabilities in the organizational context. Studies aimed at looking into the client's capabilities to act as service coproducers are seldom found in the literature. The purpose of this study is to search the service operations management literature for the several terms used by authors to describe coproduction, suggest a specific terminology with a unified concept and propose a theoretical model composed by the organizational and operational service coproduction capabilities. This study is classified as a theoretical essay, qualitative and exploratory in nature, as a way to revitalize organizational knowing and knowledge in opposition to the functionalist orientation in business management studies. Results found in the literature point to the predominance of the term “service coproduction” consisting of eight distinct capabilities, being four organizational capabilities and four operational capabilities capable of positively influence the final service performance.

**Keywords:** service coproduction; organizational capabilities; operational capabilities.

**1 INTRODUÇÃO**

A expressão “coprodução de serviços” foi incorporada nos estudos organizacionais por Sharp (1980) ao analisar a participação dos cidadãos na melhoria dos serviços públicos urbanos da Inglaterra. Estudos posteriores enfatizaram a coprodução de serviços no contexto interno das organizações (BRUDNEY & ENGLAND, 1983; STRINGFELLOW, TEAGARDEN & NIE, 2008; MONFARDINI, 2010; ROSENZWEIG, LASETER & ROTH, 2011). O papel dos clientes tem sido negligenciado na literatura de gestão de serviços.

O desenvolvimento da indústria de serviços vem sendo favorecido por uma disponibilidade de recursos de Tecnologia de Informação e de Comunicação sem precedentes na história das organizações. Não é por acaso que inúmeros pesquisadores (CHASE, 1978; FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2008; FROEHLE & ROTH, 2007; MENOR & ROTH, 2007; MOELLER, 2008; ROSENZWEIG, LASETER & ROTH, 2011; SVENSSON, 2006) enfatizam estratégias que objetivam o aperfeiçoamento da produção, da prestação e do desempenho de serviços. O ambiente de prestação de serviços exige o envolvimento do cliente como agente coprodutor, o que requer capacidades específicas, pois difere da dicotomia fazer e comprar (WILLIAMSON, 1991). A sobrevivência das organizações, segundo Dai (2010), está condicionada ao desenvolvimento de capacidades de cooperação entre prestadores e usuários de serviços visando benefícios mútuos. A cooperação entre prestador e usuário de serviços vem sendo motivada por questões relacionadas à qualidade do desempenho final do serviço prestado (RING & VAN DE VEN, 1992).

Um exemplo de coprodução de serviço pode ser visualizado na interação paciente e médico. Antes de receber o serviço médico, o paciente precisa comparecer ao consultório, relatar os

sintomas, responder aos questionamentos, disponibilizar seu corpo para exame e participar de procedimentos como aferição da pressão arterial, verificação de temperatura, extração de amostra sanguínea até chegar a um diagnóstico conclusivo. Além disso, deverá tomar a medicação conforme prescrito pelo médico, obedecer às instruções e retornar ao consultório em alguns dias para revisão. Em outras palavras, o paciente deve “coproduzir” ativamente para que o serviço médico seja prestado com mais qualidade e rapidez. O desempenho do serviço médico pode ser significativamente influenciado pela (in)capacidade de coprodução do paciente. A cooperação simultânea entre médico (prestador) e paciente (usuário) influencia consideravelmente o desempenho do serviço. Em outro contexto, como na prestação de serviços de telecomunicações, por exemplo, a coprodução será verificada através de *inputs* dos clientes usuários, por exemplo, a disponibilização, por parte do usuário, de infraestrutura de *hardware* e *software*, equipamentos e instalações.

Adicionalmente, este estudo teórico analisa as capacidades de coprodução dos usuários de serviços nos contextos “inter” e “intra” organizacionais. O contexto inter-organizacional diz respeito à coprodução de serviços entre organizações diferentes, enquanto que o contexto intra organizacional refere-se à coprodução entre unidades de uma mesma organização (matriz e filiais). As pesquisas na área de gestão de operações de serviços têm priorizado estratégias de serviços em um contexto inter-organizacional abrangente que considera um desempenho superior de serviços entre organizações (COATES & MACDERMOT, 2002; FROEHLE & ROTH, 2007; MOELLER, 2008) e um contexto intra-organizacional de produção de serviços, entre unidades de uma mesma organização.

Bowman e Ambrosini (2003) sugerem dois níveis de atividades que demandam capacidades específicas de execução pela matriz e pelas suas filiais. Em um nível superior na hierarquia organizacional existe a matriz, a qual não se envolve diretamente na produção e entrega dos serviços, porém regulamenta as atividades das filiais, o que demanda capacidades comuns para toda a organização, aqui denominadas Capacidades Organizacionais (CORS), amplamente estudadas na literatura, conforme sugerido por Amit e Schoemaker (1993).

Em um nível operacional, inferior na hierarquia organizacional, existem as filiais ou os usuários, que coproduzem serviços através de atividades que demandam capacidades distintas. Embora relacionadas entre si, as filiais e os usuários interagem com mercados distintos, o que requer adaptação ao contexto local, interação com públicos diferentes e desenvolvimento de capacidades específicas, aqui denominadas de Capacidades Operacionais (COPS), conforme sugerido por Ko e Lu (2010), pouco estudadas na literatura. O reconhecimento da existência de uma capacidade operacional, considerando a participação dos clientes como “coprodutores” (WHITAKER, 1980) pode representar o que Wu, Melnyk e Flynn (2010) chamam de “ingrediente secreto” para um desempenho superior na prestação de serviços.

A tarefa de criar uma representação que integra capacidade e coprodução de serviços e os seus efeitos para o desempenho de serviços inter e intra-organizacional é necessária na área de gestão de operações de serviços, pois na literatura são raros os estudos sobre esses dois níveis de capacidades, tampouco uma definição clara para o termo “coprodução”. Os autores utilizam definições distintas e contraditórias, o que denota a falta de uma terminologia específica e de um conceito unificado para o termo “coprodução de serviços”.

Este estudo delinea-se pela investigação teórica da terminologia adotada na literatura para a expressão “coprodução de serviços” e pela proposição de um modelo teórico considerando as capacidades organizacionais e operacionais de coprodução de serviços como dimensões antecedentes do desempenho na prestação de serviços.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo apresenta os pressupostos teóricos de importantes construtos de pesquisa na área de estratégias organizacionais e de gestão de operações de serviços.

### 2.1 SERVIÇOS

A existência de uma teoria unificada (*Unified Service Theory*) para delinear claramente o que constitui um serviço é reconhecida e defendida por Sampson e Froehle (2006). Segundo esta teoria, serviços são processos que dependem de *inputs* dos clientes, considerados “fornecedores” de informação relevante para os processos envolvidos na prestação de serviços. O entendimento do termo serviço como sendo algo intangível e que não resulta na produção de um bem tangível parece não ser abrangente o suficiente para abarcar mudanças em uma economia de produtos que se transformou em uma economia de serviços.

A mudança na preocupação com produtos para serviços é decorrente da diversidade na demanda dos clientes (MENOR & ROTH, 2007). Na literatura são encontrados inúmeros estudos sobre desenvolvimento, produção e oferta de produtos (SHANE & ULRICH, 2004), porém, as publicações voltadas à coprodução de serviços não estão desenvolvidas ou suficientemente avançadas (FROEHLE & ROTH, 2007). Consequentemente, pesquisadores na área de gestão e



operações de serviços reconhecem a importância e a necessidade de estudos adicionais que promovam a coprodução de serviços em consonância com a demanda crescente dos clientes em mercados competitivos (ROTH & MENOR, 2003). O setor de serviços, pela sua característica intrínseca de envolver recursos e capacidades específicas para ser produzido, oferecido e consumido, encontra-se, de maneira irreversível, atrelado ao conceito de “coprodução”, que considera os *inputs* dos clientes para um desempenho superior.

## 2.2 COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS

Na gestão empresarial, a expressão coprodução de serviços foi definida por Sampson e Froehle (2006) como sendo o processo de produção e consumo de serviços que depende dos *inputs* dos clientes. Tews, Michel e Lyon (2010) entendem a coprodução como o desenvolvimento e o consumo simultâneo de um serviço considerando a participação do cliente na prestação desse serviço. Na gestão dos serviços públicos, Brudney e England (1983) abordaram a coprodução como um processo emergente de entrega de serviço que considera a participação direta do cidadão na produção e no consumo do serviço. Needham (2012) enfatiza que a coprodução considera as pessoas como receptores ativos com experiência e conhecimento capazes de melhorar o desempenho dos serviços.

A expressão “coprodução de serviços” vem sendo explorada, quase que unicamente, no contexto dos serviços públicos prestados pelos governos. A expressão foi incorporada à área dos estudos organizacionais no início da década de 80 quando Sharp (1980) apresentou um conceito de coprodução ao analisar serviços urbanos e participação do cidadão nesses serviços. Estudos adicionais surgiram a seguir com o objetivo de potencializar os serviços humanos na gestão empresarial (BJUR, 1981), propor conceitos (BRUDNEY & ENGLAND, 1983) e analisar a coprodução como uma promessa de entrega de serviços de maneira diferenciada (LEVINE & FISCHER, 1984; XUE & HARKER, 2007).

Ao referirem-se à expressão *coprodução de serviços*, os autores utilizam terminologia diversificada (Tabela 1) e, não raramente, divergente em seus aspectos conceituais fundamentais. Apesar dos inúmeros estudos publicados na área de serviços, não existe uma terminologia unificada para o termo *coprodução de serviços*, tampouco parece haver um entendimento quanto a uma definição clara e objetiva. A expressão “*inputs* dos clientes” é a que mais se aproxima da ideia de participação de clientes na produção e no consumo de serviços (SAMPSON & FROEHLE, 2006).

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) utilizam o termo *e-service* referindo-se à provisão de qualquer tipo de serviço através de formatos eletrônicos como a internet e aparelhos eletrônicos móveis. Boyer, Hallowell e Roth (2002) adotam o termo *e-service encounters* para descrever o período entre a divulgação inicial e o momento da conclusão de um determinado serviço. Ko e Lu (2010) sugerem o termo *integrated service* para descrever a inovação em serviços através de uma rede de comunicação. Sampson e Froehle (2006) utilizam a expressão *unified services* para descrever o processo de produção de serviços, o qual depende da contribuição dos clientes para se concretizar. A relação demonstrada na Tabela 1, a seguir, apresenta alguns termos encontrados na literatura e seus respectivos autores.

TABELA 1 – Autores de coprodução de serviços e termos utilizados

Autores	Ano	Termos utilizados
Mills, Chase e Margulies	1983	<i>partial employee</i>
Bitner, Booms e Mohr	1994	<i>moments of truth</i>
Rust e Lemon	2001	<i>e-service</i>
Boyer, Hallowell e Roth	2002	<i>e-service encounters</i>
Gutek, Groth e Cherry	2002	<i>enhanced encounters</i>
Marschall; Roberts	2004	<i>citizen participation</i>
Seth et al.	2005	<i>client-supplier</i>
Sampson e Froehle	2006	<i>unified services</i>
Stringfellow et al.	2008	<i>pooled interdependence</i>
Ko e Lu	2010	<i>integrated service</i>
Stanworth	2012	<i>co-creation</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, Stringfellow et al. (2008) apresentam o termo *pooled interdependence* para os provedores de serviços que operam paralelamente, em equipe, em locais diferentes, e que

compartilham dos resultados no final do processo de entrega do serviço e Monfardini (2010), Marschall (2004) e Roberts (2004) adotam o termo *citizen participation* para a inclusão de clientes participantes nos processos de gestão. Stanworth (2012) adotou o termo *cocriação* ao referir-se à qualidade do serviço resultante da interação em um contexto B2B.

O termo *coproduction* também aparece, ocasionalmente, em estudos relacionados à gestão de operações de serviços, sobretudo serviços na área de Psicologia, saúde, e segurança pública. Dentre as abordagens que utilizam o termo *coproduction*, predomina a ideia central de interação entre públicos diversificados. Norton, Clarke e Addicott (2010) sugerem uma definição abrangente de coprodução. Para esses autores, coprodução de alguma coisa envolve interação próxima entre vários atores durante um processo transdisciplinar, não-hierárquico e heterogeneamente organizado de produção de conhecimento. Sampson e Froehle (2006) apresentam o conceito adotado como referência básica para a realização da presente pesquisa. Para os autores, a coprodução trata da utilização do trabalho do cliente durante a entrega do serviço. Tews, Michel e Lyon (2010) e Dato-on e Beasley (2005) abordam a produção e o consumo simultâneos de um serviço que envolve a participação e a satisfação dos colaboradores envolvidos. Whitaker (1980) sugere que coprodução é o envolvimento ativo do público em geral, especialmente, aqueles diretamente beneficiados pelo serviço. São encontradas, portanto, inúmeras tentativas de definir o termo “coprodução” em um contexto de serviços. No entanto, as definições encontradas, ora se aproximam e se complementam, ora se sobrepõem e se afastam.

O conceito de coprodução de serviços pode ser compreendido, de maneira genérica, como integração ou produção conjunta de algum serviço. O termo foi incorporado gradativamente pelas organizações através de aplicações diversas. A integração organizacional é obtida quando componentes organizacionais distintos e interdependentes como, por exemplo, sócios, unidades de negócio e departamentos, comportam-se como um todo unificado, através de suas capacidades, sem estarem fusionados em uma única organização (BARKI & PINSONNEAULT, 2005; BENDAPUDI & LEONE, 2003).

As vantagens da integração de recursos organizacionais, condição indispensável à coprodução de serviços, têm sido discutidas em diversos campos incluindo gestão de operações de serviços (GLOUBERMAN & MINTZBERG, 2001). A disseminação da informação, a integração de processos internos e a interação entre clientes e fornecedores facilitaram a coprodução de serviços, o que, segundo Masini e Wassenhove (2009), são possibilidades geradas pelas capacidades desenvolvidas e facilitadas pelos mecanismos da Tecnologia da Informação (TI).

A importância dos *inputs* dos clientes na coprodução de serviços é reconhecida em operações B2C (*Business to Consumer*) e operações B2B (*Business to Business*) (XUE, HITT & HARKER, 2007; FREI, 2008; SAMPSON & FROEHLE, 2006). Em qualquer lógica, os clientes são considerados compradores de serviços que habitam localidades diferentes e dispõem de recursos diferentes na visão de Lovelock e Young (1979). Portanto, os compradores de serviços desfrutam de desempenho único na abordagem de Rosenzweig and Roth (2007).

O *gap* teórico encontrado na literatura de gestão de serviços fica evidenciado pela carência de estudos sobre a contribuição dos *inputs* dos clientes em nível intra-organizacional e inter-organizacional (MENOR & ROTH, 2007; ROSENZWEIG et al. 2011; CHO & MENOR, 2010; KO & LU, 2010). Na literatura, são encontradas definições distintas e até mesmo antagônicas para o termo coprodução (STANWORTH, 2012; MONFARDINI, 2010; SAMPSON & FROEHLE, 2006). Definições diversificadas e divergentes denotam carência de uma terminologia unificada e de um conceito claro e objetivo.

Dentre as inúmeras terminologias e abordagens teóricas encontradas na literatura sobre a participação dos clientes e dos demais recursos organizacionais na produção de serviços, o presente estudo adota, como premissa básica, o termo “coprodução” e objetiva investigar as dimensões antecedentes das capacidades para a coprodução de serviços.

### **2.3 CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS E OPERACIONAIS DE COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS**

Amit e Schoemaker (1993) definem capacidade organizacional como sendo processos intangíveis baseados na informação, mantidos constantes em todas as unidades da empresa, desenvolvidos ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos. No presente estudo, quatro construtos constituem o grupo das capacidades organizacionais: normas e procedimentos, qualidade da integração com fornecedores, planejamento estratégico em serviços e habilidade em serviços. As capacidades operacionais, por sua vez, são definidas por Wu et al. (2010), como conjuntos de aptidões, processos e rotinas, específicos de cada unidade da empresa, desenvolvidos em um sistema de gestão de operações, utilizadas regularmente na solução de problemas através da configuração dos recursos operacionais. O grupo das capacidades operacionais é constituído, neste estudo, por quatro construtos de pesquisa: gerenciamento dos

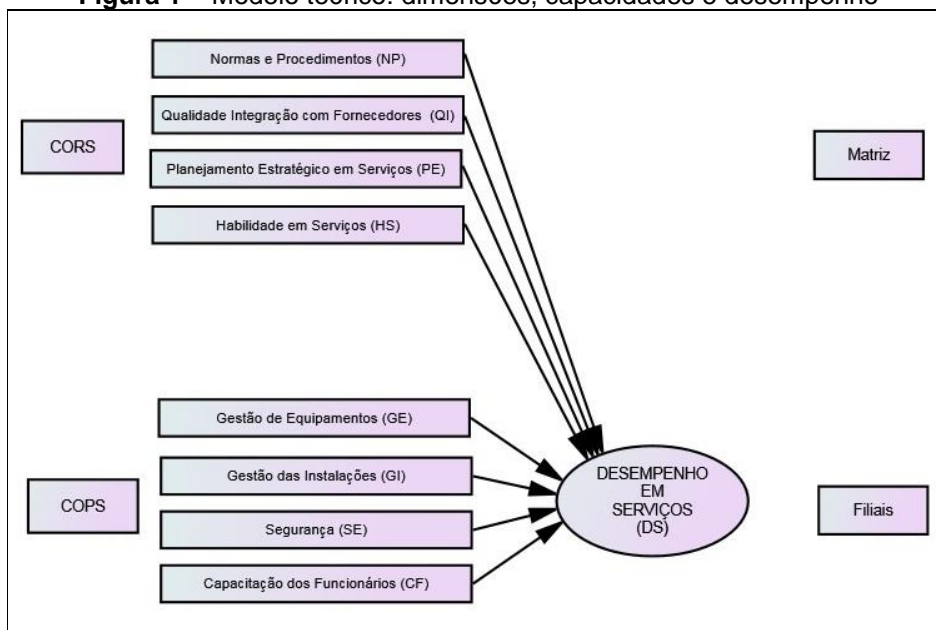
equipamentos, gerenciamento das instalações, segurança dos equipamentos e das instalações e capacitação de funcionários. O modelo teórico é apresentado e discutido em seção posterior e demonstra os níveis e os grupos das capacidades organizacionais e operacionais de coprodução e a influência no desempenho de serviços.

### 3 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

O modelo teórico proposto considera algumas dimensões antecedentes das capacidades de coprodução através de dois grupos inter-relacionados e complementares: as Capacidades Organizacionais (CORS) e as Capacidades Operacionais (COPS). As CORS são abrangentes e estão associadas à matriz da empresa e são aplicadas em todas as unidades da organização como, por exemplo, o planejamento estratégico e as normas gerais que abrangem a organização em sua totalidade, ou seja, em todas as suas unidades de negócio. As COPS estão associadas às unidades filiais e referem-se às particularidades, vicissitudes e características inter-regionais dos diferentes contextos onde as filiais estão inseridas como, por exemplo, as instalações e a capacitação dos funcionários para participar da prestação dos serviços. Em outras palavras, as instalações disponíveis em uma unidade de grande porte localizada em um grande centro comercial urbano pode ser consideravelmente diferente das instalações de uma unidade de pequeno porte localizada em uma pequena comunidade rural.

Este trabalho complementa o estudo exploratório anterior, realizado por Teixeira (2010), o qual identificou oito dimensões apresentadas como antecedentes das capacidades para a coprodução de serviços corporativos: Normas e Procedimentos (NP), Qualidade da Integração com Fornecedor (QI), Planejamento Estratégico de Serviços (PE), Habilidade em Serviços de Telecomunicações (HS), Gerenciamento de Equipamentos (GE), Gerenciamento das Instalações (GI), Segurança (SE), e Capacitação de Funcionários (CP). A Figura 1, a seguir, apresenta uma visão geral do modelo teórico proposto, concebido a partir das dimensões formadoras consideradas dimensões antecedentes das capacidades organizacionais e operacionais e seus efeitos no desempenho de serviços.

**Figura 1** – Modelo teórico: dimensões, capacidades e desempenho



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O modelo teórico proposto considera as capacidades organizacionais abrangentes, já exploradas na literatura, que emergem de níveis hierárquicos superiores, geralmente da matriz. Como contribuição inédita para os estudos na área de gestão de serviços, esse modelo teórico traz a discussão para um nível mais profundo do tecido organizacional, pouco explorado na literatura, as chamadas capacidades operacionais, de difícil observação nas filiais das empresas e nos usuários de serviços.

#### 3.1 CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

Amit e Schoemaker (1993) definem Capacidades Organizacionais (CORS) como sendo processos tangíveis e intangíveis baseados na informação, específicos da empresa, desenvolvidos ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos. A ideia de um comportamento estável, “habitual e rotineiro” surgiu em estudo seminal de Nelson e Winter (1982, p. 14). A

persistente previsibilidade de comportamento é característica marcante do comportamento organizacional, o qual é guiado por regras estabelecidas previamente. As CORS são dimensões operacionalizadas neste estudo como antecedentes do desempenho de serviços, representadas pelas seguintes dimensões de pesquisa: normas e procedimentos, qualidade da integração com fornecedor, planejamento estratégico em serviços e habilidades em serviços.

### 3.1.1 NORMAS E PROCEDIMENTOS (NP)

O construto Normas e Procedimentos (NP) refere-se às regras de serviços adotadas pelo cliente que compra um determinado serviço, o qual coproduz através de *inputs* no que se refere ao monitoramento e controle das atividades. Na área da psicologia social, Jackson (1965) definiu norma como uma crença que um determinado grupo de trabalho deve possuir para saber como comportar-se em um determinado contexto. Procedimentos são instruções detalhadas sobre uma sequência de ações que podem evitar equívocos caros para as organizações decorrentes da falta de harmonia na força de trabalho (ORMSBEE, 2014).

Normas e procedimentos representam, portanto, regras básicas que orientam a tomada de decisão na organização e devem refletir o pensamento da organização quanto às diversas funções (HUANG e WU, 1994). Em conjunto, as normas e os procedimentos tomam por base os valores fundamentais da organização, servindo de orientação para a definição das estratégias, táticas e planos operacionais. Meyer e Rowan (1977) analisaram as normas e procedimentos sob uma perspectiva sociológica e concluíram que as organizações incorporam procedimentos definidos por conceitos entendidos como racionais, já institucionalizados na sociedade. Dentre os principais benefícios das Normas e Procedimentos (NP) destacam-se a formalização das etapas do trabalho, padronização das atividades e, conseqüentemente, expectativa de melhor qualidade na prestação dos serviços.

### 3.1.2 QUALIDADE DA INTEGRAÇÃO COM FORNECEDOR (QI)

Qualidade na Integração com Fornecedores (QI) refere-se à clareza, objetividade e precisão das informações trocadas com o fornecedor dos serviços. A empresa cliente representa uma fonte importante de matéria-prima informacional (CHASE, 1978; MILLS & MORRIS, 1986) e a integração com a empresa fornecedora é definida por Siehl, Bowen e Pearson (1992, p. 537) como interações planejadas com o objetivo de buscar uma “sensação temporária de proximidade” entre os clientes compradores e seus provedores de serviços.

A participação dos clientes é indispensável na produção de serviços (CHASE, 1978; DANET, 1981) e suas contribuições podem ser otimizadas se as empresas prestadoras de serviços perceberem seus fornecedores como colaboradores (LOVELOCK & YOUNG, 1979; MILLS & MORRIS, 1986). Kaynak (2003) afirmou que as empresas estavam se beneficiando cada vez mais de relações mais próximas com fornecedores e argumenta que a visão estratégica de médio e de longo prazo visa, simultaneamente, a melhoria da qualidade e redução de prazos e de custos. Além de otimização operacional, a aproximação entre empresa e fornecedor pode resultar em aumento da produtividade e mudanças na estrutura interna da organização. Portanto, os fornecedores, assim como os usuários, representam elos fundamentais no processo de coprodução de serviços (ETGAR, 2008). Para garantir que os insumos fornecidos atendam às necessidades dos clientes é importante selecionar e avaliar os fornecedores quanto aos atrasos de entrega, atendimento aos requisitos de qualidade e quantidade, e regularidade de fornecimento (MILLS & MORRIS, 1986).

### 3.1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SERVIÇOS (PE)

Planejamento Estratégico de serviços (PE) caracteriza a capacidade da empresa compradora de um serviço em alinhar seu objetivo específico ao objetivo estratégico geral (GRIFFIN, 1997; SUNBO & GALLOUJ, 2000). O PE refere-se às decisões globais, válidas para todas as unidades (matriz e filiais) de uma organização.

O planejamento estratégico de serviços é uma fase gerencial que possibilita o cliente usuário planejar a utilização do serviço internamente. O ambiente estratégico de serviços envolve características relacionadas à localização das instalações da empresa, especificidades regionais, nacionais, entre outras características associadas ao relacionamento entre a empresa compradora de serviços e seu fornecedor (CHASE, 1978). O objetivo de elaborar uma estratégia de serviços implica em coordenar esforços e disponibilizar recursos específicos (MENOR & ROTH, 2007).

O setor de serviços pode ser considerado estratégico devido às características de heterogeneidade, simultaneidade, perecibilidade, intangibilidade, e contato com o cliente (SAMPSON & FROEHLE, 2006). O serviço é único e é consumido no instante em que é prestado, ou seja, não será prestado de maneira idêntica duas vezes. Assim, as empresas programam os seus “encontros” de serviços com os seus clientes e vivenciam experiências únicas (CHO & MENOR, 2010).

### 3.1.4 Habilidade em Serviços (HS)

A Habilidade em Serviços (HS) refere-se às capacidades e conhecimento técnico em serviços que a empresa cliente, usuária de serviços, deve possuir e utilizar de forma padronizada, em todas as suas unidades, como parte da cultura organizacional. Dentre as habilidades destaca-se o suporte à produtividade do serviço através do desempenho de tarefas que economizam recursos dos prestadores e dos usuários de serviços (MILLS et al., 1983).

O construto HS pode ser definido como um “grupo de tarefas, incluindo o serviço principal representado pelo benefício básico procurado pelo cliente e por um grupo de tarefas complementares que apoiam e aperfeiçoam esse serviço básico” (SAMPSON & FROEHLE, 2006). Churchill, Ford e Walker (1987) estudaram os fatores determinantes da habilidade e do desempenho em serviços e os resultados do estudo revelaram fatores organizacionais, ambientais e motivacionais que podem ser denominados de habilidades em serviços. O desempenho na prestação de serviços depende, então, de habilidade decorrente de experiências passadas e presentes, tema da Psicologia Organizacional explorado por Campbell e Pritchard (1976). Em consonância com o estudo anterior, as habilidades são desenvolvidas através da experiência, treinamento e prática. As empresas desenvolvem novas habilidades e aperfeiçoam habilidades existentes e isso promove o potencial para gerar melhor desempenho durante o período de experiência profissional (NIKKAMARIAH, 1997).

Dentre as principais atribuições da habilidade em serviços, destacam-se o envolvimento e o conhecimento necessários para realizar atividades como transporte, distribuição, telecomunicação, saúde, educação, entretenimento, dentre outras. No entanto, mais do que competência técnica, o foco principal da habilidade das empresas usuárias de serviços é uma cultura permanente de pessoas interagindo com outras pessoas e empresas interagindo com outras empresas.

### **3.2 CAPACIDADES OPERACIONAIS**

As Capacidades Operacionais (COPS) são definidas por Wu et al. (2010) como conjuntos de aptidões, processos e rotinas, específicos de uma unidade empresarial, desenvolvidos em um sistema de gestão de operações, utilizadas regularmente na solução de problemas através da configuração dos recursos operacionais. Segundo Flynn et al. (1995), as COPS podem ser compreendidas como sendo práticas padronizadas, programas e procedimentos desenvolvidos para atingir objetivos específicos. As COPS são dimensões operacionalizadas neste estudo como antecedentes do desempenho de serviços, representadas pelas seguintes dimensões de pesquisa: gerenciamento dos equipamentos, gerenciamento das instalações, segurança, e capacitação dos funcionários.

#### **3.2.1 GERENCIAMENTO DE EQUIPAMENTOS (GE)**

A Federação Internacional de Gerenciamento de Equipamentos (*International Federation of Purchasing and Materials Management*) define gerenciamento de equipamentos como o ato de planejar e controlar todos os tipos de materiais e equipamentos, seu fornecimento e o seu fluxo operacional, da fase inicial à fase final, de modo que a empresa possa entregar o serviço ao cliente respeitando suas preferências dentro do prazo estabelecido.

O gerenciamento de equipamentos se mostra como uma tarefa de importância cada vez maior (RAMAKRISHNA, 2005). Diante da velocidade de lançamento de serviços, a quantidade de equipamentos que precisam ser gerenciados tende a aumentar continuamente (FEARON, RUCH & WIETERS, 1989). Assim, gerenciar equipamentos significa organizar, planejar e executar atividades que facilitem o processo de trabalho através da utilização dos equipamentos disponíveis (ASAOLU, OLUFEMI & CLAUDIUS, 2012). As atividades de gerenciamento de equipamentos são relativas ao gerente, administrador ou líder. A gerência de equipamentos ocorre sobre utensílios, ferramentas, máquinas, aparelhos elétricos e eletrônicos (WILD, 1995).

Gerenciar Equipamentos (GE) refere-se à preservação dos recursos físicos materiais existentes nas instalações de cada unidade empresarial para que possam ser utilizados na prestação de serviços. Gerenciar equipamentos foi classificado como sendo uma capacidade operacional por depender de conhecimento técnico específico da empresa e da região onde a mesma está instalada.

O gerenciamento dos equipamentos envolve etapas de aquisição, utilização e preservação dos recursos materiais da empresa (ONDIEK, 2009). O construto GE inclui atividades como introdução de novas tecnologias de apoio às decisões de aquisição e negociação de equipamentos, manutenção preventiva e corretiva, reposição de peças e contratação de serviços especializados. Em conjunto, essas atividades contribuem para a obtenção de bons níveis de qualidade e produtividade dos equipamentos até o seu total sucateamento (LEE, PADMANABHAN & WHANG, 1997).

#### **3.2.2 GERENCIAMENTO DAS INSTALAÇÕES (GI)**

A atividade de gerenciar instalações refere-se às condições físicas das salas e locais do cliente onde os equipamentos utilizados na prestação de serviços são instalados como espaços físicos, paredes, piso, portas, janelas, mobiliário, cabos eletrônicos e instalação elétrica.

Gerenciar instalações físicas envolve todos os tipos de processos de apoio à infraestrutura das empresas, incluindo os cuidados de escritórios, edifícios comerciais ou institucionais como lojas, hospitais, hotéis, escolas e complexos de escritórios (WAHEED, 2009). O gerenciamento de instalações (*Facilities Management*) pode ser definido como a integração e alinhamento dos serviços não essenciais incluindo a integração das instalações necessárias para operar e manter um negócio (PITT & TUCKER, 2008).

As instalações físicas contribuem para a integração de processos, para a manutenção dos serviços existentes e também para o desenvolvimento de novos serviços que melhoram a eficácia das atividades primárias desenvolvidas pelas organizações. No nível corporativo, contribuem para atingir os objetivos estratégicos e operacionais. No cotidiano das organizações, o gerenciamento de instalações físicas proporciona um ambiente seguro e eficiente de trabalho, que é essencial para o desempenho das empresas, independentemente da sua abrangência e do seu segmento de atuação (MUDRAK, VAN WAGENBERG & WUBBEN, 2004).

### **3.2.3 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (SE)**

Segurança da Informação (SE) refere-se ao controle do acesso ao ambiente do cliente onde os equipamentos estão instalados e a informação é armazenada. O construto segurança da informação é operacionalizado como uma capacidade operacional por estar vinculado à capacitação individual dos profissionais responsáveis pela guarda dos equipamentos e da informação (LUFF & BROKENSHIRE, 2012). A matriz de uma empresa geralmente recomenda um sistema de segurança composto de normas e procedimentos que devem ser seguidos por todas as unidades. No entanto, algumas unidades podem contar com recursos diferentes para cuidar da segurança. O controle do acesso ao ambiente de trabalho geralmente envolve a presença de uma pessoa com autoridade ou um sistema de monitoramento para controlar o acesso ao local protegido (CUMMING, 1994).

Segurança refere-se ao grau de proteção contra o perigo, dano, perda, e crime. Segurança, como forma de proteção, são estruturas e processos que fornecem ou melhoram as condições de trabalho. O Instituto para a Segurança e Metodologias Aberto (ISECOM) define a segurança como uma forma de proteção, em que é criada uma separação entre os ativos empresariais e sua ameaça. A segurança da informação é comparada a conceitos relacionados à continuidade e à confiabilidade das operações organizacionais. A diferença principal entre segurança e confiabilidade é que a segurança deve levar em conta a proteção contra as ações de pessoas e de adversidades que podem causar destruição no ambiente de trabalho. A confiabilidade leva em consideração a manutenção das ações de proteção das informações.

### **3.2.4 CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS (CF)**

A Capacitação dos Funcionários (CF) refere-se ao processo de treinar e ensinar os funcionários a operar os equipamentos e a gerenciar os procedimentos utilizados durante a prestação e o consumo dos serviços. Enquanto o construto Habilidade em Serviços (HS) refere-se a uma capacidade organizacional da empresa, o construto Capacitação de Funcionários (CF) refere-se ao desenvolvimento das pessoas.

Treinar fisicamente, socialmente e intelectualmente os funcionários é atividade essencial para facilitar o processo de produção e de desenvolvimento das pessoas em qualquer organização (OLANIYAN & OJO, 2008). Schneider, White e Paul (1998) sustentam que treinar ou capacitar funcionários significa acumular o conhecimento individual adquirido ao longo do tempo. Para Abiodun (1999), a capacitação pode ocorrer dentro ou fora da organização e representa um desenvolvimento sistemático do conhecimento, aptidões e atitudes necessárias aos funcionários para o desempenho adequado de uma determinada tarefa ou trabalho. Oguntimehin (2001) identificou as seguintes funções da capacitação: aumento da produtividade, melhoria da qualidade do trabalho, aperfeiçoamento das aptidões, conhecimento, compreensão e atitude, melhor utilização de ferramentas e de máquinas, e redução de desperdícios, de acidentes e de atrasos.

Craig (1976) afirma que a capacitação promove a obtenção do nível desejado de desempenho, facilita a implementação de novas normas e garante a sobrevivência e o crescimento da organização. O objetivo da capacitação é reduzir trabalho desnecessário, evitar a utilização de máquinas e equipamentos errados e diminuir riscos de acidentes de trabalho. Para Obisi (1996) a capacitação objetiva o desenvolvimento de competência técnica, humana, conceitual e gerencial para o aperfeiçoamento individual e organizacional. Adicionalmente, Akinpelu (1999) considera a capacitação de funcionários um processo contínuo e a necessidade de realizar as tarefas de trabalho de forma eficiente torna a capacitação absolutamente necessária para um desempenho superior em serviços.

## **3.3 DESEMPENHO EM SERVIÇOS**

O Desempenho em Serviços (DS) é abordado na literatura de serviços como sendo o resultado de capacidades internas da empresa de dispor de recursos e de rotinas, geralmente em

conjunto, voltadas a reduzir o número de falhas e atingir um determinado objetivo de serviço (MENOR & ROTH, 2007). Cronin e Taylor (1992) referem-se ao desempenho como sendo uma atitude relacionada porém, não equivalente, à satisfação que resulta da comparação entre a expectativa do usuário e do resultado (desempenho) do serviço. Os termos desempenho, qualidade e satisfação parecem ambíguos e são objetos de confusão na literatura de serviços (CRONIN & TAYLOR, 1992). O construto desempenho em serviços tem sido investigado na literatura de marketing de serviços sob a denominação de qualidade em serviços desde 1960 (GRÖNROOS, 1990). Desde então, o DS é reconhecido pela importante contribuição ao desenvolvimento e à manutenção dos relacionamentos entre os diversos públicos e nas diversas áreas de serviços (SVENSSON, 2006).

#### 4 METODOLOGIA

O presente estudo exploratório objetiva encontrar uma terminologia adequada para o termo “coprodução” no contexto de prestação de serviços e analisar, qualitativamente, as capacidades organizacionais e operacionais inerentes, considerando as dimensões antecedentes e os efeitos no desempenho dos serviços. Os seguintes procedimentos metodológicos foram obedecidos: pesquisa bibliográfica no *Google academics* contendo os termos utilizados pelos autores; investigação dos construtos que melhor representam as Capacidades Organizacionais (CORS) e as Capacidades Operacionais (COPS) de coprodução de serviços conforme estudo exploratório anterior por Teixeira (2010); proposição de um modelo teórico como *framework* de análise para a coprodução de serviços. A pesquisa também se classifica como descritiva pelo propósito de descrever o estudo fenomenológico da coprodução de serviços buscando compreender o comportamento humano com foco no significado das ações (COLLINS & HUSSEY, 2005).

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teórico identificou na literatura de gestão de operações de serviços os inúmeros termos utilizados pelos autores para descrever o fenômeno da participação dos clientes usuários na produção e no consumo de serviços. Dentre os termos excessivamente simplificados, antagônicos e, por vezes, sobrepostos, para descrever a coprodução de serviços, destacam-se, na Língua Inglesa original: *citizen participation, enhanced encounters, moments of truth, partial employee, unified services* e *service encounters*. Dentre os inúmeros termos utilizados para descrever a relação de cooperação entre provedor e usuário, foi possível perceber uma convergência de ideias em torno de um conceito unificador comum: coprodução de serviços. O conceito que sugere abrangência e unificação foi proposto por Sampson e Froehle (2006) ao reconhecer a importância de uma capacidade coprodutiva que considera a participação dos clientes por meio de *inputs* capazes de influenciar o desempenho final do serviço prestado. A recomendação de adotar o termo “coprodução de serviços” representa uma contribuição teórica do presente estudo, na tentativa de unificar essa discussão em torno de um termo comum e, assim, facilitar a organização do campo teórico e promover uma melhor compreensão dessa importante dimensão de pesquisa na área de gestão de serviços.

O presente ensaio teórico apresenta-se como forma de reflexão e de revitalização do conhecimento na área de gestão de operações de serviços, fortemente marcada por estudos empíricos voltados à mensuração de resultados tangíveis. Em contraposição a uma lógica predominante funcionalista nos estudos em Administração, esse estudo teórico contribui significativamente para uma compreensão mais abrangente e robusta a respeito das capacidades de coprodução necessárias aos usuários compradores e consumidores de serviços, seja na área de saúde, educação, telecomunicações, entre outras.

Um modelo teórico foi proposto constituído de oito variáveis relacionadas à coprodução de serviços, sendo quatro variáveis denominadas capacidades organizacionais e outras quatro denominadas capacidades operacionais. É inegável a contribuição das análises que perpassaram o ambiente inferior da estrutura hierárquica organizacional e reconheceram a existência das capacidades operacionais de coprodução como aspectos imprescindíveis para garantir um desempenho superior em serviços.

Conforme os postulados teóricos descritos anteriormente, as capacidades de coprodução são importantes dimensões teóricas e, portanto, merecedoras de posição de destaque na área de serviços. Koufteros (1999) sustenta que novos construtos de pesquisa desempenham papel importante em investigações científicas quando ainda não existe uma teoria robusta, como é o caso da teoria de serviços. Este estudo chama a atenção para a importância das capacidades que passam a ser mais bem compreendidas e reconhecidas como representantes críticos da coprodução e como antecedentes do desempenho em serviços.

Estudos futuros poderão utilizar-se desse estudo exploratório inicial para criar e validar empiricamente instrumentos de mensuração das capacidades de coprodução em diferentes indústrias

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

de serviços por meio de técnicas estatísticas mais avançadas como modelagem de equações estruturais e análise de regressão.

## REFERÊNCIAS

- ABIODUN, E.J.A. Human resources management, an overview. *Concept Publication*, Shomolu, Lagos. p. 110-121, 1999.
- AKINPELU, B. *Educational technology and teaching – learning process in the 21<sup>st</sup> century* in Adesomowo, P. O. (Ed), Basic of Education, Lagos: Triumph Books Publishers, 1999.
- AMIT, R. & SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ASAOLU, Taiwo; OLUFEMI, Agorzie & CLAUDIUS, Jamike. Materials management: an effective tool for optimizing profitability in the Nigerian food and beverage manufacturing industry. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, v. 3, n. 1, 2012.
- BARKI, Henri & PINSONNEAULT, Alain. A model of organizational integration, implementation effort and performance. *Organization Science*, v. 16, n. 2, p. 165-179, 2005.
- BENDAPUDI, N. & LEONE, R.P. Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 1, p. 14-28, 2003.
- BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H. & MOHR, Louis A. Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, v. 58 (Oct 1994), p. 95-106, 1994.
- BJUR, Wesley E. Coproduction in human service administration. International. *Journal of Public Administration*, v. 3, p. 389-404, 1981.
- BOWMAN, C. & AMBROSINI, V. The resource-based and the dynamic capability views of the firm inform competitive and corporate level strategy. *British Journal of Management*, v. 14, p. 289-303, 2003.
- BOYER, K.K.; HALLOWELL, R. & ROTH, A.V.E-services: Operations strategy - a case study and a method for analyzing operational benefits. *Journal of Operations Management*, v. 20, n. 2, p. 175-178, 2002.
- BRUDNEY, J.L. & ENGLAND, R.E. Toward a definition of the coproduction concept. *Public Administration Review*, v. 43, p. 59-65, 1983.
- CAMPBELL, D. J. & PRITCHARD, R. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology*. p. 63-130, 1976.
- CHASE, R.B. Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review*, v. 56, n. 6, p. 137-142, 1978.
- CHO, Yun Kyung & MENOR, Larry L. Toward a provider-based view on the design and delivery of e-service encounters. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 1, p. 83-85, 2010.
- CHURCHILL, G.A.; FORD, N.M. & WALKER, O.C. Jr. *Sales force management - planning, implementation and control*. Irwin Inc., 1987.
- COATES, T.T. & MACDERMOT, C.M. An exploratory analysis of new competencies: a resource-based view. *Journal of Operations Management*, n. 20, p. 435-450, 2002.
- COLLINS, J. & HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*, 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRAIG, R.L. *Training & development handbook: A guide to Human Resource Development*. New York: Mc-Graw Hill Book Company, 1976.
- CRONIN, J.J. & TAYLOR, S.A. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 55-68, 1992.
- CUMMING, Neil. *Security: A guide to security system design and equipment selection and installation*. Elsevier Science and Technology Book, 338p., 1994.
- DAI, L. Maximizing cooperation in a competitive environment. *Advances in Competitive Research*, v. 18, n. 1, p. 52-72, 2010.
- DANET, B. *Client-organization interfaces*. In T. Nystrom & W. Starbuck. *Handbook of organization design*. New York: Oxford University Press, 1981.
- DATO-ON, Mary Conway & BEASLEY, Fred. A proposed cross-national study: the effects of self-service bias and co-production on customer satisfaction. *Innovative Marketing*, v. 1, Issue 2, 2005.
- ETGAR, M. A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 97-108, 2008.
- FEARON, H.E.; RUCH, W.A. & WIETERS, C.F. *Fundamentals of production operations management*, 4<sup>th</sup> ed. St. Paul: West Publishing Company, 1989.
- FITZSIMMONS, J.A. & FITZSIMMONS, M.A. *Service management: operations, strategy, information technology*, 6 ed., New York, NY: McGraw-Hill Irwin, 2008.
- FLYNN, B.B.; SAKAKIBARA, S. & SCHROEDER, R.G. Relationship between JIT and TQM: practices and performance. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 5, p. 1325-1360, 1995.



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- FREI, F.X. The four things a service business must get right. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 4, p. 70-80, 2008.
- FROEHLE, C.M. & ROTH, A.V. A resource-process framework of new service development. *Production Operations Management*, v. 16, n. 2, p. 169–188, 2007.
- GLOUBERMAN, S. & MINTZBERG, H. Managing the care of health and the cure of disease. *Health Care Management Review*, n. 26, p. 56-84, 2001.
- GRIFFIN, A. PDMA Research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*, v. 14, p. 429 – 458, 1997.
- GRÖNROOS, C. *Service management and marketing*. ISL, Förlag, Göteborg, 1990.
- GUTEK, B.A.; GROTH, M. & CHERRY, B. Achieving service success through relationships and enhanced encounters. *Academy of Management Executive*, v. 16, n. 4, p. 132-144, 2002.
- HUANG, Peter H.; WU, Ho-Mou. More order without more law: a theory of social norms and organizational cultures. *Journal of law, economics, & organization*, v. 10, n. 2, p. 390-406, 1994.
- JACKSON, J. Structural characteristics of norms. In I.D. Steiner & M. Fishbein. *Current studies in social psychology*, p. 301-309, 1965.
- KAYNAK, H. The relationship between total quality management and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, v. 21, p. 405-435, 2003.
- KO, Hsien-Tang & LU, His-Peng. Measuring innovation competencies for integrated services in the communications industry. *Journal of Service Management*, v. 21, n. 2, p. 162-190, 2010.
- KOUFTEROS, Xenophon. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. *Journal of Operations Management*, p. 467-488, 1999.
- LEE, H.L.; PADMANABHAN, V. & WHANG, S. Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. *Management Science*, v. 43, p. 546-558, 1997.
- LEVINE, Charles H. & FISHER, G. Citizenship and service delivery: the promise of coproduction/response/discussion. *Public Administration Review*, v. 44, p.178-189, 1984.
- LOVELOCK, C.H. & YOUNG, R.F. Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 3, p. 168-178, 1979.
- LUFF, Peter; BROKENSHIRE, James. *National security through technology*. Technology, equipment and support. UK, 2012.
- MARSCHALL, M.J. Citizen participation and the neighborhood context: a new look at the coproduction of local public goods. *Political Research Quarterly*, v. 57, n. 2, p. 231-244, 2004.
- MASINI, A. & WASSENHOVE, V.L.N. ERP competence-building mechanisms: An exploratory investigation of configurations of ERP adopters in the European and U.S. manufacturing sectors. *Manufacturing and Service Operations Management*, v. 11, n. 2, p. 274-298, 2009.
- MENOR, L.J. & ROTH, A. V. New service development in retail banking: construct development and measurement validation. *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 825-846, 2007.
- MEYER, John W. & ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MILLS, P.K.; CHASE, R.B. & MARGULIES, N. Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of Management*, v. 8, n. 2, p. 301-310, 1983.
- MILLS, P.K. & MORRIS, J.H. Clients as partial employees of services organizations: role development in client participations. *Academy of Management*, v. 11, p. 726-735, 1986.
- MOELLER, S. Customer integration: a key to an implementation perspective of service provision. *Journal of Service Research*, v. 11, n. 2, p. 197-210, 2008.
- MONFARDINI, Patrizio. Accountability in the new public sector: a comparative case study. *International Journal of Public Sector Management*, v. 23, n. 7, p. 632–646, 2010.
- MUDRAK, T.; VAN WAGENBERG, A. & WUBBEN, E. Assessing the innovative ability of FM teams: a review. *Facilities*, v. 22, p. 290–295, 2004.
- NEEDHAM, Catherine. Co-production: an emerging evidence base for adult social care transformation. Social Care Institute for Excellence. *Research Briefing*, London, p. 2-24, 2012.
- NELSON, R.R. & WINTER, S.G. *An evolutionary theory of economic change*. USA: Harvard University Press, 1982.
- NIKKAMARIAH, Mat. The Determinants of salespersons performance. Doctoral Thesis, Aston University, Aston, United Kingdom. 1997.
- NORTON, K.; CLARKE, T. & ADDICOTT, R. Staying native: coproduction in mental health services research. *International Journal of Public Sector Management*, v. 23, p. 567–577, 2010.
- OBISI, C. *Personnel management*. Jackbod enterprises. Ojokondo layout Agbowo, Ibadan, 1996.
- OGUNTIMHEHIN, A. Teacher effectiveness: some practical strategies for successful implementation of universal basic education in Nigeria. *African Journal of Educational Management*, v.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

9, n. 1, p. 151–161, 2001.

OLANIYAN, D.A. & OJO, L.B. Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. *European Journal of Scientific Research*, v. 24, p. 326-331, 2008.

ONDIEK, G.O. Assessment of materials management in the Kenyan manufacturing firms – exploratory survey of manufacturing firms based in Nairobi. *Journal of Social Sciences*, 2009.

ORMSBEE, H. Organizational policies and procedures: what you need to know. 2013. Disponível em: <http://ezinearticles.com/?Organizational-Policies-and-Procedures---What-You-Need-to-Know&id=3181771>. Acesso em: 06 Jan. 2014.

PITT, M. & TUCKER, M. Performance measurement in facilities management: driving innovation? *Property Management*, v. 26, n. 4, p. 241-254, 2008.

RAMAKRISHNA, R.V. *Materials management* - profit centre. Indian institute of materials management knowledge bank, 2005.

RING, P.S. & VAN DE VEN, A.H. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.

ROBERTS, N. Public deliberation in an age of direct citizen participation. *American Review of Public Administration*, v. 34, n. 4, p. 315-353, 2004.

ROSENZWEIG, E.D. & ROTH, A.V. B2B seller competence: construct development and measurement using an operations strategy lens. *Journal of Operations Management*, v. 25 n. 6, p. 1311-1331, 2007.

ROSENZWEIG, E.D.; LASETER, T.M. & ROTH, A.V. Through the service operations strategy looking glass: Influence of industrial sector, ownership, and service offerings on B2B e-marketplace failures. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 1, p. 23-48, 2011.

ROTH, A.V. & MENOR, L.J. Insights into service operations management: a research agenda. *Production and Operations Management*, v. 12, n. 2, p.145-164, 2003.

RUST, R.T. & LEMON, K.N. E-service and the consumer. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 5, n. 3, p. 85–101, 2001.

SAMPSON, S.E. & FROEHLE, C.M. Foundations and implications of a proposed unified services theory. *Production and Operations Management*, v. 15, n. 2, 2006.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S.S. & PAUL, M.C. Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, v. 83, n. 2, p. 150-163, 1998.

SETH, Nitin; DESHMUKH, S.G. & VRAT, Prem. Service quality models: a review. Indian Institute of Technology. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 22, n. 9, 2005.

SHANE, S.A. & ULRICH, K.T. Technological innovation, product development, and entrepreneurship in management science. *Management Science*, v. 50, n. 2, p. 133–144, 2004.

SHARP, Elaine B. Toward a new understanding of urban services and citizen participation. The coproduction concept. *Midwest Review of Public Administration*, v. 14, p. 105-118, 1980.

SIEHL, Caren; BOWEN, David E. & PEARSON, Christine A. Service encounters as rites of integration an information processing model. *Organization Science*, v. 3, p. 537-555, 1992.

STANWORTH, J.O. Deep supply relationships: influencing outcomes by managing supply service quality. *Production, Planning & Control*, v. 23, n. 7, p. 541-552, 2012.

STRINGFELLOW, A.; TEAGARDEN, M.B. & NIE, W. Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, v. 26, n.2, p. 164-179, 2008.

SUNBO, J. & GALLOUJ, F. Innovation as a loosely coupled system in services. *Innovation Systems in the Service Economy*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, p. 43-68, 2000.

SVENSSON, G. New aspects of research into service encounters and service quality. *International Journal of Service*, v. 17, n. 3, 2006.

TEIXEIRA, R. The influence of B2B service buyer network structure on supply disruptions: an empirical investigation in Brazilian telecommunications services. 2010. Doctorate Thesis, Clemson University, South Carolina, USA, 2010.

TEWS, M. J.; MICHEL, J.W. & LYONS, B.D. Beyond personality: the impact of GMA on performance for entry-level service employees. *Journal of Service Management*, v. 21, n. 3, p. 344-362, 2010.

XUE, M.; HITT, L.M. & HARKER, P.T. Customer efficiency, channel usage, and firm performance in retail banking. *Manufacturing & Service Operations Management*, v. 9, n. 4, p. 535-558, 2007.

WAHEED, Z. Facilities Management for Students and Practitioners. *Facilities*, v. 27, n.1/2, p. 66–67, 2009.

WHITAKER, G.P. Coproduction: citizen participation in service delivery. *Public Administration Review*. Blackwell Publishing Limited, v. 40, n. 3, p. 240-246, 1980.

WILD, R. *Production and Operations Management*. 5<sup>th</sup> ed., London: Cassel, 1995.

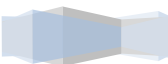
# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

---

26 e 27 de outubro de 2017

WILLIAMSON, O.E. Comparative economic organization: analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

WU, Sarah Jinhui; MELNYK, Steven A. & FLYNN, Barbara B. Operational capabilities: the secret ingredient. *Decision Sciences*, v. 41, n. 4, p. 721-754, 2010.



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

## DA EXPERIÊNCIA EM SERVIÇOS À FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

### FROM EXPERIENCE IN SERVICES THE FIDELIZATION OF CUSTOMERS

Edi Branco da Silva, Sociedade Educacional Três de Maio, SETREM, RS, Brasil,  
edybranco@yahoo.com.br

Francisco Wojeick, Sociedade Educacional Três de Maio, SETREM, RS, Brasil, wojeick@gmail.com

Leandro Luiz Fritzen, Sociedade Educacional Três de Maio, SETREM, RS, Brasil,  
leandrofritzen@raffascalado.com.br

Sandro Ergang, Sociedade Educacional Três de Maio, SETREM, RS, Brasil, ergan@setrem.com.br

#### RESUMO

A empresa em análise atua no ramo agrícola de comércio e representações, prestando serviços de assistência técnica. Objetiva-se com este estudo, investigar as respostas, as visões e os anseios dos clientes em relação ao item específico do instrumento de pesquisa: “Me Acompanha” (Contato comigo para acompanhamento) o qual contribui negativamente para o resultado geral da satisfação do cliente no concessionário. Tal pesquisa de satisfação é aplicada e monitorada pela indústria. Para tanto, utilizou-se a abordagem dedutiva e qualitativa, método de procedimento como a pesquisa descritiva e estudo de caso e, por fim, para analisar os dados, a técnica de entrevista tipo grupos de foco que teve por objetivo gerar ideias e discutir às estratégias de serviços, além de vislumbrar opiniões a partir de diversos pontos de vista. Nessa perspectiva, utilizou-se a técnica *focus group* em conjunto com outros métodos para esclarecer resultados de outros estudos. Verificou-se, portanto, a lacuna na comunicação e interpretação com origem nos dados secundários dos instrumentos de pesquisas.

Palavras chave: Serviços. Experiência do cliente. Grupos de Foco.

#### ABSTRACT

The company in analysis operates in the agricultural trade and representations, providing technical assistance services. The objective of this study is to investigate clients' responses, visions and wishes regarding the specific item of the research instrument: "Follow Me" (Contact Me for follow-up) which contributes negatively to the overall result of customer satisfaction the dealer. Such satisfaction research is applied and monitored by the industry. To do so, we used the deductive and qualitative approach, method of procedure such as descriptive research and case study and, finally, to analyze the data, the technique of interview type focus groups that aimed to generate ideas and discuss the service strategies, in addition to seeing opinions from different points of view. In this perspective, the focus group technique was used in conjunction with other methods to clarify the results of other studies. The gap in communication and interpretation from the secondary data of research instruments was therefore verified. Keywords: Services. Customer experience. Focus Groups

#### INTRODUÇÃO

A indústria utiliza a metodologia chamada *Net Promote Score* (NPS). Essa metodologia permite conhecer a probabilidade dos clientes em recomendar a marca para um amigo. A métrica de experiência trata-se de uma pergunta de probabilidade de recomendação de marca. Este estudo investiga o item específico de pesquisa: “Contato comigo para acompanhamento”.

Com base nos dados secundários coletados entre janeiro a julho, verificou-se que a menor média refere-se ao item: “Me Acompanha” (Contato comigo para acompanhamento) que contribui negativamente para o resultado geral de satisfação do cliente. A investigação é de extrema importância para a estratégia da empresa, visa aperfeiçoar o entendimento sobre o item, como forma de aumentar o nível de satisfação de seus clientes, neutros (escore 7-8) os vulneráveis as ofertas da concorrência, os depreciadores (escore 0-6) insatisfeitos que podem danificar a marca e impedem o crescimento através boca-a-boca negativo.

As pesquisas sobre a experiência do cliente com o concessionário avaliam-se três tipos de probabilidades de recomendação do cliente: Recomendação da indústria, recomendação do concessionário e recomendação do financiamento da indústria. Para cada uma destas perguntas o cliente tem opções de resposta que vão de 0 a 10 sendo 0 que menos recomenda e 10 que recomenda muito. Os clientes que apontam notas entre 0 e 6 são chamados de clientes depreciadores pois indica que eles possuem baixa ou nenhuma probabilidade de indicar a marca a um amigo. Os clientes que responderam com notas de 7 ou 8 são chamados de clientes neutros pois possuem dúvida se recomendam ou não a marca. Já os clientes que responderam com notas 9 ou 10 são chamados de clientes promotores pois possuem alta probabilidade de recomendar a marca a um

amigo. A métrica de experiência é calculada pela diferença de porcentagem entre a quantidade de clientes que deram notas 9 ou 10 e os clientes que deram notas entre 0 e 6. É com base nesta diferença que se deve atingir uma métrica de 75%. Outra métrica que a indústria possui é a métrica voltada para medir a satisfação dos clientes com os produtos e com as áreas do concessionário. A meta estipulada de satisfação para o departamento de serviços é de 90 (escala de 0 a 100). Para a métrica pergunta-se aos clientes o quanto eles estão satisfeitos com os produtos e com cada área do concessionário. Uma métrica é porcentagem e na outra é número absoluto já que a métrica de experiência é calculada por uma diferença de porcentagens. A métrica de satisfação é calculada pela média de resultados das perguntas realizadas. A coleta de dados para a pesquisa de experiência é aplicada pela indústria, depois é enviada aos concessionários para análise e ação.

## 1 METODOLOGIA

Método dedutivo é o tipo de raciocínio lógico que faz uso da dedução para obter uma conclusão a respeito de determinada premissa, investigou-se as respostas, opiniões e anseios dos clientes em relação ao item: “contato comigo para acompanhamento” que faz parte de uma pesquisa de satisfação aplicada e monitorada pela indústria. A Análise qualitativa de um problema justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para se entender à natureza de um fenômeno social (Richardson, 1999, p. 79). Para Lakatos e Marconi (2006, p. 272) “o investigador entra em contato direto e prolongado com o indivíduo ou grupos humanos, com ambiente e a situação que está sendo investigada, permitindo um contato de perto com os informantes.” Tal pesquisa trabalha “com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.” (Minayo, 2002, p. 21-22). A utilização do método qualitativo auxilia o pesquisador a descobrir o pensamento do público-alvo, além disso, pode preceder um método quantitativo fornecendo indícios de problemas especiais que podem ocorrer na fase quantitativa, visando estimular os entrevistados a pensarem livremente sobre o tema. “A pesquisa descritiva verifica características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos” (Martins, 2000, p. 28). Dentre esse tipo de pesquisa estão as que atualizam as características de um grupo social e o nível de atendimento.

A metodologia utilizada neste trabalho foi desenvolvida através de estudo de caso, Yin (1989, p. 23) afirma que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Das técnicas de coleta de dados e de análise a entrevista tipos grupo de foco e análise de conteúdo. “O objetivo principal dos grupos de foco é obter uma visão aprofundada, ouvindo um grupo de pessoas do mercado-alvo apropriado falar sobre problemas que interessam ao pesquisador. O valor da técnica está nos resultados inesperados que frequentemente se obtêm de um grupo de discussão livre” (Malhotra, 2006, p.157). A técnica análise de conteúdo tem como objeto do saber a linguagem, aliada ainda a descrição sistemática e quantitativa do conteúdo, perceptível nos depoimentos dos entrevistados. Rosa (2007, p. 22) “afirma que é no contato com clientes que as empresas podem avaliar seu negócio, reduzir custos, racionalizar processos, conquistar novos clientes e interagir com seus clientes cativos”.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

“A observação de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.248) sobre Serviço “com um sorriso” costumava ser o suficiente para satisfazer a maioria dos clientes”. Hoje, porém, as empresas de serviços precisam se diferenciar da concorrência; surpreender o cliente é a força do negócio, nunca se falou tanto em experiência do cliente.

Pequenos detalhes geram interesse pelo cliente. Outras referências sobre este tema são feitas por diversos autores. Porter (1991, p. 74), por exemplo, “compreende que as empresas precisam melhorar a forma de atendimento”. O cliente, quando é bem atendido volta e traz consigo outros clientes. O foco dos serviços e pós-vendas ao consumidor é buscar a fidelização do consumidor final a marca e ao produto da empresa, independente do ponto-de-venda. Assim, “toda empresa que deseja ter sua vida longa e clientes fiéis não pode, em hipótese alguma, deixar de ter um eficiente serviço de pós venda”. (MOREIRA, 2010, p. 224)

Las Casas (2001, p. 94) “identifica a fidelização de clientes, como um objetivo de marketing a ser alcançado com o auxílio de um conjunto específico de diversas ações, não é um objetivo por si, porém muito mais um meio para chegar-se a objetivos econômicos”.

A definição de serviço não é única. Muitos autores procuram, à sua maneira, definir o que seriam os serviços, Lovelock (1998) *apud* Rossi e Braga (2004) enfatizam: O serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto

físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. O setor de serviços, como se vê, é enormemente diversificado.

Carnegie (2007, p. 195) “aponta que quando se lida com pessoas, devemos lembrar que não estamos lidando com criaturas dotadas de lógica. Estamos lidando com criaturas dotadas de emoção, criaturas movidas a preconceitos e motivadas pelo orgulho e pela vaidade”.

### 2.1.2 SATISFAÇÃO

“Algumas das técnicas para a satisfação dos clientes são sutis e outras não são evidentes. Algumas envolvem dedicação de tempo dos administradores, enquanto que outras enfocam na monitoração extensiva das necessidades e atividades dos clientes” (DENTON, 1991, p. 20).

A satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentada por ele. Ela é produzida por toda uma organização, por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas. Entre os clientes se incluem compradores externos de bens e serviços de organização, fornecedores, a comunidade local, funcionários, gerentes e supervisores (e acionistas, se a organização for de capital aberto (DETZEL; DESATNICK 1995, p. 8).

Segundo Braga (2006), quando uma empresa concentra seus esforços em programas eficazes para manter seus clientes, até as reclamações podem servir como ferramenta estratégica, uma oportunidade para aprender coisas ainda ignoradas sobre seus produtos e serviços. Para Madia de Souza (2005, p. 405): “[...] seus clientes não são apenas importantes pelas compras que realizam, mas pelas centenas de compras adicionais que poderão produzir pela força de convencimento de seus testemunhais”.

Solucionar reclamações dos clientes aumenta a satisfação. O cliente está dando uma oportunidade de melhoria quando procura a empresa e, desde que ela o ouça de um ponto de vista mais flexível, e não de forma superficial, como se faz na maioria dos Serviços de Atendimento ao Cliente, os resultados podem se compensadores (BRAGA, 2006).

### 2.1.3 ENCANTAMENTO

Nas palavras de Rosa (2004, p. 73) “Encantar o cliente, é com certeza, uma dura missão. Cada vez mais as empresas precisam reordenar e organizar-se para atender o cliente com qualidade”. Encantar o cliente é uma forma de fidelizar e atrair, e isso é consequência de um atendimento personalizado e de qualidade, já “o mau atendimento gera clientes para a concorrência.” (ROSA, 2004, p. 77).

A orientação de Rosa (2004, p.18) sobre pós-venda:

[...] que investir em pós-vendas significa crescimento para a empresa, bem como a certeza de estar dentro do novo jogo comercial onde quem ganha é quem sabe chegar primeiro e realizar bons contatos. Ainda para o mesmo autor, “as ações devem fazer parte do dia-a-dia da empresa e precisam ser de conhecimento de todos os colaboradores. Todos devem ter o conceito de pós-vendas como uma vantagem competitiva e a garantia de clientes preferenciais e fiéis aos seus produtos”.

Nessa mesma linha de enfoque, Vavra (1993) pós-venda aumenta a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa, em vez de procurarem um concorrente quando necessitam de tais produtos, o pós-venda também mensura a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais. A atividade e esforços de pós-venda deixam os clientes satisfeitos após a compra.

Chiavenato (2003, p.134) afirma que:

O cliente é a razão de ser e de existir da empresa. O negócio existe para atender as necessidades da sociedade e do cliente. A empresa somente será bem-sucedida na medida em que o cliente esteja satisfeito com o produto ou serviço adquirido e esteja disposto a comprá-lo novamente.

Paraphrasing Godri (1994, p. 17) "Propaganda é apenas 1% do processo de Marketing, o contato do dia-a-dia é o que realmente importa". Dessa forma, os clientes devem ser identificados, compreendidos e trabalhados, buscando a satisfação, a fidelização, o encantamento como instrumentos de fortalecimento da experiência do cliente.

## 2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

A definição de Marketing para Kotler (1998, p.27) está baseada em necessidades, desejos, demandas e inclusão de produtos, que podem ser bens fabricados, serviços ou ideias. O cliente deve ser atendido rapidamente não por uma questão de eficiência, nem cortesia, mas pelo fato de, ao ter esperado cinco minutos, não saber se terá de esperar mais cinquenta minutos para conseguir o que quer. Esperando o pior, o cliente pode desistir e ir para a concorrência (MCKENNA, 1992).

Madia de Souza (2005, p. 395) salienta:

Já na pré-história do marketing, como agora mais ainda [...] quanto mais conseguir corresponder e se antecipar às suas legítimas expectativas, excelente. E se conseguir, então, superá-las, fantástico. Um cliente satisfeito, agradecido, apaixonado é, de longe, a melhor dentre todas as mídias; a mais eficaz das mensagens.

Embora guarde certa semelhança com o marketing de produtos, o marketing de serviços apresenta algumas diferenças inerentes. Quem presta serviços precisa entender perfeitamente essas diferenças e a maneira como elas afetam as organizações. As características que diferenciam os serviços dos produtos são a intangibilidade, a indivisibilidade, a variabilidade e a perecibilidade. Além disso, o critério de satisfação é diferente, e o cliente participa desse processo.

A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como a qualidade excepcional. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p. 249).

“Isso significa entender que, para satisfazer as necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos e serviços ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam as necessidades dos consumidores, com boas opções e estilos [...] que proporcionem adequados retornos financeiros à organização (COBRA, 1992, p. 42- 43)”.

### 3 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 3.1 ETAPAS DE REALIZAÇÃO DE FOCUS GROUP

Pode-se dividir o “Grupo de Foco” em três etapas: Planejamento, condução das entrevistas e análise dos dados. Contudo, não se obtém resultados definitivos dessas pesquisas. Tal estudo serve para justamente ter noção de como um serviço se insere ao público e criar ações-chave para os grupos críticos com relevância nos dados obtidos das discussões realizadas durante as sessões.

##### 3.1.1 APLICAÇÃO DO FOCUS GROUP

O objetivo da aplicação do *focus group* foi de obter o entendimento dos participantes sobre o tópico de interesse da pesquisa: “contato para acompanhamento”, a escolha do método de estudo foi utilizado para explorar novas áreas de averiguação e examinar questões do item de pesquisa a partir da perspectiva dos participantes, a fim de esclarecer resultados de outros estudos.

A escolha do tema contribui para analisar as respostas dos clientes neutros que são os satisfeitos, mas sem entusiasmo, que são vulneráveis a ofertas da concorrência e depreciadores que são clientes insatisfeitos que podem danificar a marca. A menor média identificada refere-se ao item: “Me Acompanha” (Contato Comigo para Acompanhamento), logo interfere na média geral do departamento. Nessa perspectiva, foi utilizada a técnica *focus group* em conjunto com outros métodos, para esclarecer resultados de outros estudos.

A entrevista de *focus group* também colabora para fornecer o entendimento sobre a indagação de estudo, na tentativa de explicar os resultados anormais. Outra vantagem de combinar o *focus group* com experimentos está em aumentar a interpretação de como os efeitos induzidos de maneira experimental realmente operam. Como ocorre na combinação com outros métodos, o objetivo foi comparar as interpretações do pesquisador e dos participantes sobre o item, objeto deste estudo.

##### 3.1.2 PARTICIPANTES

A escolha dos participantes do estudo foi conduzida conforme o propósito da pesquisa. Além disso, cada participante pode dizer algo sobre o tópico do estudo e sentir-se confortável para falar com os outros. Outro fator levado em consideração foi a escolha de pessoas estranhas no mesmo grupo. Normalmente as pessoas que se conhecem, socialmente ou do trabalho, apresentam dificuldades em se concentrar imediatamente no tópico da pesquisa e essa condição pode inibir ou restringir suas percepções. Assim, trabalhou-se com dois grupos distintos: Clientes Externos (cliente final) e Clientes Internos (Gerentes e Gestores de Serviço).

Grupo 1: Os participantes do grupo de clientes externos foram localizados através da pesquisa quantitativa de onde se originou o problema de estudo. Foram contatados os clientes classificados em neutros e depreciadores para o item de pesquisa. O quadro 1 apresenta as principais características do grupo de foco classificado em clientes externo:

Quadro 1 - Característica dos grupos de foco clientes externo

Característica dos grupos de foco:	
Tamanho do grupo	8 pessoas
Composição do grupo	Clientes Neutros e

<b>Característica dos grupos de foco:</b>	
	Depreciadores
Contexto físico	Atmosfera informal, descontraída.
Duração	2 horas
Gravação (registro)	Vídeo e fotos

Fonte: Adaptado, Grupo de estudo.

Para a seleção dos participantes, concentrou-se naqueles segmentos da população capazes de fornecer informações mais significativas. Dessa forma foi necessário o cuidado de não interpretar os resultados obtidos como sendo representativos do universo.

Grupo 2: Participantes do grupo de clientes internos. Reunidas 12 pessoas do time de lideranças, discutiu-se sobre experiência do cliente, diversos apontamentos foram levantados sobre os atendimentos do pós-vendas; em seguida, deu-se oportunidade para que cada participante da reunião pudesse expor suas ideias, explanando como o serviço deveria ser. O encontro teve duração de 02 horas aproximadamente, optou-se pelo tamanho do grupo de 8 a 12 pessoas, pois a quantidade menor de participantes reduz a quantidade de experiência a serem compartilhadas. O quadro 2 apresenta as principais características do grupo de foco classificado em clientes interno:

Quadro 2 - Característica dos grupos de foco clientes interno (Gerentes e Gestores)

<b>Característica dos grupos de foco:</b>	
Tamanho do grupo	12 pessoas
Composição do grupo	Clientes Internos (Gerentes e Gestores de Serviço)
Contexto físico	Atmosfera informal, descontraída.
Duração	02 horas
Gravação (registro)	Vídeo e fotos

Fonte: Adaptado, Grupo de estudo.

Verifica-se ainda, que mesmo sendo possível realizar um grupo sem a presença do observador, sua contribuição é importante, especialmente na conferência e discussão dos dados obtidos.

### 3.1.3 CONTEÚDO DA ENTREVISTA

Os tópicos da discussão foram cuidadosamente realizados com base na análise da situação. O objetivo foi construir uma entrevista que cubra o tópico particular, enquanto fornece observações que satisfaçam a ampla demanda de um efetivo *focus group*.

Para a condução das sessões foi elaborado um roteiro de questões. Considerou-se a linguagem e entendimento dos grupos, conforme demonstrado na figura 1:

Figura 1: Roteiro de Entrevista

#### Roteiro final

- 1 - Quais são os principais diferenciais que você procura em serviço de assistência técnica?
- 2 - Você tem conhecimento, ou melhor, o departamento de serviços orienta e divulga quanto aos tipos de serviços oferecidos?
- 3 - Em relação à entrega técnica quais os pontos negativos e positivos do atendimento?
- 4 - Que tipos de acompanhamento a empresa pode realizar, ou melhor, quais as melhorias nos acompanhamentos aos seus clientes que a empresa deve realizar?
- 5 - Que tipo de acompanhamento ao cliente é considerado o ideal?
- 6 - A estrutura física da oficina oferece condições ideais para as manutenções dos produtos?
- 7 - Quais seriam os serviços, que para vocês podem ser considerados importantes, ou até mesmo, inovadores para o departamento de serviços?
- 8 - Que tipos de eventos, podemos desenvolver para aumentar o conhecimento do cliente sobre o produto?
- 9 - De todas as necessidades que nós discutimos qual a mais importante para vocês?
- 10 - Nós esquecemos algo? Que conselho vocês teriam para nós?

Fonte: Grupo de estudo

Utilizou-se o máximo de tópicos relevantes e dados específicos, procurou-se também, explorar os sentimentos dos participantes em profundidade, objetivando gerar respostas dos participantes.



26 e 27 de outubro de 2017

Durante a introdução, o moderador realizou uma breve apresentação dos tópicos de discussão e apontou algumas regras básicas, buscando o melhor aproveitamento do encontro. Os grupos foram informados sobre a filmagem e gravação da sessão. Para a entrevista de *focus group* foram elaboradas 10 questões, cada questão com um propósito próprio, tendo em vista a informação esperada.

Uma das características envolvente da técnica *focus group* é permitir a utilização de pesquisadores novatos, desde que devidamente baseado na literatura.

### 3.1.4 RELATOS E COMENTÁRIOS DE CLIENTES

A relevância do estudo proposto é compreender o motivo para as notas baixas dos clientes neutros e depreciadores em relação ao item: “Contato comigo para acompanhamento”, basta uma experiência ruim para que os clientes neutros passem a depreciadores. É necessário ter várias experiências positivas para que eles passem a ser promotores.

Vale salientar, que os relatos apresentados neste estudo, apresentam o extrato das informações consideradas ideal para as respostas. Para melhorar a compreensão da análise os clientes foram classificados e distribuídos em grupos de identificação com base nos comentários e sugestões realizados pelos clientes durante a sessão.

Quadro 3: Classificação dos clientes externos:

GRUPO DE FOCO 1: Clientes Externos	
Clientes	Localidade
Cliente A	Boa Vista do Buricá
Cliente B	Braga
Cliente C	Campo Novo
Cliente D	Cândido Godói
Cliente E	Horizontina
Cliente F	Humaitá
Cliente G	Novo Machado
Cliente H	Tenente Portela

Fonte: Grupo de estudo

Quadro 4: Classificação dos clientes internos

GRUPO DE FOCO 2: Clientes Internos	
Clientes	Função
Cliente I	Gerente de Loja
Cliente J	Gerente de Loja
Cliente K	Gerente de Loja
Cliente L	Gerente de Loja
Cliente M	Gerente de Loja
Cliente N	Gerente de Loja
Cliente O	Gestor do Departamento de Serviços
Cliente P	Gestor do Departamento de Serviços
Cliente Q	Gestor do Departamento de Serviços
Cliente R	Gestor do Departamento de Serviços
Cliente S	Gestor do Departamento de Serviços
Cliente T	Gestor do Departamento de Serviços

Fonte: Grupo de estudo

Foi possível obter impressões a respeito da satisfação do cliente, esclarecer resultados quantitativos e também gerar hipóteses. Nesse contexto, confirma-se a peculiaridade de utilização do *focus group* podendo: preceder um método quantitativo; ser utilizado durante procedimentos quantitativos; e por fim, suceder um método quantitativo.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Figura 2: Comentários clientes

Quadro Síntese			
Comentários feitos pelos clientes externos		Situação	
		Favorável	Não Favorável
Cliente A	“Falta conhecimento técnico para os novos funcionários, gerando retrabalho”.		x
Cliente A	“Antes de faturar, informar o cliente sobre os serviços realizados”.		x
Cliente A	“Seria muito bom o vendedor acompanhar da largada técnica”.		x
Cliente A	“Falta acompanhamento dos serviços realizados pelo gestor de serviços”.		x
Cliente B	“Gosto da marca”.	x	
Cliente B	“Acho que demora muito para faturar os boletos”.	x	
Cliente B	“Gostaria de receber a foto da entrega-técnica”.	x	
Cliente B	“Falta acompanhamento do vendedor, vendem e não aparece mais.”		x
Cliente C	“O serviço realizado no campo é mais ligeiro do que o realizado na oficina.”		x
Cliente C	“O técnico fez o pré-diagnóstico incorreto, demorou muito para solucionar”.		x
Cliente C	“Recebemos o retorno da pesquisa feita pela indústria”.	x	
Cliente D	“É difícil o técnico chegar no horário agendado, falta organização”.		x
Cliente D	“fiz uma reclamação no site da empresa e logo fui contatado, gostei muito”.	x	
Cliente D	“Os atendimentos demoram muito, época de safra é mais complicado”.		x
Cliente E	“Não acho justo pagar pelo tempo de diagnóstico”.		x
Cliente E	“Alto preço das peças e mão de obra”.		x
Cliente E	“Na entrega técnica o vendedor estava presente”.	x	
Cliente F	“Gostaria de contar com a agilidade nos atendimentos”.		x
Cliente F	“Não fui informado dessas campanhas promocionais”.		x
Cliente F	“Gostei de visitar a fábrica”.	x	
Cliente G	“O que significa Contato Comigo para Acompanhamento?”.		x
Cliente G	“Falta comprometimento de alguns técnicos para resolver os problemas”.		x
Cliente H	“Participei de uma clínica na oficina e havia ruídos e barulhos”.		x
Cliente H	“As entregas técnicas estão cada vez melhor, mais qualidade”.	x	
Cliente H	“Melhorou a solicitação de peças no balcão, está mais ágil”.	x	
Ambos	Não conhecem quem são as pessoas do atendimento de pós-		x

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

	venda.		
Ambos	Enfatizaram a falta de planejamento nos agendamentos de serviços.		x
Ambos	Foram unânimes em relação à demora no atendimento em época de safra.		x
Ambos	Estão dispostos a investir em treinamentos.	x	
Ambos	Citaram que os serviços são realizados às pressas, e deixam pendências.		x
Ambos	Consideram o valor da mão de obra cara em relação à qualidade do serviço.		x

Fonte: Grupo de estudo

O contexto físico para o grupo de foco também foi importante. Uma atmosfera descontraída, informal, estimula comentários espontâneos. Serviram-se sucos e refrigerantes antes da reunião e estes ficaram disponíveis durante todo o período. Embora um grupo de foco possa durar de uma a três horas, a sessão normal dura de uma a duas horas. Esse período é necessário para estabelecer uma relação com os participantes e explorar, em profundidade, suas crenças, sensações, ideias, atitudes e percepções sobre os tópicos de interesse.

Nota-se que a técnica grupos de foco não exige empenho de muitos recursos financeiros e mesmo que o pesquisador seja novato, poderá obter muitas informações, pois o grupo permite que se explorem tópicos e hipóteses gerais, possibilitando interação com os itens de interesse da pesquisa. O *focus group* permite explorar não somente o que as pessoas têm a dizer, aquilo que está subentendido, motivando-as para que o máximo de informações seja extraído. Possibilita observar a extensão daquilo com que os entrevistados concordam e do que discordam, também permite a troca de experiências e visões. (Leitão, 2003).

Figura 3: Comentários Clientes Internos

Quadro Síntese			
Comentários feitos pelos clientes internos		Situação	
		Favorável	Não Favorável
Cliente I	"Falta proximidade com os clientes".		x
Cliente J	"Gostaria de realizar mais eventos descontraídos com os clientes".	x	
Cliente J	"Falha nos contatos com os clientes".		x
Cliente J	"O cliente possui dificuldades para compreender o item solicitado na pesquisa: contato comigo para acompanhamento".		x
Cliente K	"Precisamos melhorar os atendimentos".		x
Cliente L	"Melhorar a divulgação das campanhas aos clientes."		x
Cliente L	"O cliente quer atenção e qualidade nos atendimentos".	x	
Cliente M	"Falta acompanhamento nos agendamentos de serviços".		x
Cliente M	"As entregas técnicas devem ser realizadas dentro do novo conceito".	x	
Cliente N	"falta técnicos e auxiliares qualificados para contratação."		x
Cliente O	"O rastreamento dos veículos ajuda a monitorar o deslocamento do técnico."	x	
Cliente P	"A pesquisa realizada pela fábrica deve ser na linguagem do cliente".		x
Cliente Q	"Falta alinhamento do vendedor com o técnico".		x
Cliente R	"O foco para o próximo ano será com a experiência do cliente".	x	

## III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Cliente R	“Melhorar a comunicação entre os departamentos”		x
Cliente S	“Falta acompanhamento das revisões”.		x
Cliente T	“Afinal, o que se entende com o item: Contato comigo para acompanhamento”.		x
Ambos	Ressaltaram a importância do acompanhamento dos serviços realizados.	x	
Ambos	Compartilhar a agenda de serviços com demais responsáveis.	x	
Ambos	Desenvolver serviços complementares, substitutos ou novos.	x	
Ambos	Sanar as dúvidas dos clientes e operadores de maneira simples e prática.	x	
Ambos	Disseram que os clientes sentem dificuldade em responder a pesquisa de satisfação devido aos termos técnicos.		x
Ambos	Disseram que os treinamentos com clientes são importantes para a empresa, e que podem contribuir também para o incremento do faturamento.	x	

Fonte: Grupo de estudo

Essa técnica permite desenvolver a base para novas pesquisas. Foi importante a sua utilização, pois se percebe que os entrevistados se sentiram encorajados a se abrirem e conseguiram explorar suas opiniões com franqueza. Na discussão em grupo saem informações básicas para pesquisas mais aprofundadas. O *Focus Group* torna-se, desta maneira, um processo de aprendizagem.

Ressaltou-se aos participantes que suas opiniões e sugestões serão ouvidas, anotadas e analisadas. Em concordância com (Leitão, 2003) “eles não devem desenvolver expectativas elevadas, pois serão necessários outros grupos, outras formas de pesquisas. Além disso, toda e qualquer proposta de melhoria só será efetuada se houver disponibilidade de orçamento”. Nesse mesmo pensamento, reforçamos com os participantes dos grupos esta menção.

### 3.1.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Vale salientar, que o relatório confeccionado é composto por um conjunto de citações e resumos das discussões os quais contêm as informações básicas obtidas em cada um dos itens da discussão.

Com base nisso, a investigação do item “Me Acompanha” (Contato comigo para acompanhamento) foi realizada através de diálogos, conversação descontraída com os clientes externos e internos, de modo que se evidencia com os relatos apresentados na figura 2 e 3 a falta de entendimento em relação ao item: “Me Acompanha” (Contato comigo para acompanhamento). O cliente “G” e o cliente “T” foram precisos em suas respostas. Disseram não entender o item de pesquisa. Aliado a esses relatos, os demais clientes também foram unânimes em suas respostas e admitiram a falta de compreensão do item em análise.

Cada vez mais a eficiência e qualidade são quesitos mínimos exigidos pelos clientes de pós-venda, através dos comentários classificados como não favoráveis pode-se perceber que os clientes desejam ser lembrados, ou seja, gostam da marca, mas expressaram o desejo de estreitar relacionamentos duradouros com o pós-venda. Já em relação ao atendimento de serviços os clientes solicitaram um melhor planejamento na agenda de serviços, além disso, a equipe de atendimento tem como desafio diário a transformação dos problemas e dúvidas dos clientes em satisfação e fidelização. Afinal, as opiniões dos clientes são essenciais para o aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados.

O relacionamento com o cliente precisa ser bem difundido entre departamentos, também é importante a empresa investir em novas maneiras de se relacionar com o cliente, sendo que a qualidade do serviço é determinada pelo cliente, embora a preocupação seja com cliente final e com a sua satisfação, o talento interno será o alicerce para atrair a fidelidade dos clientes, por isso a empresa precisa capacitar continuamente seus colaboradores. Do mesmo modo, os grupos realizaram pareceres favoráveis, estes são relevantes para o alinhamento e engajamento entre filiais através do compartilhamento de boas práticas.

Em concordância com Leitão (2003, p.57) a técnica de entrevista de grupos de foco está se tornando uma das principais ferramentas de pesquisa de marketing para se obter os *insights* dos sentimentos e pensamentos dos consumidores. Entretanto, grupos de foco habitualmente são utilizados para pequenas amostras. Essa ferramenta pode ser interessante quando se necessita

ganhar tempo e utilizar baixos investimentos de recursos financeiros. Para tanto, não se recomenda a generalização dos resultados.

### 3.1.6 ANÁLISE DA LACUNA NA COMUNICAÇÃO

Existem 4 critérios principais de geração de casos dentro da pesquisa realizada pela indústria que precisam ser trabalhados pelo concessionário. Se durante a pesquisa as respostas dos clientes forem condizentes com os critérios estipulados será aberto um caso para ser trabalhado. A meta global de fechamento dos casos é de 30 dias a partir da sua abertura. O percentual de 100% dos clientes que tiveram casos gerados após a aplicação da pesquisa necessariamente são contatos pelo concessionário. Mesmo que o caso tenha sido aberto por um comentário positivo. Os critérios para abrir um caso são detalhados na figura 05:

Figura 05: Gerenciamento de Casos



Fonte: Empresa em estudo, 2014

Identifica-se com a figura que para os problemas não resolvidos cria-se um caso, independente do número de série que se originou a pesquisa, ou seja, sempre que um cliente informar que em um problema não foi resolvido com o concessionário, gerará um caso. É necessário que o concessionário entre em contato com este cliente para entender qual o problema que ainda não foi resolvido.

Mesmo que o comentário seja positivo o caso será aberto. Com isso, é relevante contatar os clientes e reforçar o relacionamento. O cliente, ainda, pode aproveitar a pesquisa, principalmente a de experiência do cliente para falar de qualquer assunto relacionado ao concessionário. Para a pesquisa de experiência com o cliente o período de início de aplicação da pesquisa de satisfação ocorre de 12 a 18 meses após o registro da garantia com qualquer produto, sendo que o tipo de amostragem é aleatória.

Nota-se se com este estudo que os clientes possuem dificuldade em responder ao item: “Me Acompanha” (Contato comigo para acompanhamento). Percebe-se ainda divergência na interpretação do item, com isso, divergência entre a expectativa do cliente e o que o concessionário e a indústria entenderam como sendo a expectativa do cliente. A lacuna torna-se cada vez mais evidente nas interpretações dos itens de pesquisa. Esta análise foi possível a partir do diagnóstico das opiniões coletadas durante as sessões de *Focus Group*, onde os participantes (clientes externos e internos) apontaram não compreender o item solicitado.

Sugere-se, a revisão do instrumento, a fim de melhorar o entendimento sobre a questão, como também, a satisfação do cliente.

### CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES

A realidade para o setor de serviços está voltada para o futuro, tanto antecipando tendências como na construção de novos métodos de atendimento que gerem experiências cativas aos clientes.

A soma dos diversos relacionamentos do departamento de serviços com seus clientes vem otimizando *performance*, tempo de disponibilidade de máquina e soluções que conduzirão ao alto valor agregado para o cliente, de modo que a área de serviços será ainda mais fundamental para a empresa, cliente e para a sustentabilidade do negócio.

Para empresa, todo cliente que adquire um produto vivencia uma experiência de compra e uma experiência de uso do produto. Essas duas experiências compõem de ciclo de vida do cliente. Mesmo as áreas que não possuem relação direta com os clientes podem gerar percepções positivas com os clientes dependendo da maneira como executam seus processos ou comportamentos com clientes. O resultado dessa experiência foi bastante esclarecedor. Além disso, o estudo colaborou para a obtenção de opiniões, atitudes e entender as emoções dos clientes sobre o serviço realizado.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Desta forma, propuseram-se algumas sugestões específicas para o departamento de serviços, somam-se as considerações sobre os resultados obtidos por esta pesquisa.

Constatou-se durante as sessões de *Focus Group* que o entendimento do instrumento aplicado aos clientes pela indústria não está claro nem para os funcionários dos concessionários e tampouco aos clientes, os quais são os respondentes.

Sugere-se então, a revisão do instrumento de aplicação, pois o mesmo mostra-se confuso. A crítica deve ainda, pelo fato que clientes avaliam o item “Me Acompanha” (Contato comigo para acompanhamento) com a menor média porque não entendem o que se pede.

Como proposta de ação, identifica-se também, que o departamento de serviços necessita de uma agenda de serviços compartilhada com gerentes e gestores, de modo que todos possam acessá-la a fim de verificar a programação das agendas dos técnicos mecânicos e auxiliares mecânicos. Da mesma forma, os gestores devem incluir em suas demandas o acompanhamento diário dos serviços não concluídos, bem como, do fechamento e faturamento das ordens de serviços abertas.

Sugere-se a utilização do bloco de pedidos para todas as revisões negociadas. No pedido deve conter os valores de peças e deslocamentos. Necessário o acompanhamento das execuções de *check list* e orçamento de peças. Para tanto, a empresa deve monitorar a realização desses serviços através de um controle padrão de acompanhamento de pedidos. Tal ação poderá contribuir para fortalecer o negócio de pós-venda.

Relevante enfatizar que para estas ações tornarem-se estrategicamente justificáveis, as mesmas devem ser contínuas e periódicas para que as mudanças possam ter seu resultado gradativamente observado com a retenção de clientes satisfeitos e fiéis. É imprescindível que a empresa mantenha laços de relacionamentos com seus clientes, também com o objetivo de conhecer e driblar a concorrência, pois este contato pode fornecer inúmeras informações sobre a atuação de seus concorrentes, demonstrando quais as ações estão sendo desenvolvidas e qual o seu efeito sobre o comportamento dos clientes.

Nessa perspectiva, uma empresa só existe se existirem clientes. Sendo assim todas as áreas de forma direta ou indireta impactam na experiência do cliente. Assim, o estudo realizado buscou selecionar as melhores ações para fortalecer o relacionamento com os clientes. Cabe às lideranças da empresa a validação das ações formuladas, bem como sua utilização.

A pesquisa também se justifica pela iniciativa de realizar uma investigação da produção teórica e pelos resultados obtidos por meio da utilização da técnica de pesquisa qualitativa denominada grupo de foco. No caso desta pesquisa, o foco não era simplesmente os resultados, mas sim, esclarecimentos sobre o item “Me Acompanha” (Contato comigo para acompanhamento) que contribui de forma negativa para o resultado geral de satisfação do cliente. Em resumo, ressalta-se que a dificuldade em formar, preparar e organizar grupos foi o grande desafio deste estudo.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, Antônio P.B. 2006. **Os princípios da oportunidade**. Sagra Consultoria em Vendas. Recife.

CARNEGIE, Dale. 2007. **Alta performance em vendas: como fazer amigos e influenciar clientes para aumentar suas vendas**. – 3 ed. Rio de Janeiro: BestSeller. ISBN 978-85-7684-072-5.

CHIAVENATO, Idalberto. 2002. **TGA**. vol. 2 – 6 ed. Ver. E atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier. ISBN 85-352-0850-X.

\_\_\_\_\_.2003. **Administração de recursos humanos**. 5.ed. São Paulo: Atlas.

COBRA, Marcos. 1992. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas. ISBN: 852240769.

DENTON, Keith. 1991. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books. ISBN 9788572662239

DESATNICK, Robert L. 1995. **Gerenciar bem é manter o cliente**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira.

DIAS, Sérgio R. 2003. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva. ISBN 8502037870, 9788502037878.

FACHIN, Odília. 2001. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: saraiva. 2001.

\_\_\_\_\_.2003. **Fundamentos de metodologia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva. ISBN 85-02-03807-9

FITZSIMMONS; FITZSIMMONS. 2000. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. ISBN 0-07-021760-2

GIL, Antônio Carlos. 2009. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas. ISBN: 978852245142.5.

GIOVINAZZO, Renata A. 2001. **Focus Group em pesquisa qualitativa – Fundamentos e Reflexões**. Acessado em 02/12/2014. ISSN 1517-7912. Disponível em <<http://www.fecap.br/adm>>.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- GODRI, Daniel. 1994. **Conquistar e manter clientes**. 32. ed. Blumenau-SC: Eko.
- GOLDENBERG, Mirian. 1997. **Arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record. ISBN 852032217.
- GOODE, W. J. & HATT, P. K. 1969. **Métodos em pesquisa social**. 3 ed., São Paulo: Cia Editora Nacional. ISBN 978-0-415-55509-8.
- GORDON, Ian. 1998. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Tradução de Mauro Pinheiro – São Paulo: Futura. ISBN 85-86082-89-9.
- KOTLER, P. 1998. **Administração de marketing: análise, planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas. ISBN 9788522418251
- \_\_\_\_\_. 1996. **Principles of marketing**. River: Prentice-Hall, 1996. ISBN 9780131659032.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. 2002. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 1996. **Técnicas de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas. ISBN: 852241419-x.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. 2006. **Metodologia científica**. – 4 ed – 3. Reimp. – São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-3799-8.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 2007. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas. ISBN: 8522440158.
- LAMPERT, Ernani. 2000. **A universidade na virada do século XXI: ciência, pesquisa e cidadania**. Porto Alegre: Sulina, 2000. 167 p. ISBN 85-205-0262-8.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. 2001. **Marketing de serviços**. 2 ed. São Paulo: Atlas. ISBN: 85-224-2729-1.
- LEITÃO, Bárbara J. M. 2003. **Grupos de foco: O uso da metodologia de avaliação qualitativa como suporte complementar à avaliação quantitativa realizada pelo sistema de bibliotecas da USP**. Acessado em: 04/11/2014. Disponível em [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde).
- MADIA DE SOUZA, Francisco Alberto. **Os 50 Mandamentos do Marketing**. 1 ed. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda. ISBN: 85-89384-61-6
- MALHOTA, Naresh. 2006. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. tradução Laura Bocco. 4 ed. Porto Alegre: Bookman. ISBN 85-3630650-5.
- MARTINELLI, Dante Pinheiro. 2002. **Negociação Empresarial**. 1 ed. ISBN 85-204-1436-2.
- MARTINS, Rosana Maria; CAMPOS, Valéria Cristina. 2003. **Guia Prático para Pesquisa Científica**. Rondonópolis: Unir. ISBN: 85-89638 -01-4 .
- MCKENNA, Regis. 1992. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus
- MCKENNA, Regis. 1989. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Trad. Elisabeth Maria de Pinto Braga. Rio de Janeiro: Campus. ISBN 85-7001-579-
- MINAYO, M. C. S. (org.) 1994. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- MINAYO, M. C. S. de. 2002. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: HUCITEC.
- OLIVEIRA, M; FREITAS, Henrique. 1998. **Focus Group – Pesquisa qualitativa: Resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento**. Revista de Administração. V.33, n.3, p.83-91, julho/setembro.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. 2004a. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 14 ed. São Paulo: Atlas. ISBN: 8522438064
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de, 2004b. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning ISBN 85-221-0070-5.
- PEREIRA, José Matias. 2012. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas. ISBN: 978-85-224-6975-8
- PINHEIRO, José Maurício dos Santos. 2010. **Da iniciação científica ao TCC – uma abordagem para os Cursos de Tecnologia**. 1 ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda. ISBN: 9788573938906.
- PORTER, Michael E. 1991. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. Ed. Rio de Janeiro: Campus, ISBN 85-7001-558-5.
- RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza. 1999. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, ISBN 9788522421114.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. 1996. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. São Paulo : Atlas. ISBN 85-224-1383-5.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

---

26 e 27 de outubro de 2017

- ROSA, S. G. M. 2007. **O poder do pós-venda**. 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS. CDU 658.818
- ROSSI, P.E; BRAGA, P.S. 2004. **Satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados por um organismo de Inspeção veicular**. Revista Administração On Line – FECAP - Volume 5 Nº 3, p 11
- VAVRA, Terry G. 1993. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas.
- YIN, Robert K. 1989. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc. USA. ISBN 9781412960991



**ENTENDENDO EPISÓDIOS DE MUDANÇA ESTRATÉGICA COMO UM *CONTINUUM* ENTRE VOLUNTARISMO E DETERMINISMO: O CASO DE UMA REDE VAREJISTA**

**UNDERSTANDING STRATEGIC CHANGE EPISODES AS A *CONTINUUM* BETWEEN VOLUNTARISM AND DETERMINISM: THE CASE OF A RETAIL CHAIN**

Rafael Luis Wagner, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, rwagner094@gmail.com  
Jorge Oneide Sausen, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, josausen@unijui.edu.br

**RESUMO**

O universo empresarial está em um constante estado de fluxo. Um grande número de teorias da administração estratégica tentam explicar os episódios de mudança e adaptação de duas formas: enquanto uns argumentam que as empresas possuem grande potencial de escolha estratégica, e podem planejar deliberadamente seu sucesso, outros argumentam que as empresas nada podem fazer, a não ser buscar a eficiência interna e se adequar ao ambiente no qual estão inseridas. Ao corroborar com teorias preexistentes, este estudo tenta explicar que, na verdade, a mudança estratégica é um *continuum* entre escolha estratégica e determinismo ambiental. Para isso, estuda-se de forma longitudinal o caso de uma rede de supermercados que passou por mudanças estruturais desde sua concepção. Os resultados indicam que, a fim de se manter no mercado, ora a empresa tem controle sobre o ambiente, ora precisa se adaptar de acordo com as pressões ambientais. Palavras chave: Voluntarismo; Determinismo; Mudança Estratégica; Adaptação Estratégica.

**ABSTRACT**

The business universe is in a constant flow state. A large number of theories on strategic management attempt to explain change and adaption episodes in two ways: while some argue that companies have a high potential of strategic choice, and thus can deliberately plan their success, others argue that there is nothing companies can do, unless seek for internal efficiency and environmental adequacy. When corroborating with preexisting theories, this study attempts to explain that, in fact, strategic change is actually a *continuum* between strategic choice and environmental determinism. For this, we longitudinally study the case of a supermarket chain that went through structural changes since its conception. The results indicate that, in order to remain in the market, sometimes the company has control over the market, and sometimes it needs to adapt according to environmental pressures.

Key Words: Voluntarism; Determinism; Strategic Change; Strategic Adaption.

**1 INTRODUÇÃO**

Entender o processo de adaptação e mudança nas organizações é, por vezes, complexo. Afinal, nenhuma empresa consegue controlar a totalidade das variáveis que influenciam o ambiente no qual está inserida. De fato, não existe uma fórmula pronta que os gestores possam seguir, a fim de garantir a perenidade das organizações no mercado. Se assim fosse, os segredos da estratégia corporativa seriam aprendidos em livros que custariam pouco mais de 50 dólares, e os salários dos altos executivos não custariam tão caro (WHITTINGTON, 2002). O que se sabe, no entanto, é que na medida em que aumenta o ritmo das mudanças, a durabilidade das estratégias empresariais diminui. Isso se reflete particularmente na mortalidade das empresas brasileiras. Embora aparentemente tenha havido uma leve melhora na última década, uma pesquisa conduzida pelo Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, publicada em outubro de 2016, revelou que 23,40% das empresas fecham as portas em menos de dois anos após sua abertura, e mais da metade encerram as atividades em até cinco anos.

A discussão teórica que aborda os processos de mudança e adaptação estratégica é normalmente dicotômica. Por um lado, uma corrente de autores enxerga a mudança estratégica como ordenada, planejada e autônoma. Por outro, existem os que argumentam que este processo é muito mais caótico, determinado pelo ambiente, de forma randômica e adaptativa.

Uma terceira possibilidade é enxergar os processos de mudança e adaptação estratégicas como um *continuum*, em que voluntarismo e determinismo habitam cada um dos extremos, e a influência exercida por cada um deles varia de tempos em tempos, a depender de condições internas e externas. Este estudo visa corroborar com a teoria inicialmente proposta por Hrebiniak e Joyce (1985), que destoa de outros estudos ao entender as variáveis deterministas e voluntaristas como complementares, e não mutuamente excludentes.

Para isso, estuda-se o caso de uma rede de supermercados que passou por mudanças estruturais desde sua concepção. A rede iniciou como uma agropecuária, em uma peça comercial

com não mais que 25 metros quadrados. Hoje, está estabelecida com um hipermercado, um atacarejo, e um supermercado. Para estudar este caso em particular, foram realizadas entrevistas e coletados dados secundários, a fim de realizar uma análise longitudinal, que vai desde a concepção da empresa, em 1991, até meados de 2017, quando o estudo foi feito.

Os resultados indicam que, de fato, a mudança estratégica é ora predominantemente voluntarista, ora determinada por situações que fogem ao controle da empresa. Isso ficou evidente na análise de todos os eventos críticos e períodos estratégicos pelos quais a empresa estudada passou.

A seguir, será apresentada a discussão teórica que paira sobre o voluntarismo e determinismo nos episódios de mudança estratégica e adaptação. Em seguida, será apresentado o método utilizado na condução da pesquisa. Após a discussão e análise dos resultados, serão apresentadas as conclusões do estudo.

## **2 DISCUSSÃO TEÓRICA**

A relação destoante entre escolha livre e determinismo está no cerne da história do pensamento humano, devido à sua relevância para as ciências sociais (ROND; THIETART, 2007). Pelo menos nos últimos cinquenta anos, a maior parte do crescente debate envolvendo mudança e adaptação organizacional se concentrou em torno da dicotomia entre determinismo e voluntarismo, cada um tentando explicar as forças que impulsionam a adaptação estratégica (ABATECOLA, 2013). Abatecola (2013) ainda argumenta que, pelo menos até os anos 1980, esta dialética aparentava ser muito mais rígida do que agora. Neste capítulo, serão discutidas as diferenças conceituais entre voluntarismo e determinismo, e, por fim, a abordagem convergente entre as duas correntes será contextualizada.

### **2.1 VOLUNTARISMO NA MUDANÇA ESTRATÉGICA**

Astley e Van de Ven (1983) conceituam os dois extremos do *continuum* com base em quatro perspectivas: visão da seleção natural, visão estrutural e sistêmica (deterministas), e visão da ação coletiva e da escolha estratégica (voluntaristas). Estas abordagens levam em consideração tanto a discussão entre voluntarismo e determinismo, quanto micro e macro níveis de análise organizacional. As quatro perspectivas, apresentadas na Figura 1, representam qualitativamente diferentes conceitos de estrutura, comportamento, mudança e aspectos gerenciais. Os autores debatem estas questões dicotômicas combinando os quadrantes, e incitando questionamentos, como: as organizações são racionalmente funcionais ou socialmente construídas? A mudança organizacional é explicada pela adaptação interna ou pela seleção natural do ambiente? A mortalidade de organizações é definida pela escolha gerencial ou por fatores ambientais? Com estas e outras perguntas, somos encorajados a pensar seriamente o nível de controle que as organizações têm sobre o ambiente em que operam.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

NÍVEL MACRO: Conjunto de organizações	<b>VISÃO DA SELEÇÃO NATURAL:</b> Escolhas: Ecologia das populações, economia industrial; Estrutura: Predefinição de nichos. Estrutura industrial é econômica e tecnicamente determinada. Mudança: Evolução natural da variação, seleção e retenção ambiental. Comportamento: randômico e seletivo. Papel gerencial: Inativo.	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>VISÃO DA AÇÃO COLETIVA:</b> Escolhas: ecologia humana, economia política, pluralismo. Estrutura: Comunidades ou redes de grupos partidários semiautônomos, que interagem para criar seu ambiente, regras e opções de forma coletiva. Mudança: Barganha coletiva, conflito, negociação, e compromisso por meio de ajustes partidários. Papel gerencial: Interativo.
	<b>VISÃO ESTRUTURAL-SISTÊMICA</b> Escolhas: teoria de sistemas, funcionalismo estrutural, teoria contingencial. Estrutura: papéis e posições hierarquicamente ajustados para eficientemente atingir a função do sistema. Mudança: dividir e integrar papéis para adaptar subsistemas à mudanças no ambiente, na tecnologia, no tamanho e nas necessidades de recursos. Comportamento: determinado, restrito e adaptativo. Papel gerencial: reativo.	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>VISÃO DA ESCOLHA ESTRATÉGICA</b> Escolhas: teoria da ação, teoria da decisão, administração estratégica. Estrutura: pessoas e suas relações organizadas e socializadas para servir as escolhas das pessoas que estão no poder. Mudança: ambiente e estrutura são ordenados e incorporam os sentidos de ação das pessoas no poder. Comportamento: construído, autônomo e ordenado. Papel gerencial: proativo.
NÍVEL MICRO: Única organização	ORIENTAÇÃO DETERMINISTA		ORIENTAÇÃO VOLUNTARISTA	

Figura 1. Orientação determinista versus voluntarista. Fonte: adaptado de Astley e Van de Ven (1983).

Astley e Van de Ven (1983) definem a orientação voluntarista da estratégia nos quadrantes 2 e 4, ou seja, na visão da ação coletiva, e na visão da escolha estratégica. Para estes autores, na visão voluntarista, os indivíduos e suas instituições são autônomas, proativas e autogeridas, onde indivíduos são vistos como a unidade básica de análise e fonte de mudança organizacional.

As teorias que abordam o papel intencional da organização no processo adaptativo, como a teoria comportamental da firma, teoria da escolha estratégica, teoria da dependência de recursos, teoria da aprendizagem organizacional, teoria baseada em recursos e capacidades dinâmicas, são definidas como voluntaristas (ABATECOLA, 2013). Sob a égide do voluntarismo, a mudança organizacional visa o aumento de lucros e de participação de mercado, e está associada a melhorias nas técnicas formais de gestão, reformulação tecnológica e de processos de trabalho predeterminados. (SAMPAIO; CARVALHO; MARINI, 2015). Assim, as empresas podem, de forma consciente, decidir adotar as estratégias que melhor se enquadrem na sua visão de futuro (JONES et al., 2014).

Whittington (2002), ao conceituar lentes através das quais se pode entender a mudança estratégica, explica o voluntarismo nas abordagens clássicas da estratégia organizacional. A abordagem clássica entende que a estratégia é o processo racional, de cálculos e análises deliberadas, com objetivo de maximizar a vantagem de longo prazo. Além disso, a alta administração das empresas deve criar estratégias (montadas e implementadas de baixo para cima), com o objetivo de dominar o ambiente externo e interno.

Por sua vez, ao materializar as imagens das organizações através de metáforas, Morgan (2006) também explora a dicotomia entre voluntarismo e determinismo. O voluntarismo é abordado pelo autor na metáfora de organizações vistas como máquinas. Esta metáfora remete-nos aos precursores da administração clássica, em que a máquina tem metas e objetivos, possui uma estrutura racional de tarefas e atividades, presumindo que pode ditar as regras e controlar o ambiente. Neste cenário, as pessoas são contratadas para 'operar a máquina', e todo mundo deve se comportar de maneira predeterminada, com vistas a atingir objetivos estabelecidos pela alta gerência.

As abordagens voluntaristas deram origem às formas tradicionais de ensino da administração estratégica, e de ferramentas altamente difundidas no meio empresarial (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). De fato, as escolas de pensamento prescritivas propostas por Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2010), como Escola do Design, Planejamento e Posicionamento, refletem a ótica voluntarista.

## 2.2 DETERMINISMO NA MUDANÇA ESTRATÉGICA

A maioria dos autores que entendem a mudança estratégica sob uma perspectiva determinista, definem as organizações como organismos vivos (MORGAN, 2006) lutando para sobreviver em um mundo altamente seletivo e darwinista, onde as mais adaptadas, sobrevivem (WHITTINGTON, 2002; HALL, 2004; FRANKLIN et. al., 2011; HODGSON, 2013). Ao enxergar organizações como organismos vivos, somos obrigados a deixar as metas, estruturas e eficiência em segundo plano em relação aos problemas de sobrevivência. Sob esta ótica, busca-se entender a relação competitiva entre a organização e seu ambiente externo. As escolas de pensamento deterministas costumam fazer analogias com teorias biológicas, que vão desde a teoria Darwiniana até ciclos de vida com períodos que as organizações fatalmente deverão atravessar, desde o nascimento até a morte (ABATECOLA, 2013).

Rond e Thietart (2007) chegam a afirmar que o determinismo nega qualquer possibilidade de escolha. Neste toar, a direção de mudança nas organizações é simplesmente orientada à uma melhor adaptação com o ambiente, uma vez que organizações são vistas como atores limitados e com alto grau de inércia organizacional, que interagem em ambientes altamente competitivos e seletivos (FRANKLIN et. al., 2011).

Astley e Van de Ven (1983) afirmam que a orientação determinista não possui foco no indivíduo, mas nas propriedades estruturais do contexto em que a ação discorre. Assim, o comportamento dos indivíduos é determinado e reativo pela estrutura do ambiente. Esta estrutura é a provedora da vida organizacional.

Uma abordagem determinista percebe a mudança como fluxos emergentes, que resultam de decisões políticas e forças econômicas que acabam por interferir nas práticas e nas estruturas organizacionais. Este entendimento tem suas bases na teoria dos sistemas abertos, em que se supõe que as forças de estabilidade e de mudanças estão relacionadas com o contexto (SAMPAIO; CARVALHO; MARINI, 2015). A Escola Ambiental, definida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) reúne os pensadores deterministas na gestão estratégica, uma vez que os adeptos à esta linha de pensamento entendem que a formação da estratégia é um processo puramente reativo ao conjunto de forças externas que compõe o ambiente no qual a organização está inserida.

Portanto, a abordagem evolucionária tira totalmente o crédito de estratégias racionais orientadas para o futuro, uma vez que o ambiente é tipicamente muito implacável e imprevisível para que se façam escolhas e previsões eficazes. Para os pensadores desta linha é o mercado que faz as escolhas mais importantes, e não os gerentes. Às empresas não resta outra alternativa senão a diferenciação e liderança em custos. Somente desta forma podem sobreviver aos cruéis processos evolutivos que selecionam as empresas mais aptas a sobreviver (WHITTINGTON, 2002).

## 2.3 O VOLUNTARISMO E O DETERMINISMO VISTOS COMO UM CONTINUUM

Enquanto a literatura predominante trata a escolha estratégica e o determinismo ambiental como mutuamente excludentes, Hrebiniak e Joyce (1985) propõe uma abordagem (Figura 2) na qual a dualidade voluntarista e determinista é, na verdade, um *continuum* pelo qual transitam as organizações, que ora detêm maior controle sobre o ambiente, e ora estão mais suscetíveis às oscilações de fatores que não podem controlar. Isoladamente, nem voluntarismo, e nem determinismo, eram capazes de explicar todo o processo de adaptação estratégica de uma organização (BEDEIAN, 1990; CARVALHO; ROSSETTO; VIANNA, 2011).

De fato, nas últimas três décadas, a distância entre voluntarismo e determinismo tem diminuído (inclusive com comprovações empíricas), a partir do surgimento de teorias convergentes, ou seja, que tratam a mudança e adaptação estratégica como um resultado conjunto de escolha estratégica e determinismo ambiental (ABATECOLA, 2013; MACKAY; CHIA, 2013).

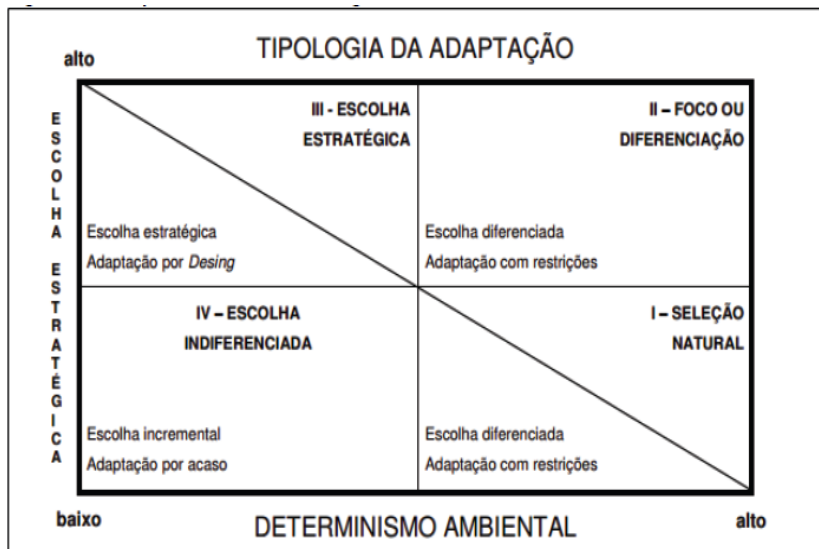


Figura 2. Quadrantes de escolha estratégica versus determinismo ambiental. Fonte: adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985).

Sob esta perspectiva, a escolha estratégica tem poder no processo decisório, e as organizações podem construir, eliminar ou interagir com as características do ambiente, delimitando suas próprias decisões. Em contrapartida, identificar características do ambiente também é importante, uma vez que muitos aspectos do ambiente no qual a organização está inserido não podem ser controlados. Por esta razão, uma perspectiva interacionista parece funcionar bem para prever o comportamento das organizações (SORGE; BRUSSIG, 2003).

No quadrante I, a escolha gerencial é baixa, e o determinismo é alto. Outrossim, a ação gerencial é claramente restrita, e o ambiente possui forte controle sobre a organização. Este cenário é característico de ambientes perfeitamente competitivos, em que a diferenciação é dificultada pelo grande número de competidores, e pela rivalidade entre eles. Este quadrante inclui pequenas organizações, que vendem *commodities* (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

No quadrante III, por outro lado, as organizações são imbuídas por grande poder de escolha estratégica, e baixo determinismo. Existem poucas restrições políticas no ambiente, a adaptação é feita através do design, e inovações e comportamentos proativos são relativamente fáceis. A maior parte da literatura em adaptação estratégica limitava-se por focar somente nos quadrantes I e III. Os outros dois quadrantes adicionais são configurações que, embora relativamente negligenciadas, permitem expandir o entendimento do processo decisório e adaptativo (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

No Quadrante II, o ambiente é bastante turbulento, pois tanto a escolha quanto o determinismo são elevados (SORGE; BRUSSIG, 2003; CARVALHO; ROSSETTO; VIANNA, 2011). No entanto, a empresa consegue exercer certa influência sobre o ambiente. Neste quadrante são incluídas grandes empresas, ou organizações em um nicho ambiental em que regras e restrições barram algumas movimentações, mas permitem escolha em outros (HREBINIAK; JOYCE, 1985). Por último, o IV Quadrante é marcado por baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. Rosseto, Vargas e Lazzaretti (2012) afirmam que organizações neste quadrante têm pouca ou nenhuma possibilidade de escolha, pois não apresentam coerência estratégica para obter vantagem competitiva. Para sair desta situação, precisam desenvolver capacidades internas. Por ser um quadrante instável, a empresa que não se mover para outro domínio, dificilmente sobreviverá. Normalmente, as organizações deste quadrante têm um conjunto de forças internas e competências que são inadequadas para as oportunidades e condições externas (HREBINIAK; JOYCE, 1985). Um resumo de cada quadrante, com suas variáveis, é apresentado na Figura 3.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Em relação ao tipo de pesquisa, esta é uma pesquisa exploratória e de natureza qualitativa. Paiva, Leão e Melo (2011) afirmaram que, na pesquisa qualitativa, tanto a confiabilidade quanto a validade da pesquisa são asseguradas por critérios distintos dos das pesquisas quantitativas, envolvendo aspectos como a triangulação, construção do *corpus* da pesquisa, descrição clara e rica em detalhes, e o *feedback* dos informantes.

A pesquisa é também classificada como um estudo de caso único e descritivo. O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes (YIN, 2005). Trata-se ainda de um estudo longitudinal, visto que a pesquisa discorre em uma linha do

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

tempo, a qual avaliou episódios críticos e períodos estratégicos (cortes transversais) pelos quais a empresa passou, desde sua concepção em 1991, até 2017.

A unidade de análise escolhida foi a rede de Supermercados X, selecionada para o caso de forma intencional por ter sofrido mudanças estruturais desde sua concepção, incluindo uma troca na atividade principal, passando de uma agropecuária para uma rede de supermercados.

A pesquisa utilizou o método de estudo de caso criado e proposto por Mintzberg (1983), denominado *direct research*, que é descritivo (exame minucioso, onde é possível enxergar os detalhes), possui metodologia simples, é indutiva, o entrevistador assume papel de 'detetive', é sistemática, dados sistemáticos são suportados por dados anedóticos (histórias, algo que realmente aconteceu), e é sintética. A *direct research* busca, durante a análise de dados, identificar as ações importantes ocorridas (eventos críticos de mudança), bem como tendências do ambiente.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas em profundidade (com roteiro semiestruturado e perguntas abertas) e por análise de dados secundários. O roteiro semiestruturado foi dividido em duas partes. A primeira buscou obter dados de identificação dos entrevistados: nome, cargo e tempo de serviço na empresa. A segunda parte envolveu questões abertas que procuraram avaliar de forma longitudinal três itens (histórico, aspectos ambientais e aspectos estratégicos).

Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992) propuseram uma abordagem contextual ao analisar episódios de mudança estratégica. Esta abordagem enfatiza a importância de diferentes níveis de análise, atribuindo importância de entender os processos de mudança avaliando a interconectividade temporal dos eventos. Desta forma, busca-se analisar e explicar o conteúdo (o quê), o processo (o como) e o contexto (o porquê) das mudanças organizacionais. Assim, cada um dos aspectos listados na Tabela 1 foram avaliados sob uma ótica contextual, buscando entender o que ocorreu, como ocorreu e porquê ocorreu durante a história da empresa. É necessário frisar que a entrevista não foi limitada ao roteiro, pois aspectos pontuais pertinentes foram explorados mais profundamente.

TABELA 1 - Roteiro semiestruturado da entrevista

1. Histórico	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Como a empresa foi fundada? E quando?</li><li>b. Onde a empresa iniciou?</li><li>c. Fale sobre como a empresa cresceu.</li><li>d. Fale sobre o que mais mudou desde o início da empresa até hoje.</li></ul>
2. Aspectos Ambientais	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Qual era a situação econômica do Brasil quando a empresa iniciou?</li><li>b. A política monetária (taxa de juro) e fiscal (impostos) eram adequados para o investimento? E hoje, o contexto econômico no Brasil e no seu setor são adequados para investir?</li><li>c. Como a inflação se comportava no início da empresa?</li><li>d. Qual era o nível de renda da população local quando a empresa iniciou? Como a renda da população local evoluiu ao longo do tempo em que a empresa está no mercado?</li><li>e. Qual era o nível de empregabilidade da população local na época?</li><li>f. Na sua opinião, quais são as principais vantagens e desafios do setor varejista?</li><li>g. Na sua opinião, o que mudará no setor varejista (em especial de alimentos) no futuro?</li><li>h. Como a regulamentação no setor, (p. ex. leis, regras e tributos) impactam a empresa?</li><li>i. A concorrência local na época era acirrada? Quem eram os principais concorrentes da época?</li><li>j. Os concorrentes da época são os mesmos de hoje? E hoje, a concorrência é acirrada?</li></ul>
3. Aspectos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Qual é o público alvo que a empresa tenta atingir?</li><li>b. Como a empresa procura se destacar no mercado?</li><li>c. A empresa possui algum tipo de planejamento estratégico formalizado? Se sim, qual, e como é feito? Se não, por que?</li></ul>

**Nota:** Fonte: investigação contextual adaptada de Pettigrew, Ferlie e McKee (1992).

As entrevistas ocorreram no mês de maio de 2017, com horário agendado, na sede da matriz do supermercado, na sala de treinamento da empresa. Cuidados com iluminação, temperatura da sala e privacidade foram tomados, a fim de controlar ao máximo variáveis externas que pudessem influenciar a resposta dos entrevistados. Os respondentes consentiram com a gravação do áudio das

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

entrevistas, para posterior transcrição na íntegra. As entrevistas duraram, em média, 48 minutos. Foram garantidos aos respondentes o direito ao anonimato.

Os sujeitos da pesquisa foram os dois sócios-proprietários, que também são os fundadores da rede, além de três gestores. Foram realizadas, portanto, cinco entrevistas. O número de entrevistas foi definido *a posteriori*, seguindo o critério de saturação de conteúdo. Todos os entrevistados trabalham há, no mínimo, seis anos na empresa. Posteriormente, todas as entrevistas foram transcritas, analisadas, e as respostas foram comparadas, garantindo a triangulação e veracidade das respostas. Além disso, faz-se pertinente salientar que, ao final da pesquisa, todos os dados foram checados pelos próprios entrevistados, garantindo a validação e a integridade das informações. Dado o grande número de informações de cunho sigiloso que foram analisadas, a empresa não autorizou a divulgação de seu nome, e o nome dos entrevistados, quando citados, foram alterados.

Também com objetivo de garantir a triangulação e validade das informações citadas pelos entrevistados, dados secundários foram coletados em duas etapas, conforme apresentado na Tabela 2. Na primeira, foram analisados relatórios disponibilizados pela própria empresa, para averiguar informações internas. Na segunda etapa, foram consultadas bases de dados públicas para analisar o contexto externo.

TABELA 2 - Coleta de dados de bases secundárias

	Aspecto investigado	Base de dados
DADOS INTERNOS	1. Velocidade do crescimento das vendas.	a. Faturamento bruto dos últimos nove anos. b. Lista de clientes cadastrados.
	2. Histórico.	a. Histórico institucional. b. Recorte de cinco jornais locais. c. Notícias de três websites locais.
	3. Aspectos organizacionais.	a. Visão, Missão e Valores. b. Organograma. c. Relatório da folha de pagamento (quantidade de funcionários).
DADOS EXTERNOS	Aspecto investigado	Base de dados
	1. PIB, Taxas de inflação, Taxa básica de juros e Confiança do empresário.	a. Trading Economics (Indicadores).
	2. Vendas nos supermercados	a. Índice Nacional de Vendas da ABRAS.

**Nota:** Fonte: elaborado pelos autores (2017).

A análise dos dados coletados se deu da seguinte maneira: foram identificados três períodos estratégicos, desde 1991 até 2017 (concepção, expansão e profissionalização da gestão e consolidação do projeto), marcados por quatorze eventos críticos. Os períodos estratégicos foram classificados de acordo com a tipologia da adaptação, seguindo a classificação proposta por Hrebiniak e Joyce (1985). Em seguida, cada evento crítico foi classificado de acordo com o nível de voluntarismo e determinismo apresentado (alto ou baixo).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DA EMPRESA

A rede de Supermercados X teve início em 2 de janeiro de 1991, fundada pelo casal de sócios Thiago e Nathália, em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul, atualmente com pouco mais de 21 mil habitantes, segundo o censo do IBGE de 2010. A rede é formada pela matriz, um hipermercado, um atacarejo que atende a consumidores e estabelecimentos de municípios da região, e um supermercado em um município vizinho.

A empresa define sua visão como “ser um dos maiores supermercados da cidade Y, atuando local e regionalmente, com bons preços, bom resultado e excelente atendimento”. A missão estratégica da empresa é “atuar no segmento de varejo e atacado, gerando bem estar e satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, com rentabilidade para os acionistas”. Por fim, os valores

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

culturalmente mantidos são “ética, honestidade, responsabilidade social e ambiental, comprometimento, respeito, carisma e atitude”.

No varejo, a empresa possui política de preços baixos, e lança campanhas promocionais semanalmente. Além disso, o atacarejo possui quatro vendedores externos e um supervisor, para atender pequenos e médios estabelecimentos de trinta e cinco municípios da região. Em 2016, a rede faturou aproximadamente R\$ 45 milhões, sendo 71% no varejo e 29% no atacado. Até o mês de maio de 2017, a empresa possuía 79 colaboradores na matriz, 19 na filial e 18 no atacarejo.

## 4.2 EVENTOS CRÍTICOS E PERÍODOS DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Este estudo analisou os últimos 26 anos da empresa, desde sua concepção, em 1991, até meados de 2017, quando a coleta de dados foi conduzida. Os principais eventos críticos envolvidos na mudança estratégica foram agrupados em três períodos estratégicos, conforme demonstrado na Tabela 3.

TABELA 3 - Períodos estratégicos marcantes

Ano	1991-1994	1995-2009	2010-2017
<b>PERÍODO ESTRATÉGICO</b>	<b>I – Concepção</b>	<b>II - Expansão</b>	<b>III - Profissionalização da gestão e consolidação do projeto</b>
<b>EVENTOS CRÍTICOS</b>	-Fundação;  -Observação de tendência no mercado;  -Mudança na legislação municipal;  -Troca de ramo de atuação;	-Ampliações da instalação inicial; -Software de gestão; -Compra de terreno e abertura da matriz; -Abertura da filial; -Ampliação da matriz; -Início do atacarejo;	-Contratação de consultoria;  -Liquidação de dívidas;  -Crise econômica e política no Brasil;  -Melhorias incrementais em estrutura, processos e tecnologia;
<b>TIPOLOGIA DE ADAPTAÇÃO</b>	Quadrante IV – Escolha indiferenciada.	Entre Quadrante III – Escolha estratégica e Quadrante II – Foco ou diferenciação.	Quadrante II – Foco ou Diferenciação, próximo ao Quadrante I – Seleção Natural.

**Nota:** Fonte: dados da pesquisa (2017).

A Figura 4 permite visualizar o quadrante no qual se encontra cada período estratégico atravessado pela empresa, segundo o modelo apresentado por Hrebiniak & Joyce (1985).

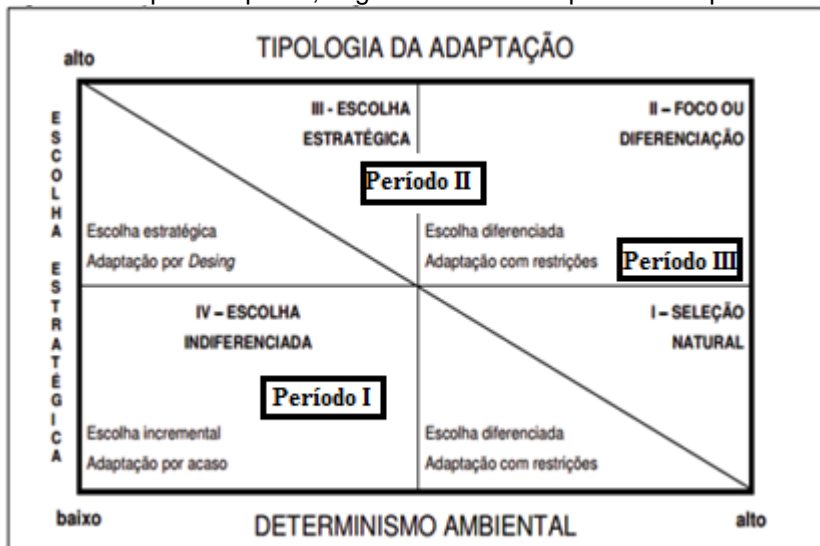


Figura 3. Tipologia da adaptação estratégica da Rede X. Fonte: dados da pesquisa (2017).

Em seguida, os eventos críticos foram classificados de acordo com a predominância de voluntarismo ou determinismo na adaptação e mudança, conforme apresentado na Tabela 4.



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

TABELA 4 - Eventos críticos na adaptação estratégica da Rede X

<b>Evento Crítico</b>	<b>Voluntarismo</b>	<b>Determinismo</b>
<i>Fundação</i>	Alto	Baixo
<i>Observação de tendência de mercado</i>	Baixo	Alto
<i>Mudança na legislação municipal</i>	Baixo	Alto
<i>Troca de ramo de atuação</i>	Alto	Baixo
<i>Ampliações da instalação inicial</i>	Alto	Baixo
<i>Software de Gestão</i>	Alto	Baixo
<i>Compra de terreno e abertura da matriz</i>	Alto	Baixo
<i>Abertura da filial</i>	Alto	Baixo
<i>Ampliação da matriz</i>	Alto	Baixo
<i>Início do atacarejo</i>	Alto	Baixo
<i>Contratação de consultoria</i>	Alto	Baixo
<i>Liquidação de dívidas</i>	Alto	Baixo
<i>Crise econômica e política no Brasil</i>	Baixo	Alto
<i>Melhorias incrementais em estrutura, processos e tecnologia</i>	Alto	Baixo

**Nota:** Fonte: dados da pesquisa (2017).

## 4.2.1 PERÍODO ESTRATÉGICO I – CONCEPÇÃO

Conforme anteriormente citado, a rede de Supermercados X teve seu início em 2 de janeiro de 1991, fundada pelo casal de sócios, Thiago e Natália, na época com 21 e 18 anos, respectivamente. Thiago relata que seu pai e seu tio, estavam prestes a encerrar as atividades de uma parte da empresa que possuíam. Ao demonstrar interesse em alugar a peça comercial de 25 metros quadrados e manter o negócio (agropecuária, com moinho de farinha de milho, descascador de grãos de arroz e rações e venda de pequenos animais para criação), tornou realidade o sonho que cultivava desde jovem, de ter o próprio negócio. Os sócios não possuíam qualquer fonte de recursos próprios, e relatam que, no início, sequer havia dinheiro para adquirir embalagens para os produtos.

Na época, Thiago trabalhava com a esposa, que, embora sócia, o auxiliava eventualmente, pois desejava seguir carreira como professora. Pouco tempo depois, contratou um colaborador. Os clientes eram atendidos no próprio balcão da empresa. Pouco mais de um ano após a fundação da empresa, os sócios conseguiram negociar com fornecedores a representação exclusiva de uma marca de ração e animais para avicultores, chegando a atender agropecuárias e mini mercados de cidades próximas. Com isso, o faturamento da agropecuária rapidamente cresceu.

Com o aumento do fluxo de pessoas, os sócios paulatinamente introduziram alguns produtos de cesta básica para a venda, tais como feijão, farinha de trigo, sal e erva mate. Thiago relata que “todo novo produto colocado para a venda, vendia”. Entretanto, a maior parte do faturamento era advinda do varejo agropecuário.

Cerca de três anos mais tarde, a prefeitura municipal da cidade intensificou a fiscalização de uma lei que proibia a criação de animais em perímetro urbano, evento marcado por grande determinismo ambiental. Como consequência, moradores do perímetro urbano passaram a deixar de adquirir os pequenos animais vendidos na agropecuária. A venda de rações também diminuiu drasticamente. Com a mudança na legislação, não restou alternativa senão diversificar a quantidade de produtos vendidos.

Thiago conta que, ao observar uma tendência de mercado em cidades de maior porte, verificou que o setor sofreria um drástico encolhimento na cidade. Relata ainda que percebeu que os consumidores locais preferiam cada vez mais produtos prontos para consumo. Começou então a comprar de um distribuidor local outros produtos de supermercado, como açúcar, arroz, óleo e café, seguidos de itens básicos de hortifrúti. Gradativamente, a venda destes produtos aumentou, ao passo que a venda dos produtos agropecuários caiu. Thiago conta que começou a construir manualmente as próprias prateleiras, do que passou a ser um minimercado.

A troca de ramo de atuação, de agropecuária para minimercado, marcado por alto voluntarismo, evidenciou uma oportunidade de crescimento. Os sócios começaram a levantar a possibilidade de ampliação do espaço da loja, bem como do mix de produtos. De fato, o aumento das vendas fez com que o espaço de 25 metros quadrados se tornasse demasiadamente pequeno.

Este período encontra-se no IV Quadrante do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), por apresentar relativamente baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental. De fato, no início, a empresa não apresentava coerência estratégica para obter vantagem competitiva, e estava à mercê do ambiente, até o momento em que se viu obrigada a trocar de ramo de atuação.

## 4.2.2 PERÍODO ESTRATÉGICO II – EXPANSÃO

O período estratégico da Expansão foi marcado por diversos episódios, que moldaram a estrutura atual da rede. A primeira reforma para da loja se deu em meados de 1995. Pouco tempo

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

depois, uma empresa que ocupava a peça ao lado se mudou, permitindo uma segunda expansão. A loja passou então a ter cerca de 250 metros quadrados. Foram adquiridos dois *checkouts*, carrinhos e prateleiras para supermercado.

O contexto macroeconômico que pairava desde o final da fase de concepção até o início da fase de expansão da rede foi pautado por tentativas do governo de criar bases para a implantação do Plano Real, a fim de conter o fantasma da inflação, que chegou à casa dos 50% ao mês, em junho de 1994. Natália relata que, durante este período, a precificação de todos os itens era corrigida até duas vezes no mesmo dia. Com a implantação do Plano Real, em julho do mesmo ano, a consequência visível nos meses subsequentes foi a brusca queda do nível de preços na economia. Entretanto, entre 1994 e 1999, enquanto durou a chamada sobrevalorização cambial, o país se viu diante de um forte aumento na taxa de desemprego, déficits sucessivos na balança comercial e aumento expressivo do passivo externo líquido. Durante este período (com exceção de 1997), o PIB decresceu continuamente.

Neste intervalo de tempo, a política adotada pela empresa foi a de se consolidar como um minimercado local. Para isso, a quantidade de itens vendidos foi progressivamente aumentando. Reformas incrementais foram feitas. Como o poder de compra da população era baixo, a empresa buscou conquistar clientes de baixa renda com vendas a prazo, oferecendo possibilidade de pagamento com crediário próprio e cheques pré-datados. Em pouco tempo, o número de clientes aumentou de forma exponencial, e em 1999 a empresa contratou um software de gestão para varejo, do tipo ERP – *Enterprise Resource Planning*, para gerenciar não só a carteira de clientes, mas também o estoque e contas a pagar.

Durante a década seguinte, aproveitando políticas monetárias que incentivavam o investimento, a empresa realizou uma série de expansões. Em 2001, um vizinho demonstrou interesse na venda de um terreno de 1.250 metros quadrados. Ambos os sócios o achavam demasiadamente grande, e chegaram a pensar em adquirir somente a metade, mas o proprietário do terreno insistiu, argumentando que, com o passar do tempo, o espaço poderia até mesmo se tornar pequeno. Por conseguinte, após a liberação de um financiamento, compra do terreno foi efetivada. O projeto da nova matriz foi iniciado de imediato. Um fornecedor que possuía um engenheiro especializado em projetos de supermercados auxiliou neste processo. As obras se iniciaram no início de 2002. Foi contratado um gerente, e uma psicóloga para auxiliar no recrutamento, seleção e treinamento da equipe, que passaria de 10 para cerca de 70 integrantes. A nova loja foi inaugurada em novembro de 2002, cerca de 11 meses depois.

Entre 2001 e 2005, o faturamento cresceu em torno de 20% ao ano. Não era raro encontrar clientes advindos de cidades próximas, de menor porte. Entretanto, chamou a atenção dos gestores que, semanalmente, um micro-ônibus trazia para fazer compras clientes da cidade Z, distante 15 km, que reclamavam da falta de concorrência e de promoções na cidade. Em 2006, foi alugada uma sala comercial e inaugurada a primeira filial, na cidade Z. Quase todo equipamento do mercado antigo foi aproveitado. Três anos mais tarde, a filial passou por uma ampliação e troca de endereço. Ainda assim, dois anos depois, houve necessidade de ampliação. A empresa construiu a própria sede da filial, atualmente com 6 *checkouts*, e pouco mais de 600 metros quadrados.

Em 2008, logo após a primeira ampliação da filial, surge a oportunidade de alugar uma sala comercial ao lado da matriz, para dobrar a área de vendas. Com esta ampliação, a matriz passou a se classificar como um hipermercado. Em seguida, a empresa criou uma inscrição de atacado, e fez parceria com um vendedor externo, que passou a atender outros supermercados da região. Inicialmente o atacado funcionava na mesma estrutura da matriz. O atacado fez surgir a possibilidade de compra de indústrias com preços diferenciados, criando uma certa vantagem competitiva também para a matriz e a filial.

Começaram a surgir nos principais centros do país os 'atacarejos', que são atacados que também atendem a consumidores finais. Normalmente possuem estrutura mais enxuta, com formato de autoatendimento e poucos funcionários, mas com preços mais atrativos que supermercados. A Rede X adquire então um terreno e constrói seu próprio atacarejo, na mesma cidade da matriz. O atacarejo funciona também como um CD – Centro de Distribuição, que supre necessidade de estoque de produtos de alto giro da matriz e da filial, e atende diversos municípios da região, conforme citado anteriormente.

O alto crescimento da Rede X foi justificado por sua política de preços e estrutura enxuta (aspecto interno). Não obstante, é preciso destacar o papel do ambiente externo neste processo. Durante este período, o Brasil, como um todo, passou por um rápido crescimento econômico, sustentado por uma política monetária e fiscal expansiva, com baixas taxas de juros e incentivos ao investimento. A Figura 1 mostra a evolução do PIB brasileiro durante o período estratégico de

expansão, que evidentemente aumentou exponencialmente. Em suma, a empresa aproveitou a oportunidade do ambiente externo, favorável ao crescimento, para expandir rapidamente.

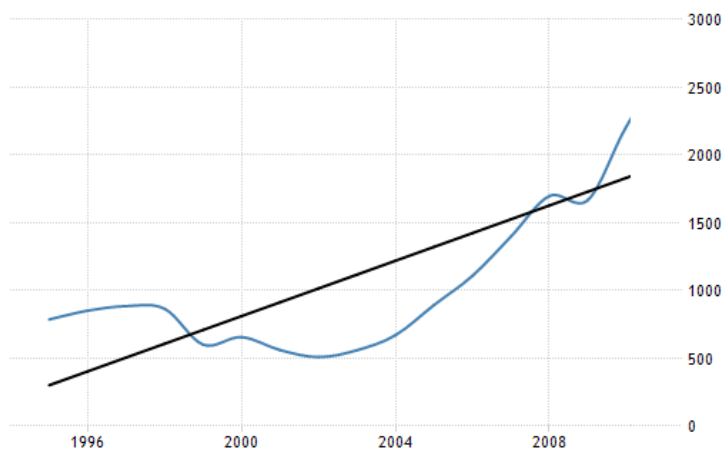


Figura 4. Evolução do PIB brasileiro em bilhões de Dólares Americanos. Fonte: Trading Economics (2017).

O período estratégico II se situa entre o Quadrante III e o Quadrante II do modelo de Hrebiniak e Joyce. Empresas no quadrante III possuem alto poder de escolha estratégica, e se adaptam por Design. Durante o período, a empresa foi capaz de aproveitar as oportunidades do ambiente externo, e planejar a sua expansão. Por outro lado, o determinismo era elevado na mesma medida, visto que o crescimento rápido só foi possível porque o cenário externo incentivava investimentos com juros baratos, alta confiança do empresariado, empregabilidade da população controlada e PIB em rápida expansão. Se o cenário econômico fosse diferente, é provável que o rápido crescimento da rede não ocorresse.

### 4.2.3 PERÍODO ESTRATÉGICO III – PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO E CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO

O frenético crescimento do faturamento e da estrutura advindos da fase de expansão, evidenciaram a necessidade de profissionalização da gestão. Esta necessidade surge de diversas razões: em primeiro lugar, os proprietários possuíam apenas ensino médio completo, e pouca capacitação em gestão, e viram o pequeno negócio expandir rapidamente. Os sócios ainda relatam que, boa parte do capital adquirido durante a fase anterior, foi alavancado com auxílio de recursos de terceiros. Somado à isso, havia um grande percentual de vendas a prazo, cujo risco foi assumido pela própria empresa. Em adição, os gestores foram unânimes em afirmar que a regulamentação do setor aumentou exponencialmente (principalmente práticas contábeis). Havia, portanto, cinco fatores que justificam a necessidade de profissionalização da gestão: baixa capacitação, rápido crescimento, alto endividamento, grande carteira de clientes à receber e aumento da regulamentação.

A alternativa mais viável e de rápido impacto encontrada pela empresa foi, em 2010, contratar uma consultoria de gestão, especializada em finanças, controladoria e contabilidade. O principal objetivo da equipe de consultoria foi tornar a gestão mais eficiente, a partir de uma revisão dos processos contábeis, criação de processos de gestão de cobranças, gestão e redução dos níveis de endividamento, gestão de controles internos e práticas de gestão financeira (fluxo de caixa, orçamento e contabilidade gerencial).

Analistas sinalizavam que o período de crescimento acentuado do PIB brasileiro não se sustentaria por muitos anos, e que um período de recessão econômica poderia atingir o Brasil. De posse destas informações, a atitude da empresa foi frear os investimentos e direcionar o resultado da rede para liquidar as dívidas. De fato, pouco tempo depois (a partir de 2014) o Brasil ingressou em uma crise que derrubou o PIB, aumentou as taxas de juros, e viu a ameaça do aumento generalizado do nível de preços voltar a surgir. A confiança do empresário brasileiro, entre os anos de 2014 e 2015 despencou.

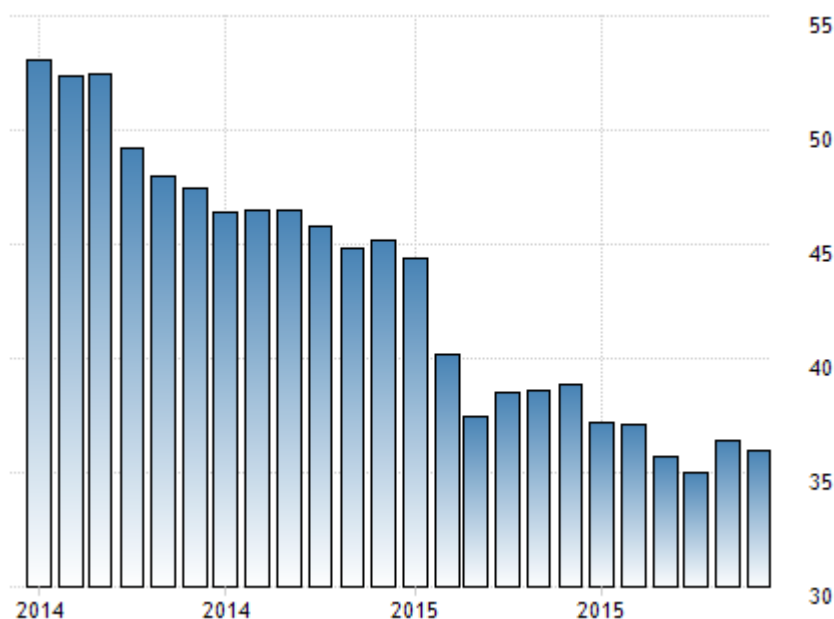


Figura 5. Confiança do empresário entre 2014 e 2015. Fonte: Trading Economics (2017).

O setor varejista, embora menos afetado que a indústria, inevitavelmente sofreu os impactos desta crise. O índice nacional de vendas deflacionado em supermercados, publicado mensalmente pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS apresentou uma queda brusca no início de 2014. O índice, que compara o mesmo mês do ano anterior, passou de 10% ao mês de crescimento em janeiro de 2014 para 7% negativo em final de 2015.

Com a crise, os únicos investimentos realizados pela empresa foram direcionados à melhorias incrementais na estrutura (reformas), processos e tecnologia. Os principais investimentos realizados neste período foram: reforma da fachada da matriz, aquisição de lâmpadas de LED e troca de balcões e câmaras frias para gerar economia em energia elétrica, aumento do investimento em propaganda (42% a mais do que no período de Expansão), e reformas no software de gestão, para reformular alguns processos internos. Com isso, a empresa conseguiu crescer, em média, 3,8% ao ano (descontando a inflação) neste período.

O período estratégico III encontra-se, portanto, no Quadrante III do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), muito perto da linha divisória do Quadrante I (Seleção Natural). Nesta posição, embora a escolha estratégica seja relativamente alta, o ambiente é turbulento. Por um lado, a empresa possui tamanho suficiente para exercer influência em seu ambiente (tem poder de barganha com fornecedores, faturamento crescente e quantidade de clientes satisfatória). Entretanto, a regulamentação, concorrência e volatilidade econômica, inevitavelmente traz incerteza. Resta à empresa consolidar seu projeto e profissionalizar a gestão, a fim de tornar-se eficiente em custos (WHITTINGTON, 2002).

## 5 CONCLUSÕES

Ao buscar-se entender a mudança e adaptação estratégica como um *continuum* entre voluntarismo e determinismo, é possível entender que estes processos são fortemente influenciados tanto por aspectos externos (economia, política, regulamentações e configuração do mercado), como aspectos internos (forças e fraquezas inerentes à própria organização). Assim, não é correto afirmar que as empresas possuem total controle sobre a escolha estratégica, nem que estão totalmente sujeitas à inércia do mercado, que seleciona e elimina as menos adaptadas.

Através de um estudo do caso da rede de supermercados X, este estudo mostrou que o que ocorre, de fato, é que em alguns momentos a empresa dispõe de condições e ferramentas para ditar as regras de seu próprio destino, e em outros está mais suscetível às mudanças impostas pelo contexto, que não pode controlar.

Utilizando o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) para análise dos períodos estratégicos e eventos críticos, verificou-se, de forma longitudinal, que a empresa estudada passou por um período no Quadrante IV (Período Estratégico I – Concepção), um período entre o Quadrante III e o Quadrante II (Período Estratégico II – Expansão), e um período no Quadrante II, próximo ao Quadrante I (Período Estratégico III – Profissionalização da Gestão e Consolidação do Projeto). Deste modo, os resultados da pesquisa mostram um elevado grau de escolha estratégica, aliado à adaptações coerentes com o contexto ambiental, no decorrer da história da empresa.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABATECOLA, G. Research in organizational evolution. What comes next? *European Management Journal*, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.008>.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. *Índice de Vendas*. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/indice-de-vendas/historico/>. Acesso em 1 jun. 2017.
- ASTLEY, G. W.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 28 n. 1, p. 245-273, Jun. 1985.
- BEDEIAN, A.G. Choice and Determinism: a comment. *Strategic Management Journal*, v. 11 n.1, p. 571-573, Nov./Dez. 1990.
- CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; VIANNA, S. L. G. Determinismo e voluntarismo na adaptação estratégica: o caso de uma empresa de varejo. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 8 n. 4, p. 286-299, Out./Dez.2011. DOI: 10.4013/base.2011.84.02.
- FRANKLIN, M. A.; CALDEIRA, A.; SILVA, A. A.; BATAGLIA W. O conceito ambiente competitivo na perspectiva empresarial. *Revista de Administração da Unimep*, v. 9 n. 2, p. 68-86, Mai/Ago. 2011.
- HALL, H. R. *Organizações – Estruturas, Processos e Resultados*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HODGSON, G. M. Understanding organizational evolution: Toward a research agenda using Generalized Darwinism. *Organization Studies*, v. 34 n. 7, p. 973-992, Jul. 2013.
- HREBINIAK, M. T.; JOYCE, W. F. Organization adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v.30 n. 1, p. 336-349, Set. 1985. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392666>.
- JONES, S. L.; FAWCETT, S. E.; WALLIN, C.; FAWCETT, A. M.; BREWER, B. L. Can small firms gain relational advantage? Exploring strategic choice and trustworthiness signals in supply chain relationships. *International Journal of Production Research*, v. 52 n. 18, p. 5451-5466, Mai. 2014. DOI: 10.1080/00207543.2014.915068.
- MACKAY, R. B.; CHIA, R. Choice, Chance and Unintended consequences in strategic change: a process understanding of the rise and fall of Northco Automotive. *Academy of Management Journal*, v. 56 n. 1, p. 208-230, Fev. 2013. Doi: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0734>.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct research”. In: VAN MAAMEN, J. (Ed.) *Qualitative Methodology*. London: Sage, 1983.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização: edição executiva*. São Paulo: Atlas, 2006.
- PAIVA, J. F.; LEÃO, A. L. M. S.; MELO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13 n.3, p. 190-209, Set./Dez.2011.
- PETTIGREW, A.M.; FERLIE, E.; MCKEE, L. *Shaping Strategic Change*. London: Sage, 1992.
- ROND, M. D.; THIETART, R. A. Choice, Change and Inevitability in Strategy. *Strategic Management Journal*, v. 28 n. 1, p. 535-551, Fev. 2007. DOI <http://dx.doi.org/10.1002/smj.602>.
- ROSSETTO, C. R.; VARGAS, S. M. L.; LAZZARETTI, K. Adaptação estratégica em uma instituição de educação profissional. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 11 n. 2, p. 108-129, Abr./Jun. 2012.
- SAMPAIO, G. C.; CARVALHO, C. E.; MARINI, M. J. Adaptação Estratégica de um Grupo Empresarial com Origem na Indústria de Fósforos de Segurança. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 8 n. 3, p. 60-91, Set./Dez. 2015.
- SEBRAE. *Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD). Acesso em 5 mai. 2017.
- SORGE, A. & BRUSSIG, M. Organizational process, strategic content and socio-economic resources: small enterprises in East Germany, 1990-94. *Organization Studies*, v. 24 n. 8, p. 1261-1281, Ago. 2003.
- TRADING ECONOMICS. *Brasil – Confiança do Empresário*. Disponível em: <https://pt.tradingeconomics.com/brazil/business-confidence>. Acesso em 1 jun. 2017.
- TRADING ECONOMICS. *Brasil – PIB*. Disponível em: <https://pt.tradingeconomics.com/brazil/gdp>. Acesso em 1 jun. 2017;
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS**

**CORPORATE GOVERNANCE: A CASE STUDY IN AN AGRICULTURAL MACHINES CONCESSIONAIRE**

Alecsander Bertolla, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, alecsander\_bertolla@sicredi.com.br

Rosane Maria Seibert, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, rseibert@santoangelo.uri.br

Edio Polacinski, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, edio.pk@gmail.com

**RESUMO**

O agronegócio é um setor fundamental para o desenvolvimento econômico brasileiro. As concessionárias de máquinas e implementos agrícolas são responsáveis pela comercialização, manutenção, e inserção de tecnologia no campo. Neste contexto, ressalta-se a importância de uma gestão qualificada, objetivando a sustentabilidade das organizações. A pesquisa objetivou definir o modelo de governança corporativa adequada para uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas do estado do Rio Grande do Sul. A metodologia utilizada na pesquisa se classificou como positivista e dedutiva. Em relação aos objetivos, definiu-se como exploratória e quanto à natureza dos dados, qualitativa. Os procedimentos técnicos adotados foram as pesquisas bibliográfica, documental e estudo de caso. Os resultados demonstram que a empresa alvo da pesquisa atende parcialmente os requisitos das boas práticas da governança corporativa, denotando assim a importância em construir um modelo estrutural alinhado ao negócio da concessionária de máquinas e implementos agrícolas. Como recomendação para futuros estudos sugere-se ampliar a pesquisa para outras concessionárias, com maior número de acionistas e comparar a utilização das boas práticas da governança, verificar se a utilização de alguns mecanismos e atendimento parcial de princípios da governança corporativa já configura sua existência. Também se sugere a replicação da pesquisa para outras empresas do mesmo setor, possibilitando futuras comparações das práticas de governança corporativa utilizadas. A pesquisa, além de contribuir com a empresa pela proposta estrutural de governança corporativa, também contribui com o avanço do conhecimento sobre o tema, proporcionando aprofundamento num setor específico e para uma empresa de capital fechado.

**Palavras-chave:** Práticas de governança corporativa; Concessionária agrícola; Estrutura organizacional.

**ABSTRACT**

Agribusiness is a fundamental sector for Brazilian economic development. The concessionaires of machinery and agricultural implements are responsible for the commercialization, maintenance, and insertion of technology in the field. In this context, it is important to emphasize the importance of a qualified management, aiming at the organizations sustainability. The research aimed defining the appropriate corporate governance model for an agricultural machinery and implements concessionaire in the state of Rio Grande do Sul. The methodology used in the research was classified as positivist and deductive. In relation to the objectives, the research is exploratory and as regards the nature of the data, qualitative. The technical procedures adopted were bibliographical, documentary and case study research. The results demonstrate that research company partially meets the requirements of good corporate governance practices, thus denoting the importance of constructing a structural model aligned with the business of the agricultural machinery and implements concessionaire. As a recommendation for future studies, we suggested to expand the survey to other concessionaires with a larger number of shareholders and comparing the use of good governance practices, to verify if the use of some mechanisms and partial compliance with corporate governance principles already shapes their existence. We also suggested replicating the research to other companies in the same industry, making possible future comparisons. The research, in addition contributing to the company through the structural proposal of corporate governance, also contributes to the advancement of knowledge on the subject, providing deepening in a specific sector and for a private company.

**Keywords:** Corporate governance practices; Agricultural concessionaire; Organizational structure.

**1 INTRODUÇÃO**

Atualmente uma parcela das operações do setor agrícola resulta de negociações realizadas em concessionárias de máquinas e implementos agrícolas, colocando-as em destaque na cadeia do

agrobusiness. Esse cenário demanda técnicas adequadas de gestão para que estas empresas permaneçam crescendo de forma sustentável. Entre os diversos modelos de gestão existentes, encontra-se a governança corporativa que busca alinhar os interesses entre proprietários e administradores no que tange aos resultados da organização.

Os acionistas proprietários, em sua maioria distantes do controle, tem que assegurar de alguma forma que as decisões de seus administradores estejam alinhadas com seus interesses, então surge a dificuldade da separação entre propriedade e controle, ou seja, quando os administradores, por terem objetivos pessoais divergentes dos acionistas, passam a decidir em prol de seus interesses particulares. Surge então, a necessidade de melhores práticas de governança corporativa, como uma forma de resposta a esse conflito de agência visando evitar a expropriação da riqueza do acionista pelos gestores. Porém, ainda é incomum encontrar a governança corporativa implementada em concessionárias de máquinas e implementos agrícolas. Por isso, esta pesquisa buscou definir um modelo de governança corporativa adequado para uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas da região norte do estado do Rio Grande do Sul, a fim de auxiliar e aprimorar a gestão.

Esta pesquisa surge num momento em que a governança corporativa alcança espaço representativo nos estudos econômicos e também nas grandes empresas que atuam no mercado, sendo que essas passam a se comprometer com a necessidade de um alto grau de transparência nos negócios e na gestão da administração de seus executivos. A escolha desta concessionária se deu em função da mesma ser representativa na sua área de atuação, atendendo aproximadamente 100 municípios da região norte do Rio Grande do Sul, por meio de 7 filiais, com uma área de terra agricultável de 1.100.000 hectares, empregando mais de 200 colaboradores. Além disso, esta empresa possui um modelo de governança corporativa incipiente, quando comparado com a teoria. O movimento em torno da governança se justifica pela importância dela para o desempenho econômico e financeiro, bem como o aumento do valor das organizações, ressaltado em diversas pesquisas já publicadas.

Na sequência o artigo está dividido em seis seções, a saber: (2) Revisão da literatura onde são abordados temas para fundamentar a pesquisa empírica como o agronegócio, o comércio de máquinas e equipamentos agrícolas, a separação entre propriedade e controle, a teoria de agência e a governança corporativa; (3) Procedimentos metodológicos, onde são apresentados os tipos de pesquisa e as formas de coleta e análise das evidências; (4) Práticas de governança corporativa na organização, sendo demonstrado o que a empresa vem adotando até então; (5) Triangulação das evidências teóricas e empíricas; (6) Proposta de governança corporativa para concessionárias agrícolas, sendo apresentada a proposta de governança corporativa e; por fim apresenta-se (7) as considerações finais.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Neste item, são tratados os temas considerados relevantes para a construção da proposta de governança corporativa.

### **2.1 AGRONEGÓCIO E COMÉRCIO DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS**

Agronegócio significa a organização de cadeias produtivas relacionadas a negócios agropecuários, complexos agroindustriais, cadeias agroindustriais e sistemas agroindustriais. O termo agronegócio é a tradução do termo agribusiness e se refere ao conjunto de atividades vinculadas à agropecuária (PEREIRA, 2007). Na década de 50, os professores Goldberg e Davis, da Universidade de Harvard, utilizando fundamentos de teoria econômica sobre as cadeias integradas, construíram uma metodologia para estudo da cadeia agroalimentar e cunharam o termo agribusiness, que sintetizava sua nova visão. Para eles agribusiness é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas unidades agrícolas; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles (MEGIDO e XAVIER, 1998).

Neste contexto, está inserido o setor de máquinas e implementos agrícolas brasileiro, que é representado por concessionárias de máquinas e implementos agrícolas, que se caracterizam por predominância de poucas empresas que detêm grande parte do mercado. Para Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, s. d.), as vendas de máquinas agrícolas em 2013 no Brasil atingiram o maior volume, somando 83.078 unidades. O recorde anterior era de 1976, quando foram comercializadas no mercado interno 80.215 unidades. Em relação às vendas realizadas em 2012 (70.139 máquinas), houve aumento de 18,4%, e em 2014, segundo a mesma fonte, estima-se que as vendas domésticas de máquinas agrícolas devem alcançar 84 mil unidades, representando um crescimento de 1,1% frente ao ano anterior. A expansão do agronegócio, do mercado agrícola, vem proporcionando o crescimento na oferta de máquinas, e este é o caso da empresa alvo da presente pesquisa.

Sobretudo, o setor de máquinas agrícolas é um difusor de progresso técnico e vem participando no processo de modernização da agricultura brasileira, com reflexo na mecanização e produtividade no campo. Ao mesmo tempo, o sucateamento da frota agrícola incentivou o Governo Federal a promover ações para o crescimento do setor, como por exemplo, taxas para financiamentos de máquinas, prazos longos para pagamento, carências, entre outros (PONTES, 2005). Impõe-se então, a necessidade de gerir as empresas deste ramo e porte, de maneira ética e responsável, já que atua em um segmento importante para o desenvolvimento socioeconômico do país, e para isso, um estudo das práticas de gestão adotadas sob o conceito de governança corporativa se torna estratégico. Para tanto, se faz necessário entender como as organizações evoluíram ao longo do tempo principalmente no que tange à separação entre propriedade e controle e os conflitos de agência consequentes dessa separação.

### **2.2 TEORIAS FUNDANTES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Com a evolução do capitalismo que formou um amplo e complexo mundo corporativo, onde a força econômica de grandes organizações empresariais passa a ter significativa representatividade na sociedade, no início do século XX ocorreu o processo de dispersão do capital e de controle e a separação entre a propriedade e a gestão, gerando os conflitos, os custos do controle e a ascensão dos gestores como figuras bases para o desenvolvimento dos conceitos de governança corporativa (BERLE e MEANS, 1932; ALCHIAN e DEMSETZ, 1972). À medida que as empresas crescem, o processo de separação entre propriedade e controle é inevitável (BERLE e MEANS, 1932; ROSSETI e ANDRADE, 2012;). Para Rosseti e Andrade (2012) a separação entre propriedade e o controle pode ser apontada como razão do despertar da governança.

A dispersão do capital em elevado número de acionistas ocorre o fenômeno denominado proprietários passivos, ou seja, os ausentes. Com isso, a dispersão da propriedade e ausência dos acionistas acarretaram mudanças nas organizações, onde a propriedade se desliga da administração substituindo os mesmos por executivos contratados (BERLE e MEANS, 1932). Desta forma, vários conflitos de interesse passam a ser observados visto que os objetivos das empresas deixam de se limitar aos lucros. Estas questões justificam a adoção de boas práticas de governança corporativa que é tratado com os conflitos de agência.

Conflito de interesse, observado na relação “patrão -empregado”, foi a origem dos estudos que culminaram no desenvolvimento da Teoria da Agência, cuja contribuição tem sido fomentar investigações sobre os meios adequados para reduzir os mencionados conflitos. Nesse contexto, a empresa é vista como uma relação de contratos de fatores de produção, enquanto, anteriormente, a economia clássica concebia a empresa como uma entidade de um único produto, com a finalidade de maximizar os lucros, refletindo assim um posicionamento do mercado. A essência da teoria de agência é a separação entre gestores e investidores; controle e propriedade. O problema ocorre com o surgimento de contingências que é difícil de ser prevista, assim referida teoria coloca os acionistas não apenas como proprietários da empresa e sim como tomadores de riscos pela relação de agência advinda da separação entre propriedade e controle (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972; JENSEN e MECKLING, 1976).

Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como um contrato onde uma ou mais pessoas (o principal) emprega outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de alguma autoridade de decisão para o agente. Dessa relação contratual podem surgir conflitos de agência pelos interesses diferenciados de cada parte (JENSEN e MECKLING, 1976; MENDES, 2001). Apesar de os contratos serem elaborados com o objetivo de colocar em equilíbrio os interesses das partes, sabe-se que os contratos não são completos e perfeitos e também não existem agentes com comportamentos perfeitos, (SILVA, 2006; ROSSETI e ANDRADE, 2012). Esses fatores abrem espaço para o desalinhamento dos interesses entre os gestores e os acionistas. Para alinhar os interesses são necessárias estruturas e sistemas que harmonizem as partes. Porém, essas estruturas e sistemas que se configuram como a governança corporativa, geram os custos de agência (SILVA, 2006; ROSSETI e ANDRADE, 2012).

### **2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A governança é foco das discussões sobre gestão no contexto organizacional atual. Ela pode ser considerada como um conjunto de práticas, controles e mecanismos adotados para a gestão das organizações que afetam as relações entre as partes interessadas. Esse conjunto de medidas é adotado com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para a organização (LODI, 2000; MONTEIRO, 2003; OLIVEIRA, ET AL., 2008; SILVEIRA, 2010). A governança corporativa é o sistema que assegura, através do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e a Auditoria Independente, o efetivo monitoramento e incentivos a diretoria executiva, com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, garantindo equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (OCDE, 2004; CVM, 2002; IBGC, 2009).



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

A governança corporativa é mais que um sistema de regulação da relação entre a propriedade e o controle, abrangendo também múltiplos interesses de diversos *stakeholders*, proporcionando à corporação transparência em suas operações, eficiência em seus processos internos e externos e eficácia em seus resultados de curto, médio e longo prazo. Um bom sistema de governança pode reforçar as competências e ampliar as bases de valor das empresas ao harmonizar interesses e contribuir para que os resultados corporativos tornem menos voláteis, aumentando assim a confiança dos investidores e fortalecendo o mercado de capitais, o que resultaria num maior crescimento econômico (ROSSETI e ANDRADE, 2012).

Os princípios da OCDE (2004) tornaram-se referência internacional, proporcionando orientações gerais sobre seis pontos cruciais: O enquadramento das empresas; os direitos dos *shareholders*; o tratamento equânime de minoritários, independentemente de suas participações; os direitos dos *stakeholders*; a divulgação responsável e transparente dos resultados e dos riscos das corporações; e a responsabilidade dos Conselhos de administração. O IBGC adaptou os princípios para o contexto brasileiro, conforme descrito no quadro 01.

Princípios	Descrição
Transparência	Mais do que a obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os <i>stakeholders</i> . Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
Prestação de Contas	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
Responsabilidade Corporativa	Os gestores devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental nas operações da organização.

Quadro 01: Princípios de Governança Corporativa. Fonte: IBGC (2009).

A Governança Corporativa pode ser identificada também como um sistema de normativos internos e externos que buscam assegurar os direitos dos acionistas, garantir a difusão das informações, assegurar o exercício do direito das diversas partes interessadas e regular a interação entre acionistas, conselhos de administração e gestores das empresas, como identificam-se alguns mecanismos (CVM, 2002; IBGC, 2009).

Os mecanismos de controle estabelecidos sintetizam os resultados de todas as formas de ativismo por boas práticas de governança e da reação de agentes que se consideram traídos em seus direitos por conflitos de interesses, por oportunismo perverso, por juízos gerenciais orientados para objetivos dos próprios gestores, pelas variadas formas de expropriação e pela inexistência de monitoramentos eficazes (SHLEIFER e VISHNY, 1997; ROSSETI e ANDRADE, 2012).

Na sequência apresenta-se um conjunto de mecanismos internos e externos às organizações. Os mecanismos internos são aqueles instituídos no ambiente interno da organização. Os mecanismos externos são aqueles instituídos pelo mercado como um todo. Os principais mecanismos estão descritos no quadro 02.

Mecanismo	Descrição
Assembleia geral	Acionistas se reúnem para deliberar sobre a organização. É o órgão soberano da sociedade, com poderes para decidir sobre todos os seus negócios. A Assembleia, entre outras competências, elege os membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal. A Assembleia Geral pode ser ordinária, extraordinária e especial.
Conselho de administração	Principal instrumento de controle da gestão, possui características determinantes da qualidade da governança. Destaca-se o número de membros, a existência de outras relações com a empresa, a separação entre as atividades de presidência do conselho e diretor presidente, especializações dos participantes, grau de independência, prazos dos mandatos, dentre outros.
Sistema de remuneração	Modalidade para alinhar interesses entre executivos, conselheiros e proprietários, direcionar esforços para curto ou longo prazo, remuneração fixa e variável.
Acionistas	Em duas principais vertentes, relacionadas à concentração acionária e a aproximação da atuação dos investidores institucionais (exemplo fundo de pensão), com poder de voto.

## III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Mecanismo	Descrição
Auditoria independente	Vinculada ao conselho de administração como mecanismo utilizado por esse órgão, a auditoria contábil possui relação com o controle das ações dos executivos e seus reflexos nas demonstrações financeiras, sendo instituição que liga a empresa aos agentes externos.
Conselho fiscal	Tem previsão legal no Brasil e tem caráter permanente ou temporário, possui como principais atribuições fiscalizar os atos dos administradores, analisar e opinar sobre as demonstrações financeiras, avaliar atos que impactem na estrutura de capital, entre outros.
Normas Internas	Códigos de conduta, de ética, de gestão ambiental, definição de políticas de negociação de ações, de resolução de conflitos, de conduta com partes relacionadas, divulgação de informações. Também relacionados ao sistema de controles internos.
Comitês	Os comitês são criados para exercer atividades desenvolvidas pelo Conselho de Administração que demandam muito tempo, sendo melhores discutidas no bojo de Comitês Especializados.
Ambiente legal	Controles legal e normativo, guiado por mecanismos capazes de assegurar seu cumprimento, são fortes instrumentos de proteção aos investidores
Aquisição hostil	Risco de perda de cargo pelos executivos no caso de aquisição hostil de ações, que levem a concentração de capital por um novo sócio. A existência de estruturas de propriedades concentradas está negativamente relacionada à proteção dos direitos dos investidores.
Grau de competição dos produtos	Relacionado ao risco de manutenção do emprego pelos executivos em caso de perdas de resultados. Determinante dos incentivos aos gestores e do comprometimento organizacional. Age como força para direcionar o incremento na eficiência das operações das organizações.
Competição de trabalho de executivos	Há maior competição no mercado de trabalho dos executivos. Possui efeitos contingentes do comportamento dos executivos, de forma semelhante à exposição a maior competição entre organizações.
Agentes de mercado	Exigências de divulgações de informações, com maior nível de disclosure voluntário, resultam em maiores exposições aos analistas externos, agências de classificação de risco e de ratings de governança corporativa.
Estrutura de capital	Relacionado a necessidade de pagamentos de juros, que demandam atividades organizacionais capazes de gerar fluxos de caixa; o endividamento aumenta o risco de insolvência e direciona a gestão para decisões que compensem tal risco. A chamada disciplina da dívida.
Fontes privadas	Exposição da companhia nos meios de comunicação e a existência de litígios que possam ser vinculadas à empresa, tal como denúncias e processos de fraudes.
Ambientes legal, político e regulatório	O ambiente legal é um mecanismo fundamental. Especificamente, o nível de proteção das leis do país em relação aos direitos dos investidores e o nível de <i>enforcement</i> relativo à aplicação dessas leis, sendo esse nível de proteção determinado pela origem das leis do país.
O mercado de capitais e de fusões e aquisições	Age como um mecanismo à medida que reage aos anúncios de prejuízos das empresas. Os mecanismos internos de governança atingem um elevado grau de ineficiência, levando a uma diferença de preços significativa entre o valor da empresa e o valor potencial dela, existe um grande incentivo para investidores externos tomarem o controle da empresa. A ameaça de mudança de controle agiria como um incentivo aos administradores da empresa a manterem um valor elevado das ações não havendo um prêmio que atraísse possíveis interessados no controle, e dessa forma teoricamente alinhado aos interesses dos administradores e acionistas
O mercado competitivo do setor	É um mecanismo que age lentamente como alinhador dos interesses dos acionistas e dos administradores. Esse mecanismo age de forma lenta, portanto, exige mais atenção e eficiência dos outros mecanismos de governança.

Quadro 02: Mecanismos de Controle da Governança Corporativa. Fonte: Ahn (2002); Brandão (2010); Bebchuk e Weisbach (2010); Becht et al. (2002); CVM (2002); Denis e McConnell (2003); Fama (1980); Gillan (2006); IBGC (2009); Jensen (1986 e 1993); Karuna (2008); La Porta (1997; 1998 e 2000); Okimura (2003); Schimdt (1997); Shleifer e Vishny (1997); Silveira (2010).

Shleifer e Vishny (1997) apontam que a maioria das evidências de que administradores nem sempre agem no interesse dos acionistas vem dos estudos de eventos realizados na literatura de finanças. Nesses estudos, os pesquisadores determinam as reações anormais de preços de ações

em relação a um tipo particular de anúncio de eventos. Se um mecanismo particular diminui a probabilidade de que um administrador irá tomar uma atitude que diminua a riqueza do acionista, esse mecanismo pode ser considerado como alinhador dos interesses entre os agentes e o principal, pelo menos em algum nível.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em ciências humanas e sociais pode ser considerada como um esforço contínuo de observações, reflexões, análises e sínteses (CHIZZOTTI, 2010). Neste estudo, a perspectiva teórica utilizada foi o positivismo, pois trata de gestão que é comum em todo universo empresarial. Atualmente, existe uma variedade de métodos e classificação a serem adotados em uma pesquisa (GIL, 2010). No presente estudo utilizou-se o método dedutivo, uma vez que se explica a governança corporativa, e se desenvolve um modelo de governança corporativa adequado a uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa se classifica como descritiva (GIL, 2010), pois descreve um processo, no caso, a governança corporativa. Conforme Gil (2010, p. 27), “a maioria das pesquisas que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria”. Segundo a natureza dos dados, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois busca ressaltar as particularidades e a complexidade da governança corporativa (GIL, 2010). No que tange aos procedimentos técnicos esta pesquisa se configura como (GIL, 2010): a) Pesquisa bibliográfica que se baseia em vários autores e é elaborada com base em material já publicado. Foram consultados livros, revistas, obras técnicas, teses, artigos e periódicos que tratam dos temas abordados. b) Pesquisa documental feita na organização objeto de estudo. Foram pesquisados documentos como: códigos, estatutos, regimentos, atas, relatórios anuais, definição de cargos e funções, políticas, organogramas, processos, atas, regulamentos e outros disponibilizados pela empresa. c) Estudo de caso que consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, permitindo amplo e detalhado conhecimento.

As evidências coletadas foram analisadas qualitativamente por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) para fundamentar teoricamente o tema da pesquisa e para identificar quais são as práticas de governança corporativa preconizadas pela teoria, que são utilizadas pela organização. Depois da análise de conteúdo, triangulou-se as evidências comparando a prática da organização versus o que preconiza a teoria (VERGARA, 2010) e desenvolveu-se a proposta de melhores práticas de governança corporativa para a organização estudo de caso.

### 4 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ADOTADAS PELA ORGANIZAÇÃO

A corporação objeto de estudo tem raízes no campo, é uma concessionária John Deere do Brasil e conta com sete unidades no Rio Grande do Sul. As atividades que compõem o portfólio de produtos e serviços da corporação são: peças, máquinas e implementos agrícolas novos e seminovos. A seguir destaca-se as boas práticas de governança corporativa adotadas pela concessionária.

#### 4.1 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA ADOTADOS PELA ORGANIZAÇÃO

O relacionamento com as partes interessadas está se transformando em uma questão estratégica para a concessionária. Mapear os *stakeholders* primários e seus interesses é uma forma de antecipar tendências e ouvir expectativas. Algumas práticas referentes a valores e transparência, vêm sendo adotadas, com esse intuito: Avaliação de desempenho dos líderes e utilização de pesquisa de clima organizacional; Disseminação dos valores, políticas, normas, procedimentos internos e conscientização da ética nas atividades organizacionais; Transparência de princípios que orientam a política de relacionamento da empresa, buscando a lealdade, a confiança e a legitimação da corporação; Canal direto de comunicação com o presidente, para sugestões, críticas e esclarecimentos.

Em relação a equidade entre os acionistas, salienta-se que a empresa conta com dois acionistas proprietários com participação diferentes, sendo, um acionista majoritário e um minoritário, porém, os dois atuam de maneira participativa e equitativa na gestão do negócio. Além disso, percebe-se práticas adotadas para a otimização do relacionamento com os *stakeholders*, no que diz respeito à equidade: Promoção da inclusão social de grupos minoritários na organização e na sociedade; Conscientização dos empregados e parceiros sobre a segurança no trabalho; Possibilidade de desenvolvimento profissional dos funcionários por meio de cursos; Valorização da qualidade de vida do funcionário e estímulo à prevenção de doenças, alterando o estilo de vida dos funcionários; Estímulo aos fornecedores para que se tornem empreendedores; Treinamento e implementação de ações específicas por equipes multifuncionais, formadas por funcionários e fornecedores; Comprometimento com a erradicação do trabalho infantil e escravo, com foco na extinção de práticas contrárias à dignidade humana.

Quanto à prestação de contas, destaca-se que a empresa disponibiliza aos acionistas as demonstrações contábeis e outros relatórios gerenciais, porém estas informações não são divulgadas para os demais *stakeholders*. Em relação à transparência com os *stakeholders*, a empresa disponibiliza em seu site informações como: Produtos e serviços; Compra e financiamento; informações sobre a empresa; e canal de comunicação para falar com a organização. Em relação a responsabilidade corporativa a corporação pratica ações voltadas para questões sociais, como por exemplo: doação de alimentos, patrocínios e apoio a entidades de classe, entre outros. Na esfera ambiental, realiza doações de mudas de árvores e recolhimento de resíduos poluentes.

#### **4.2 MECANISMOS DE CONTROLES INTERNOS ADOTADOS PELA ORGANIZAÇÃO**

A Assembleia Geral de Acionistas tem poderes para decidir sobre os negócios relativos ao objeto da empresa e tem realização obrigatória anual. Contudo, apesar da obrigatoriedade, a empresa não realiza a assembleia geral. A empresa também não possui um conselho de administração. Essa característica é muito comum em empresas de capital fechado, por estarem desobrigadas de constituí-lo. Além disso, como a empresa não possui conselho de administração, também não foram constituídos comitês especializados, os quais teriam a finalidade de contribuir com a eficiência da gestão. A empresa também não possui Conselho Fiscal, visto que não está obrigada por lei. Esta opção é adotada, apesar da importância de fiscalizar os atos da gestão, de modo a proteger os interesses da corporação, dos acionistas e dos demais *stakeholders*, bem como para buscar o aperfeiçoamento dos controles internos da corporação.

A empresa se utiliza do sistema de remuneração quando remunera percentuais variáveis a título de comissionamento por vendas e serviços prestados. Além disso, a empresa adota a participação nos lucros como forma de remuneração variável. Atualmente a empresa conta com auditoria independente de uma das empresas líderes na prestação de serviços profissionais, a Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), que é destinada a fortalecer a confiabilidade das informações para uso dos investidores, credores clientes e demais *stakeholders*. A organização também possui um código de conduta, entregue a todos seus colaboradores. Esse código objetiva divulgar informações relevantes aos *stakeholders*.

Portanto, constata-se que dos mecanismos de controle internos de governança corporativa, preconizados pela literatura revisada, a empresa só se utiliza do sistema de remuneração, da auditoria externa e do código de conduta, ignorando os demais, apesar da sua importância para a gestão e para a confiabilidade e legitimação da corporação junto aos seus *stakeholders*.

#### **4.3 MECANISMOS DE CONTROLES EXTERNOS ADOTADOS PELA ORGANIZAÇÃO**

Quanto ao ambiente legal, a empresa busca atender as legislações relativas às suas atividades e operações, como por exemplo, legislação tributária, trabalhista, fiscal e ambiental. Porém, ocorre que a concessionária possui processos em tramitação ainda não julgados, de cunho trabalhista e na esfera civil. Com isso, pode não estar cumprindo com as respectivas legislações.

A existência de um mercado de aquisições *hostis* funciona como um mecanismo de governança corporativa, alinhando interesses de administradores e acionistas na medida em que a possibilidade de uma troca de controle serve como incentivo para que os administradores mantenham o valor da companhia elevado (SILVEIRA, 2002). A empresa também possui um acionista majoritário, com propriedade concentrada, agindo negativamente para proteção dos investidores. Silveira (2002) alerta que a alta concentração de ações e poder para a tomada de decisão, juntamente com a falta de proteção legal aos acionistas justifica um conflito entre acionistas majoritários e minoritários.

O mercado de trabalho onde a concessionária está inserida apresenta alto grau de competitividade e a competição age como uma importante força no sentido de direcionar as empresas e seus executivos a um incremento na eficiência de suas operações, cujo resultado é a necessidade de monitoramento do desempenho de todos os colaboradores. As informações divulgadas pela empresa funcionam como uma ferramenta de monitoramento dos gestores, resultando em maior eficiência da governança (BUSHMAN e SMITH, 2001; SILVEIRA, 2010). Destaca-se que a empresa atende parcialmente este mecanismo, pois mesmo não obrigada à divulgação de suas demonstrações contábeis poderia disponibilizá-las.

Com relação à estrutura de capital, a organização se utiliza de fontes internas e externas, necessitando pagar juros continuamente, demandando gerar fluxos de caixa para tal, para evitar o risco de insolvência (BECHT ET AL., 2002; GILLIAN, 2006; SILVEIRA, 2010; JENSEN, 1986). Para Gillan (2006) as fontes privadas de controle externo são formas de regulação das atividades da gestão da empresa. A mídia desempenha um papel importante na elaboração de relatórios sobre as corporações e sua governança corporativa. Neste sentido, a concessionária possui mecanismos de análise de satisfação dos clientes, ao mesmo tempo também com as comunidades onde está inserida atendendo neste quesito o que a teoria estabelece.

**5 PROPOSTA DE GOVERNANÇA PARA A CONCESSIONÁRIA AGRÍCOLA**

Muitas são as motivações que levam as corporações de capital fechado a adotar práticas de Governança Corporativa. Dentre elas à busca por preservar e otimizar seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para a longevidade, administrar conflitos de interesses de maneira mais efetiva e conseguir avaliar, de forma permanente, seu propósito. Ao mesmo tempo, caso surgir oportunidades de crescimento, expansão, abertura de mercado, a organização está preparada para atrair novos sócios e/ou capital de terceiros.

A figura 01 mostra o modelo estrutural de governança corporativa proposto para a concessionária. Esta estrutura conta com todos os fundamentos corporativos defendidos e os agentes executores das ações, que devem ser voltados a estes fundamentos. As forças devem estar voltadas para a gestão corporativa com o objetivo de agregar benefícios gerenciais e competitivos, que aparece ao centro da figura demonstrando a estrutura de boas práticas de governança corporativa a ser utilizada pela concessionária.

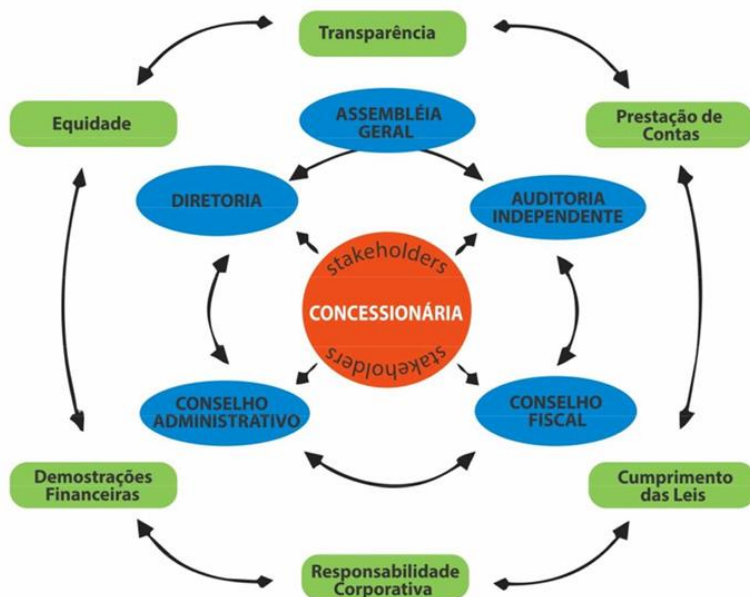


Figura 1 - Modelo Estrutural Proposto

Objetivando explicar o modelo proposto, se apresenta cada componente: Princípios de governança corporativa; Mecanismos de controles internos; Mecanismos de controles externos; e Diagrama estrutural corporativo.

**5.1 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Os princípios básicos da governança são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A seguir, no quadro 03, relacionam-se as sugestões de ações para cada um desses princípios.

Princípio	Ações
Transparência	- Disseminar a missão, a visão, os valores, e os princípios da empresa para seus stakeholders; - Definir políticas de relacionamento com <i>stakeholders</i> pautadas em condutas éticas e transparentes; - Disponibilização de Canal de comunicação com os <i>stakeholders</i> ; - Definir e divulgar normas e procedimentos internos; - Comunicar aos <i>stakeholders</i> as atividades realizadas; - Aspectos financeiros devem ser evidenciados, pois as partes interessadas desejam conhecer os resultados advindos das práticas de gestão; - Divulgação de calendário anual dos eventos corporativos; e - Criar material de divulgação de ações sociais.
Equidade	- Separação das posições de Presidente do Conselho de Administração e Diretor Presidente; - Frequente realização de reuniões com investidores; - Promover palestras para colaboradores sobre a importância na segurança no trabalho; - Criar programa de desenvolvimento pessoal para os colaboradores; - Criar plano de carreira, incentivando a busca de oportunidades de trabalho internamente; - Relações éticas e transparentes com todos os públicos; e - Desenvolver programa de atividades relacionadas a saúde preventiva, com atendimento odontológicos, psicológicos, fisioterápicos, ginástica laboral.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Prestação de Contas	- Disponibilizar análise de dados contábeis de maneira imediata e consolidada, permitindo acesso as demonstrações contábeis, planejamento orçamentário, análise econômica financeira da organização; e - Criar agendas de reuniões mensais para prestação de contas e análise da situação da empresa, com os sócios, colaboradores e demais interessados.
Responsabilidade corporativa	- Inserir em suas definições estratégicas às questões relacionadas à sociedade e ao meio ambiente; - Incentivar os colaboradores a participar de ações sociais; - Criar comitê de responsabilidade socioambiental para avaliar as questões relacionadas à operação da empresa; - Mapear os aspectos ambientais e os perigos à saúde e à segurança em todas as áreas da organização; - Promover ações para fortalecer as comunidades; - Desenvolver atividades educativas e culturais com os empregados e com a comunidade; - Desenvolvimento das cadeias de negócios: através de observatório de práticas e compromisso com a sustentabilidade empresarial como premissa as empresas parceiras; - Projetos na educação e cultura; - Estimular fornecedores a desenvolverem seus negócios de maneira sustentável; e - Desenvolver programas sociais voltados a questões ecológicas, consumo consciente e melhoria da qualidade de vida das comunidades onde está inserida.

Quadro 03: Princípios e ações a serem adotados pela concessionária.

## 5.2 MECANISMOS DE CONTROLES INTERNOS

A implementação das boas práticas de governança corporativa, ganha destaque nas organizações e é condição primordial para uma gestão efetiva e profissional. Portanto, alguns mecanismos de controles internos são essenciais e recomendados para a concessionária objeto de estudo, conforme consta no quadro 04:

Assembleia geral	É o principal canal de comunicação entre os acionistas e a administração da empresa. Constitui-se como um espaço formal para deliberações, recomendações ou críticas à atuação da concessionária. É nessa oportunidade que todos os participantes e assistidos interessados podem estar presentes, os conselheiros e diretores executivos podem prestar contas sobre a execução estratégica da organização, divulgar as demonstrações contábeis e atuariais. A presença de representantes dos auditores externos e do atuário na assembleia contribuiria para maior transparência da gestão
Conselho de administração	É parte fundamental da governança e tem como principal objetivo encaminhar os rumos do negócio, conforme os interesses da empresa, além de acompanhar a atuação dos executivos e gestores da empresa. Sugere-se criar o conselho de administração, incluindo membros externos para atender as expectativas dos <i>stakeholders</i> , permitindo também a criação de comitês especializados para seu assessoramento. O mandato dos conselheiros deve ser determinado e definido conforme estatuto e/ou contrato social e de seu regimento interno, sendo permitida ou não a reeleição.
Sistema de Remuneração	Aprimorar a estratégia de remuneração com o objetivo de contribuir com o equilíbrio interno e externo da administração salarial para garantir a competitividade em relação ao mercado, assegurar poder de atração, motivação e retenção dos colaboradores, além de reconhecer pessoas com desempenho diferenciado. Para estimular e engajar os colaboradores no alcance e na superação dos resultados a empresa deve manter o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR).
Acionistas	A estrutura de propriedade pode influenciar no comportamento dos gestores, reduzindo ou exacerbando os problemas de agência. O benefício essencial associado à presença de um grande acionista entre os investidores aumenta a probabilidade de os gestores serem monitorados e cobrados, reduzindo, desta forma, o espaço para comportamentos destruidores de valor. A organização possui seu capital fechado, conta somente com dois acionistas, um majoritário e um minoritário. Isso é estratégico para ela e a alteração disso depende dos interesses desses acionistas.
Auditoria independente	A auditoria verifica se as demonstrações contábeis refletem a realidade da organização. Como parte inerente ao trabalho dos auditores independentes, inclui -se a revisão e a avaliação dos controles internos da organização. Recomenda-se a auditoria para certificar-se da consistência de sua contabilidade que são permissão fundamental para o acesso a linhas de crédito ou recursos financeiros e para segurança dos sócios. Além disso, recomenda-se a inclusão de uma auditoria interna, que atue de forma preventiva para apontar erros, fragilidades, inconsistências e sugerir melhorias nos controles internos avaliando riscos e possibilidades de perdas por meio de erros e fraudes.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Conselho Fiscal	O conselho fiscal é um órgão independente. Ele busca, através dos princípios de transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o desempenho da organização. Pode servir como instrumento legal de implementação de boas práticas de governança direcionada ao controle dos atos internos da organização. O conselho e seus membros devem atender a requisitos e regras de funcionamento que assegurem a sua efetividade e independência. A atuação desse conselho se dá pelo entendimento dos negócios, por opiniões, por recomendações, pela elaboração de pareceres, pela fiscalização das contas e atos da administração, assim como pelo recebimento de denúncias.
Normas e comissões internas	A governança corporativa também é formada por um conjunto de códigos e políticas que fornecem as diretrizes e os procedimentos a serem seguidos pelos colaboradores e demais públicos, com o objetivo de garantir uma atuação sustentável. Essas ferramentas direcionam ações para uma conduta ética, transparente e de acordo com as leis e normas regulatórias do país. A gestão da concessionária deve ser norteadada pelo respeito à legislação e às normas aplicáveis, e a todos os dispositivos de caráter interno devidamente aprovado. Os principais instrumentos legais e normativos estão contidos em: Resoluções, portarias, instruções e atos normativos; Estatuto da Entidade; Regulamento do Plano de Benefícios da Entidade; Código de Ética e Conduta; e Manual de Governança Corporativa.
Comissões internas	Comissões que contribuam com o funcionamento da organização. Sugere-se para a concessionária as seguintes: Planejamento e Orçamento; Ética; Tecnologia da Informação; Tecnologia agrícola; Otimização de Receitas e Despesas; e Marketing e Comunicação, com as competências de: a) Oferecer à Diretoria Executiva material consultivo técnico para subsidiar o processo decisório; b) Acolher manifestações das áreas envolvidas nos processos quanto ao direcionamento / posicionamento de assuntos complexos; c) Aprofundar a análise de temas específicos, para melhoria da qualidade das discussões e do conteúdo técnico da informação; d) Facilitar a troca de informações entre as áreas envolvidas com vistas a disseminar o conhecimento específico dos processos; e e) Apoiar os gerentes e técnicos na gestão da organização e na atuação estratégica.
Comitês	Recomenda-se a implantação de comitês, com a finalidade de auxiliar os conselheiros no exercício de suas funções. Cada comitê preferencialmente formado por conselheiros, ou colaboradores ligados ao assunto, e convidados esses todos indicados pelo Conselho de Administração, para um mandato de um ano, permitida a sua recondução. Os comitês recomendados são: 1. Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças; 2. Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional; 3. Comitê Estratégico e 4. Comitê de Governança Corporativa.

Quadro 04: Mecanismos internos de governança corporativa e forma de atuação na organização

## 5.3 MECANISMOS DE CONTROLES EXTERNOS

Assim como os controles internos, também são recomendados alguns mecanismos de controles externos considerados importantes para a estrutura de governança da organização, apresentados no quadro 05.

Ambiente legal	Elemento decisivo nos sistemas de governança corporativa, pois é o grau de proteção legal oferecido aos investidores (acionistas e credores) contra a expropriação dos gestores e acionistas controladores das empresas, ou seja, a organização deve atender as legislações tributária, trabalhista, fiscal previdenciária, entre outras. Recomenda-se a manutenção do cumprimento das exigências legais tanto de cunho público (municipal, estadual e federal) como também as inerentes a utilização da marca, bandeira de concessão.
Aquisição hostil	O receio dos gestores de perderem seus empregos como consequência de uma aquisição hostil, motivada por ineficiências gerenciais é um poderoso mecanismo disciplinador da conduta destes agentes. Logo, mantidos constantes outros fatores, conclui-se, que os problemas de agência são menos graves nas empresas mais expostas a este tipo de operação. Porém, em mercados com elevada concentração acionária, como é o caso do Brasil, e na concessionária, este mecanismo de governança não é relevante, uma vez que a organização possui um acionista majoritário.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Grau de competição de produtos e mercado de trabalho de executivos	Como a organização atua em um mercado com alto grau de competição, pode-se dizer que, quanto maior o grau de competição, melhor a qualidade de governança corporativa em uma organização, visto que, esse mecanismo é positivo, pois age como uma importante força, frente a aumentar a eficiência de suas operações e resultados. Recomenda-se manter este foco nos negócios, pois isso vem contribuindo de forma positiva e como um forte mecanismo de governança, aumentando o comprometimento dos gestores, agindo como um efeito disciplinador ao pressioná-los a aumentar a eficiência e ao mesmo servindo para o monitoramento destes.
Agentes de mercado	A evidenciação das informações de forma oportuna e uniforme para os <i>stakeholders</i> , proporciona credibilidade aos gestores e equilibra os direitos entre os acionistas. Os agentes de mercado, bem como maiores níveis de disclosure são essenciais para a redução da assimetria informacional e para a redução dos problemas de agência e também reduzir a seleção adversa, ajudando na análise das melhores oportunidades, as quais os investidores possam estar alocando seus recursos. Portanto, a organização deve ampliar seu nível de disclosure a fim de, divulgar algumas estratégias, fatores críticos de sucesso, no ambiente onde a concessionária está inserida, para diminuir o grau de incerteza dos investidores a respeito dos resultados futuros da organização.
Estrutura de capital	A estrutura de capital mostra a composição das fontes de financiamento da empresa. Um maior nível de endividamento pode significar aumento do valor da empresa, e também pode acarretar riscos de falência e, conseqüentemente, à elevação do custo de capital de terceiros. Portanto, a organização deve manter atenção com este mecanismo, sendo capaz de suportar e gerar fluxos de caixa suficientes para cobrir os juros e as dívidas.
Fontes privadas de controle de externo	Para a eficácia do relacionamento com os <i>stakeholders</i> a comunicação é vital. Portanto, algumas práticas devem ser adotadas: - Monitoramento da satisfação do cliente, identificando oportunidades de melhoria nos processos e serviços; - Criação de ouvidoria corporativa, buscando soluções efetivas para os clientes, esclarecendo-os sobre direitos e obrigações; - Busca de um sistema, podendo definir o público-alvo, com perfil adequado a cada ação, e integrar as formas de satisfazer tais consumidores; - Contribuição para a melhoria da gestão de organizações não governamentais que realizam programas de geração de trabalho e renda para o público jovem; - Funcionários como voluntários, formando redes articuladas para oferecer atividades que promovam um aprendizado contínuo e criativo em escolas da rede pública de ensino; - Estímulo ao exercício de ações éticas, socialmente responsáveis e sustentáveis, nas organizações; - Desenvolver um conjunto de ações em parceria com instituições públicas e privadas.

Quadro 05: Mecanismos de controle externo e a forma de atuação sobre a organização

## 5.4 DIAGRAMA ESTRUTURAL CORPORATIVO PROPOSTO

Na figura 02, o diagrama estrutural corporativo, representa graficamente a governança corporativa para a concessionária de máquinas e implementos agrícolas.



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

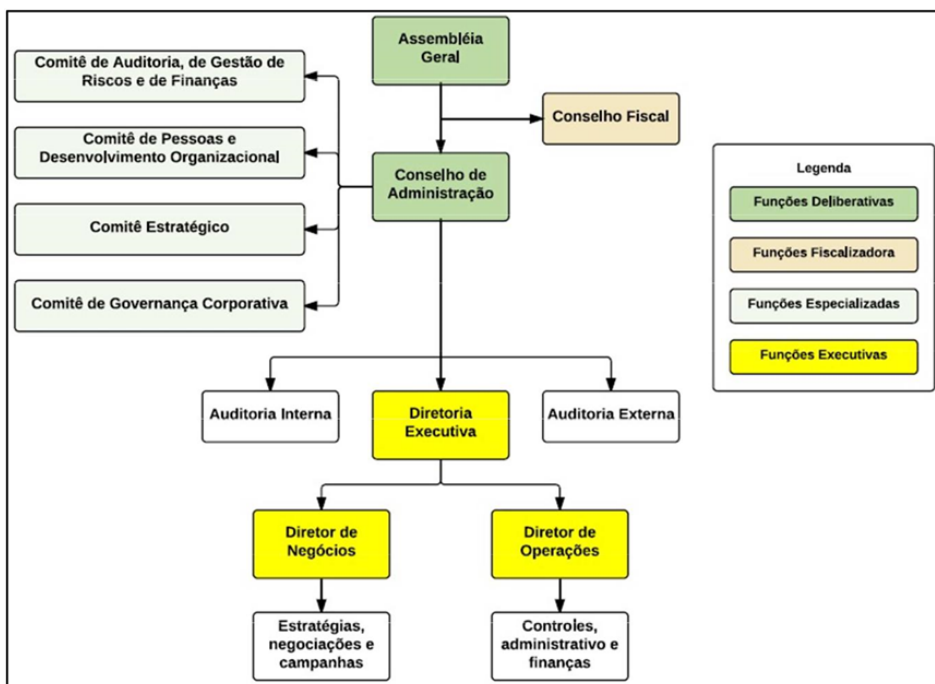


Figura 02 – Diagrama Estrutural Corporativo

As informações coletadas nesta pesquisa permitem chegar ao diagrama estrutural corporativo proposto apresentado na figura 2 e descrito no quadro 6:

Assembleia geral	Convocada pela diretoria de uma organização para verificação dos resultados, leitura, discussão e votação dos relatórios de diretoria e eleição, quando requisitada, do conselho fiscal e administração da companhia, ou seja, deliberar sobre a organização.
Conselho de administração	Acompanha o andamento e encaminha os rumos do negócio conforme o interesse da empresa, ser o guardião do seu objeto social, seus resultados e sua estratégia. Deve, ainda, acompanhar e cobrar a atuação dos executivos e prestar contas aos sócios, sendo/devendo atuar como o principal elo entre proprietários e gestores da empresa. O Conselho de Administração é responsável por tomada de decisões e formulação de diretrizes e políticas gerais referentes aos negócios da concessionária, incluindo suas estratégias de longo prazo. Além disso, o conselho também nomeia os diretores executivos e supervisiona suas atividades. Ligado ao conselho se propõe os comitês.
Conselho fiscal	Fiscaliza os atos dos administradores; examina as demonstrações financeiras; opina sobre propostas apresentadas pela administração que venham a alterar a estrutura de capital; e denuncia eventuais erros, omissões, fraudes ou crimes cometidos por quaisquer membros da empresa ou órgãos da administração.
Auditoria externa	Manifesta-se sobre as demonstrações financeiras elaboradas pela empresa, se apresentam adequadamente, a posição patrimonial e econômico-financeira do período, também pode apontar fragilidades e inconsistências e sugerir melhorias nos controles internos, avaliando riscos e possibilidades de fraudes.
Auditoria interna	Monitora e avalia a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão. Cabe aos auditores atuar proativamente na recomendação de aperfeiçoamento dos controles, normas e procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado.
Diretoria executiva	Administra a concessionária, submete ao conselho de administração o relatório da administração e as contas da diretoria, aprova a destinação dos lucros do exercício anterior, e propõe os orçamentos anuais e plurianuais, os planos estratégicos, os projetos de expansão e os programas de investimento.
Diretor de negócios	Elabora planos de trabalho e de expansão, identifica oportunidades de negócios para gerar lucro à empresa, é responsável pela implementação de estratégias que acarretem no desenvolvimento do setor.
Diretor de operações	Dirige as operações da empresa; desenvolve o planejamento estratégico, orçamento econômico-financeiro e plano de investimento empresarial; implanta o projeto de

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

	negócios para alcançar os objetivos de rentabilidade, custos e crescimento; e monitorar a implementação e aplicação de políticas, processos e procedimentos organizacionais.
--	--

Quadro 06: Descrição do diagrama estrutural corporativo

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança corporativa se estabelece e não pode mais ser identificada como uma onda da administração, pois seus mecanismos vêm trazendo melhorias significativas na gestão das empresas e proteção aos investidores. Diversos fatores são apontados como a causa deste fenômeno, principalmente os escândalos financeiros nos Estados Unidos no início dos anos 2000 e a crise financeira de 2008, onde a ética, a transparência na condução dos negócios e a atuação dos órgãos de governança foram colocadas em questionamento.

O objetivo deste estudo foi definir um modelo estrutural de governança corporativa, adequado para uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas da região norte do Estado do Rio Grande do Sul, a fim de auxiliar e aprimorar a gestão do negócio. Para atingir o objetivo foi necessário conhecer o tema, comparar as práticas de governança corporativa identificadas na teoria com aquelas adotadas pela empresa e, posteriormente, proceder a triangulação das evidências para a formulação da proposta. O estudo foi de caso utilizando-se das pesquisas bibliográfica e documental e da técnica de observação não participante para a coleta das evidências. As análises foram feitas por meio de análise de conteúdo.

Os resultados indicam a necessidade de implementação e ou melhoria de algumas práticas de governança corporativa pela empresa, identificados como princípios e mecanismos, tais como: a implementação da assembleia geral, do conselho de administração, a criação de alguns comitês, bem como a implementação do conselho fiscal, dentre outros. Essa proposta pode contribuir com a empresa, os sócios, os colaboradores e os conselhos como um todo a compreender a importância de ter uma governança corporativa eficaz e com o funcionamento adequado oferecendo melhorias do desempenho da empresa. Ressalta-se que o modelo proposto é flexível, podendo ser adaptados as necessidades que possam surgir, além disso pode adaptar-se a outra organização do segmento de concessionária agrícola. As práticas de governança corporativa estão relacionadas à busca constante da eficiência, comunicação com todos os stakeholders, visando à geração de valor.

Por outro lado, se ressalta que a pesquisa limitou-se a uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas. Destaca-se que o trabalho não pretende esgotar o assunto e sim instigar novas pesquisas e linha de estudo coerentes com o espaço mais amplo dessa literatura. A comprovação ou contestação dos resultados obtidos nesta pesquisa, por outros estudos pode aprimorar a análise e conclusões sobre uma melhor estrutura de propriedade e controle das empresas brasileiras, contribuindo para uma melhor administração e gestão das empresas. Portanto, para futuras pesquisas algumas sugestões são feitas: Proceder estudo com mais concessionárias, com maior número de acionistas, evitando assim a concentração de capital bem como acionista controlador e comparar a utilização de boas práticas da governança corporativa; Ao final desta pesquisa ainda resta à dúvida: a aplicabilidade parcial da governança corporativa já configura sua existência; ou apenas considera-se quando for aplicada integralmente, em conformidade com seus princípios e boas práticas? Contudo esta é uma pergunta que precisa de estudos mais aprofundados e debates com outros pesquisadores; Análise da propriedade de ações e votos dos administradores internos a empresa, e sua influência do desempenho e valor corporativo; Além disso, sugere-se estudos em outros tipos de empresas do mesmo ramo para que comparativamente possa de verificar se as práticas de governança corporativa são similares entre elas.

Por fim, além de contribuir com a empresa estudo de caso, por meio da proposta de governança corporativa elaborada, esta pesquisa contribui para o avanço do conhecimento sobre governança corporativa no ambiente das empresas, com um estudo empírico em uma concessionária de máquinas e implementos agrícolas, demonstrando as particularidades e especificidades deste segmento.

## REFERÊNCIAS

AHN, S. Competition, Innovation and Productivity Growth: a Review of Theory and Evidence. OECD Economics Department Working Papers, n. 317, 2002.

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information, costs, and economic organization. American Economic Review, n. 62, p. 95-777, 1972.

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Economia Agronegócios. Vendas de máquinas agrícolas no Brasil bate recorde em 2013. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/agronegocio/noticias/redacao/2014/01/07/>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

BARDIN, Lawrence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

BEBCHUK, L.A.; WEISBACH, M.S. The state of corporate governance research. *Review of Financial Studies*, v. 23, n. 3, p. 939-961, 2010.

BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. Corporate governance and control. in: G.M. Constantinides & M. Harris & R. M. Stulz (ed.), *Handbook of the Economics of Finance*, edition 1, v. 1, p. 1-109 Elsevier, 2002.

BERLE, A. A. MEANS, G. C. *The Modern Corporation and private property*. New York: MacMillan, 1932.

BRANDÃO, R. A. V. A responsabilidade dos conselheiros de administração e diretores das sociedades anônimas abertas sob o enfoque da governança corporativa. 2010. 44 f. Monografia (Direito) FMU – Faculdades Metropolitanas Unidas, 2010.

BUSHMAN; Robert M.; SMITH, Abbie J. Financial accounting information and corporate governance. *Journal of Accounting and Economics*, v. 32, p. 237-333, 2001.

CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Cartilha de recomendações da CVM sobre governança corporativa. 2002. Disponível em: <[www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc)>. Acesso em: 20 maio 2014.

DENIS, Diane K. Twenty-five years of corporate governance research...and counting. *Review of Financial Economics*. n. 10, p. 191-212. 2001.

DENIS, Diane K.; MCCONNELL, John J. International corporate Governance. *Journal of finance and quantitative analysis*. Vol. 38, n. 1. P. 01-36, 2003.

FAMA, E. F. Agency problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, n. 88, vol.2, p. 288-307. 1980.

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

GILLAN, S.L. Recent developments in corporate governance: an overview. *Journal of Coporate Finance*. V. 3, n. 12, p. 381-402, 2006.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. – 4. ed. – São Paulo: IBGC, 2009.

JENSEN, M. C. Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeover. *American Economic Review*, v. 76, n. 2, p. 323-339, 1986.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. Theory of firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, 1976.

JENSEN, M. C. The MODERN industrial revolution, exit and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*. v. 48, n. 3, p. 831-880, 1993.

KARUNA, C. Industry product market competition and internal corporate governance. 2010. Disponível em: <<http://www.wbiconpro.com/17-Christo-USA.pdf>>. Acesso em: 4 jun. 2015.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Agency problems and dividends policies around the world. *The Journal of Finance*. v. LV, n. 1, p. 01-33, 2000.

LODI, J. B. *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MEGIDO, J.L. T; XAVIER, C. *Marketing & agribusiness*. São Paulo: Atlas, 1998.

MENDES, A. P. S.. Teoria da agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. 2001. 260f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2001.

MONTEIRO, P. V. E a Governança Corporativa? *Jornal Valor Econômico*. São Paulo, Caderno Eu & Meu Dinheiro, 25 março 2003.

OCDE. *OECD Principles of Corporate Governance*. 2004. 69 p. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2014.

OKIMURA, R. T. Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil. 2003. 120 f. Dissertação (Administração) USP. 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/>>. Acesso em: 19 maio 2014.

OLIVEIRA, A. M. S.; FARIA, A. O.; OLIVEIRA, L. M.; ALVES, P. S. L. G. *Contabilidade internacional: gestão de riscos, governança corporativa, contabilização de derivativos*. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, J. P. C. N. A concentração geográfica de empresas no agronegócio de flores: uma análise das localidades de Holambra e Mogi das Cruzes. 2007. 273 p. Tese (doutorado em Engenharia da Produção) Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2007.

PONTES, Neivaldo Ramos; et al. Avaliação dos impactos e transformações do programa MODERFROTA na indústria de máquinas agrícolas. Ribeirão Preto: SOBER, 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/488.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2015.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

ROSSETI, J. P.; ANDRADE, A. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

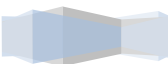
SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, vol. 52, n. 2, p. 737-783. 1997.

SILVA, André Luiz Carvalho da. Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2010.



Tiago Benetti, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, IFFar - Campus Santo  
Ângelo, RS, Brasil, tiagobenetti@aluno.santoangelo.uri.br

Martinho Luis Kelm, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ,  
RS, Brasil, martinho@unijui.edu.br

Daniel Knebel Baggio, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ,  
RS, Brasil, danibaggio@gmail.com

## RESUMO

Governança corporativa está relacionada à forma de direção e monitoramento de entidades. Boas práticas de governança alinham interesses e agregam valor e qualidade a gestão e a organização. O presente artigo busca, a partir da governança corporativa, analisar os potenciais conflitos de agência em uma empresa familiar em expansão e apresentar as possibilidades de seu equacionamento por meio de uma macroestrutura de planejamento estratégico. Desta forma realizou-se uma pesquisa caracterizada como aplicada, exploratória e descritiva quanto aos objetivos, qualitativa em sua abordagem e bibliográfica quanto a procedimentos técnicos. Aplicando a metodologia foram identificados os agentes e suas relações, os prováveis conflitos de agência e alinhamento e sugerido uma macroestrutura de planejamento estratégico com o objetivo central de cumprimento da missão da empresa familiar, considerando a sucessão, a gestão e o planejamento estratégico enfatizando que sua utilização resultaria na prevenção, redução e equacionamento de conflitos de agência identificados.

**Palavras-chave:** Governança corporativa; Empresa familiar; Planejamento estratégico

## ABSTRACT

Corporate governance is related to the way of directing and monitoring entities. Good governance practices align interests and add value and quality to management and organization. The present article seeks, from corporate governance, to analyze the potential conflicts of agency in an expanding family business and to present the possibilities of its equation through a macro - structure of strategic planning. In this way a research characterized as applied, exploratory and descriptive regarding the objectives, qualitative in its approach and bibliographical as to technical procedures was carried out. Applying the methodology, the agents and their relationships, the probable conflicts of agency and alignment were identified and a macro-structure of strategic planning was suggested with the central objective of fulfilling the mission of the family company, considering succession, management and strategic planning emphasizing that its Would result in the prevention, reduction and settlement of identified agency conflicts.

**Keywords:** Corporate governance; Family business; Strategic planning

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares ocupam grande parte do ambiente econômico e social e por isto merecem também uma análise diferenciada no que envolve sua gestão. A globalização da economia e a evolução tecnológica provocaram mudanças no mercado trazendo às empresas familiares que almejam crescimento, a necessidade de se profissionalizar, descentralizando, em muitos casos, o poder de decisão. Porém, o que se percebe muitas vezes é que as empresas não têm a consciência de que descentralizando o poder decisório e delegando autoridade a terceiros pode ocorrer um choque cultural, colocando em risco valores da empresa e ainda surgir conflitos devido à divergência de interesses das pessoas com poder de decisão, podendo trazer sérios problemas a organização, inclusive quanto ao seu processo de sucessão.

A governança corporativa pode ser compreendida como um tema emergente e envolve uma forma de direção e monitoramento de entidades que pode ser utilizada também em empresas familiares, pois através de práticas de boa governança pode ocorrer o alinhamento de interesses dos agentes envolvidos no processo empresarial, preservando a cultura empresarial, os interesses do grupo familiar e garantindo a sucessão.

Diante do exposto, o presente artigo objetiva analisar os potenciais conflitos de agência em uma empresa familiar em expansão e apresentar as possibilidades de seu equacionamento por meio do planejamento estratégico.,

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender o que são conflitos de governança e alinhamento estratégico se faz necessário tomar conhecimento de alguns assuntos, os quais foram abordados da seguinte maneira: A Empresa Familiar como organização em crescimento; a Governança Corporativa como prática de redução e gerenciamento de conflitos; a Controladoria, como órgão de apoio a gestão e o Planejamento Estratégico como ferramenta de equacionamento de conflitos e desalinhamento organizacional.

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

Conforme Ricca (2011), as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo e ocupam uma parte grande do ambiente econômico e social que chega a ser considerado natural. As empresas familiares são empreendimentos de extrema importância para o país, uma vez que representam 20% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional.

Para definir empresa familiar Donnelley (*apud* LODI, 1998, p.5 e 6) comenta que:

A empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. Portanto, a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, por mais que sofra as injunções de uma personalidade. E, portanto, uma empresa onde a família põe o dinheiro apenas como investidora também não é uma empresa familiar.

Segundo LODI (1998, p.6), “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

A empresa familiar, para conseguir manter-se no mercado e ainda crescer ao longo dos anos, necessita aperfeiçoar e desenvolver seus pontos fortes além de buscar meios para melhorar seus pontos fracos. Para isto, muitas vezes, ocorre à necessidade de agregar pessoas de fora do grupo familiar para tomar parte na sua gestão. Segundo Fukuyama (*apud* BERNHOEFT e GALLO, 2003, p.9):

À medida que uma empresa se desenvolve, o alargamento de sua escala acaba por ultrapassar as capacidades de gestão de uma só família. A primeira coisa a desaparecer é a gestão familiar: uma única família, por maior que seja, por melhor que seja sua educação e sua capacidade, não consegue reunir um número suficientemente competente de filhos, filhas, esposos, esposas e parentes próximos para administrar as diferentes e complexas partes de uma empresa em rápida expansão.

Bernhoeft e Gallo (2003, p.27) conclui ainda:

Portanto, como família empresária, ela deve trabalhar, de forma razoavelmente estruturada, lembrando sempre o fato de que ela é na sua origem uma família. Mas ao mesmo tempo esta família detém a propriedade que estabelece vínculos societários com interesses através do capital.

É com o crescimento que vem a necessidade de profissionalização da empresa. A globalização da economia e a evolução tecnológica trouxeram várias mudanças ao mercado, pois as informações são inúmeras e a velocidade com que são transmitidas traz às empresas familiares que almejam crescimento a necessidade de se profissionalizar. Para manter-se e crescer elas precisam ter definido seu foco de atuação, conhecer o mercado e a forma de atuação de seus concorrentes, acompanhar a evolução de tecnologias e informações relativas ao seu campo de atuação são alguns pontos que são levados em consideração para desenvolver a profissionalização.

Porém, a empresa familiar deve atentar para alguns fatores de risco ocasionados pelo crescimento:

Quando se pergunta por que as empresas familiares falem, tem-se como respostas: a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar [...] a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais (LODI, 1998, p.7).

Para que a empresa consiga este desenvolvimento consistente e duradouro, Bernhoeft e Gallo (2003, p.34) contribui:

Torna-se fundamental considerar que para desenvolver um negócio de forma sustentável é imprescindível contar com gestores competentes, descentralizar poderes, delegar responsabilidades, agilizar decisões e implementá-las de maneira inteligente. Mas um dos maiores obstáculos para a existência dessas condições é a falta de garantias de que todos os

indivíduos que integram uma organização irão agir de maneira esperada na busca dos objetivos empresariais, além de naturais distorções causadas pela assimetria nas informações.

A empresa familiar que busca o desenvolvimento, a perpetuação e não apenas a manutenção de atividades, se depara com uma situação comum a todas as empresas familiares em crescimento, que é a descentralização/delegação do poder de tomada de decisão. O fundador transfere o poder a outros integrantes da família e também de fora dela. Esta situação é inevitável quando se trata de crescimento empresarial familiar, pois a administração do negócio por apenas uma pessoa se torna inviável após certo patamar alcançado. É com a descentralização/delegação que surgem conflitos diversos, entre as pessoas com poder para tomar decisões, que podem ocasionar sérios danos à empresa. A empresa familiar que deseja crescer e se perpetuar precisa desenvolver uma estrutura de modo a evitar ou diminuir os conflitos para que estes não atrapalhem sua evolução.

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é um meio de direção e controle de sociedades que tem origem nas relações e conflitos entre as partes envolvidas e alcançadas pelo processo de tomada de decisão,

Os conflitos de agência – tanto os derivados do oportunismo de gestores face à dispersão e à ausência dos acionistas, quanto os associáveis a estruturas de propriedade acionária que ensejam a expropriação dos direitos de minoritários por ações oportunistas de majoritários – são as razões fundamentais do despertar da governança corporativa. Mas não são únicas. [...] Uma boa parte desses fatores encontrava-se dentro das corporações – uns, relacionados a conflitos de agência; outros, porém, a novas condições que se estabeleceram no mundo dos negócios e que exigiam mudanças nas práticas de alta gestão. A um conjunto ampliado de fatores internos acrescentaram-se assim os que se formaram em um ambiente externo crescentemente complexo, mutável e desafiante (ANDRADE e ROSSETTI, 2009, p. 89).

Sendo uma das razões do despertar da governança, os conflitos de agência, se faz necessário compreender o que origina os conflitos, quem são os agentes e qual a relação entre eles. Os conflitos:

As várias hipóteses de conflitos potenciais entre acionistas e gestores ou entre acionistas majoritários e minoritários têm sua origem, como exaustivamente descrevemos, na dispersão do capital das corporações e na conseqüente separação entre a propriedade e a gestão (ANDRADE e ROSSETTI, 2009, p. 82).

Os agentes:

No modelo de gestão das grandes corporações do moderno capitalismo, os acionistas, como **agentes principais e outorgantes**, estão focados em decisões financeiras, em alocação eficaz de recursos, em carteiras de máximo retorno, em diversificação de riscos de aplicações. E, como **outorgados e agentes executores**, os gestores estão focados em decisões empresariais, no domínio do negócio, em conhecimentos de gestão, em estratégias e em operações (ANDRADE e ROSSETTI, 2009, p. 84).

A relação:

Estabelece-se assim entre os dois agentes, os outorgantes e os outorgados, uma **relação de agência**, fundamentada na contratação de decisões que maximizem o valor do empreendimento, a riqueza dos acionistas e o retorno de investimento (ANDRADE e ROSSETTI, 2009, p.84).

Para melhor entender o sistema da empresa familiar formado por família, propriedade e gestão e facilitar a visualização da relação entre os agentes, Gersick et al (*apud* RAPOZO, 2007, p.17) apresentam um modelo denominado modelo de três círculos, no qual sugerem uma estrutura de interpretação dos papéis desempenhados pelos agentes da empresa familiar.

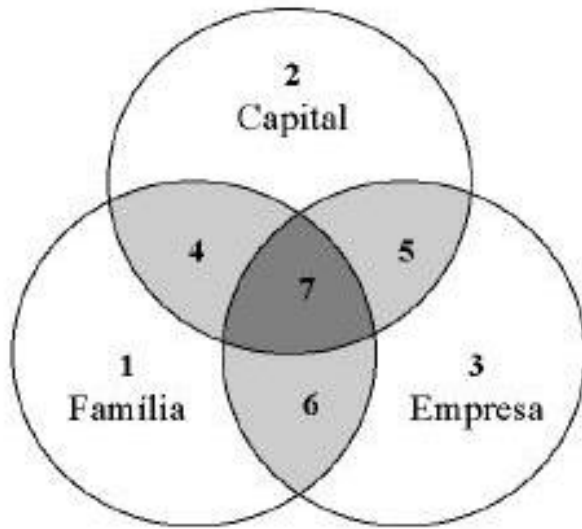


Figura 01 – Modelo de Três Círculos. Fonte: Gersick *et al* (apud RAPOZO, 2007 p.19)

Para compreender este modelo se faz necessário identificar a representatividade e composição de cada posição, para tanto, Gersick (apud RAPOZO, 2007, p.18) diz:

Na posição 1 encontram-se os membros da família, para os quais pode ter mais peso os interesses da família.

Na posição 2 estão os sócios que não são da família, cuja tendência seria focar o retorno do investimento, sem preocupação com os laços familiares.

Os profissionais que não são sócios e nem pertencem a família ocupam a posição 3. É esperado que o interesse deles recaia no crescimento da própria carreira na empresa.

Na posição 4 encontram-se os familiares que são sócios, mas não participam da gestão, a visão destes seria a de investidor: querem resultado do negócio, seus dividendos.

Na posição 5 estão os sócios não familiares que participam da gestão, geralmente exemplificada por funcionários de confiança que receberam pequenas cotas. Estes, possivelmente se opõem ao uso da empresa para favorecimento familiar.

Na posição 6 estão os membros da família que trabalham na empresa e não são sócios, eles tendem a se preocupar com o crescimento da empresa e ser contra a distribuição de dividendos.

A posição 7 é a típica do fundador, ou seja, aquele que participa das três esferas: família, propriedade e gestão. É a posição de quem tem que tomar decisões privilegiando uma esfera em detrimento da outra.

Os conflitos de agência são difíceis de evitar, pois existem duas razões que contribuem para seu surgimento, segundo Andrade e Rossetti (2009, p.85) “a primeira, sintetizada no axioma de Klein, segundo o qual não existe contrato completo. A segunda, sintetizada no axioma de Jensen-Meckling, que justifica a inexistência do agente perfeito”. Desta forma despertou a governança corporativa.

Para Monks e Minow (apud ANDRADE e ROSSETTI, 2009, p. 138):

A governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.

Para Blair (apud ANDRADE e ROSSETTI, 2009, p.138), “a governança corporativa trata dos meios utilizados pelas corporações para estabelecer processos que ajustem os interesses em conflito entre os acionistas das empresas e seus dirigentes de alto nível”.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):



Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Para Hitt, Ireland e Hosksson (*apud* ANDRADE e ROSSETTI, 2009, p.139):

Como a governança corporativa nasceu do divórcio entre a propriedade e a gestão das empresas, seu foco é a definição de uma estrutura de governo que maximize a relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos executivos. Neste sentido, envolve a estratégia das corporações, as operações, a geração de valor e a destinação de resultados.

A governança corporativa ainda se faz necessária nas empresas familiares em expansão onde o crescimento ocasiona o processo de descentralização de poder, pois ocorrem relações entre agentes, de mesmo modo de quando se separam propriedade e gestão.

Para Cadbury (*apud* ANDRADE e ROSSETTI, 2009, p.139), “a governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas”.

Segundo Andrade e Rossetti (2009), a governança corporativa tem por base quatro valores que servem de sustentação, pois estes valores são o elo entre as concepções, as práticas e os processos de gestão. Estes valores foram retirados das principais normas estabelecidas pela lei Sarbanes-Oxley em 2002, lei esta que regula a vida corporativa baseando-se na boa governança. Conforme Andrade e Rossetti (2009, p.140 e 141) estes valores são:

*Fairness*. Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas [...]

*Disclosure*. Transparência de informações, especialmente as de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos.

*Accountability*. Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.

*Compliance*. Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

Para o IBGC são princípios básicos da governança:

Transparência (*disclosure*): considera-se que mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

Equidade: é caracterizada pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de contas (*accountability*): os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Para Mendes (2010):

Os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. O termo assusta, mas o conceito e sua aplicabilidade não. Considerando a realidade das empresas brasileiras, o

endurecimento da legislação e a cobrança cada dia mais acirrada da sociedade, a Governança Corporativa está se tornando cada dia mais comum na vida dos profissionais e das empresas.

Segundo Mendes (2010) “as boas práticas de Governança Corporativa se convertem em recomendações objetivas ao alinhar interesses diversos com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua perpetuidade”.

### 2.3 CONTROLADORIA

A controladoria é identificada como um ramo da contabilidade, para entendê-la é preciso conhecer a Ciência Contábil, que segundo Kroetz (2000, p. 21) se define por:

Uma ciência social que estuda a riqueza patrimonial individualizada, sob os aspectos quantitativos e qualitativos, tendo como objetivos a geração de informação e a explicação dos fenômenos patrimoniais, possibilitando o controle, a análise, a avaliação, o planejamento e a tomada de decisão no enfoque passado/presente/ futuro. Tudo isso servindo aos mais diversos usuários, para que eles possam, por meio de seus atos, buscar a prosperidade da entidade e da sociedade.

Definida a Ciência Contábil, passa-se ao conhecimento da controladoria:

A Controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Considerando que a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais [...] à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades (PADOVEZE, 2004, p.3).

Mosimann & Fisch (1999, p.99) dizem:

A Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimento e métodos oriundos das ciências da administração, economia, psicologia, estatística e, principalmente, da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Ainda segundo Padoveze (2004) a controladoria é vista como uma unidade administrativa ou área da administração da organização, portanto, assim como todas as outras unidades ou áreas ela também tem uma missão, que é:

[...] suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão. O sistema de informação de Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenhos dos gestores das áreas de responsabilidade (PADOVEZE, 2004, p.34).

Segundo Catelli (2001) a Controladoria tem por missão assegurar a eficácia da empresa através da otimização de seus resultados. Para que a missão da controladoria se cumpra, Catelli (2001, p.348) afirma que ela deve “[...] ser a indutora dos gestores, no que diz respeito à melhora das decisões, pois a atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores [...]”.

Governança corporativa e controladoria se relacionam entre si, pois a finalidade da primeira é proporcionar aos agentes o alinhamento de decisões estratégicas e monitoramento do negócio, enquanto a finalidade da segunda é oferecer informações necessárias para o planejamento e tomada de decisão.

### 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dentre os instrumentos de controladoria está o planejamento estratégico que, segundo Schier (2009, p. 31) e Catelli (2001, p.292) “tem como meta principal assegurar o cumprimento da missão e a continuidade da empresa”.

Nakagawa (1993, p.48) define planejamento, de modo geral como sendo “[...] o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre as várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro”.

Partindo do conceito de planejamento, citamos alguns conceitos de planejamento estratégico:

O planejamento estratégico é um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa

comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro (NAKAGAWA, 1993, p.51).

Tiffany e Peterson (*apud* Padoveze, 2004, p.85) dizem que:

Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. Planos estratégicos não são garantia de sucesso. O Planejamento Estratégico será tão eficaz quanto as premissas que foram nele incluídas.

Para Oliveira (1991, p.62) “planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela sua empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da organização com o seu ambiente”.

Em suma, os autores citados definem planejamento estratégico como um processo de alinhamento de ações para o alcance da missão e da continuidade das empresas, levando em consideração que:

[...] o processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (identificação de seus pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos (CATELLI, 2001, p. 292)

Chiavenato e Matos (2002, p.28 e 29) apresentam cinco características que consideram fundamentais:

**O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.** Está voltado para as relações entre a organização e seu ambiente de tarefa. Portanto, sujeito à incerteza, a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza, tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.

**O planejamento estratégico é orientado para o futuro.** Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro. É mais voltado para os problemas do futuro do que para aqueles de hoje.

**O planejamento estratégico é compreensivo.** Ele envolve a organização como uma totalidade, abrangendo todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos “sinérgicos” de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. O papel das pessoas é fundamental nesse aspecto. O Planejamento Estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração das pessoas. São elas que o realizam e o fazem acontecer.

**O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.** Dada à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento oferece um meio de atender a todos eles na direção futura que melhor convier a todos. Consenso dos parceiros envolvidos: dirigentes, acionistas, pessoas, fornecedores, enfim, todos aqueles que contribuem para que a organização possa alcançar seus objetivos. Mais que isso: aceitação ampla e irrestrita para que o Planejamento Estratégico possa ser realizado pelas pessoas em todos os níveis da organização.

**O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.** Como está orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e mutável. Internamente, a construção do consenso, das negociações para tanto, das interdependências, das interações, das recompensas, constitui novas maneiras de aprender a conviver em conjunto e, principalmente, cooperar para que a união faça a força da organização. A sinergia está por trás disso tudo.

Com base nessas características entende-se o planejamento estratégico como uma ferramenta fundamental para a controladoria e por consequência para a governança corporativa, uma vez que sua montagem envolve a organização como um todo, atentando para as variáveis internas e externas que influenciam a organização e a partir destas desenvolver um plano que procure alinhar os interesses dos agentes para aproveitar os pontos que podem trazer benefícios e minimizar ou evitar os pontos que podem trazer prejuízos à organização.

### 3. METODOLOGIA

Para melhor entendimento do presente estudo, traz-se a seguir os métodos utilizados na produção deste artigo.

Conforme Silva e Menezes (2000), um dos objetivos da pesquisa aplicada é produzir soluções que serão utilizadas na resolução de um determinado problema de interesse local e possui várias possibilidades de aplicação nas ciências sociais.

Seguindo o raciocínio da pesquisa aplicada, a natureza desta pode ser classificada como tal, pois sua questão chave levou o pesquisador a estudar uma organização, elencar problemas potenciais e propor sua solução através de métodos já conhecidos dentro das ciências sociais.

Para realizar a classificação da pesquisa quanto aos seus objetivos, pode-se dizer que ela é exploratória e descritiva. Exploratória, pois:

Visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso (GIL, 2002, p. 41).

E descritiva, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 1997, p. 45)”.

Esta pesquisa é exploratória e descritiva, pois as características destes tipos de pesquisa se relacionam com os objetivos específicos do estudo, que descreveu uma empresa, entrevistou pessoas, revisou bibliografia e identificou e descreveu situações.

Na sua forma de abordagem do objeto a pesquisa se caracteriza como qualitativa por não usar métodos estatísticos. Qualitativa porque a pesquisa identifica e interpreta situações que poderão vir a ser problema numa determinada organização e propõe possibilidades para que as mesmas sejam evitadas ou solucionadas. Envolvendo basicamente a análise de percepções sobre situações pertinentes ao tema.

Relativamente a seus procedimentos técnicos a pesquisa se caracteriza conforme Gil (2002) em pesquisa bibliográfica, pois foi elaborada a partir de material publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet e um estudo de caso, já que envolveu o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permitam o seu conhecimento profundo. Existem restrições à generalização dos resultados.

A base de estudo deste artigo foi empresa familiar fundada em 1975, que atua no ramo de materiais de construção. Sua equipe de trabalho, quando da fundação era composta pelo proprietário, sua esposa e um funcionário e seu mix era composto por apenas quatro produtos: cimento, cal, areia e pedra. Com o crescimento do setor da construção civil, ocorreu também crescimento da empresa sendo que em 1990 a mesma contava com 15 funcionários e seu mix de produtos era composto por aproximadamente 1500 itens. A partir da década de noventa, com a implantação do atacado, além do proprietário e sua esposa, passam a integrar o quadro também os dois filhos mais velhos da família. Com a escolha da empresa para ser Distribuidor Suvinil, Operador Comercial Tigre e Distribuidor Belgo Avançado, nos anos de 1994, 2001 e 2006 respectivamente, ocorreu à necessidade de delegação de funções de direção à esposa e aos filhos, sempre com a supervisão do patriarca da família. Hoje a empresa conta com mais de 100 funcionários divididos entre os setores: administrativo, comercial varejo, comercial atacado, depósitos, expedição, limpeza e transporte, e seu mix de produtos é de aproximadamente 18.000 itens.

A direção geral da empresa continua sendo exercida pelo proprietário fundador, enquanto sua esposa é diretora financeira, um dos filhos diretor de atacado e outro diretor de varejo. Por ser uma família pouco numerosa e o crescimento da empresa ser visível aos olhos dos proprietários e do mercado, está ocorrendo à necessidade de buscar pessoas de fora da família e ainda da própria empresa, para cargos com poder de tomada de decisão, como por exemplo: gerente geral, gerente de varejo, gerente de atacado, gerente de compras, gerente de recursos humanos. Esta entrada de

pessoas pode provocar alguns conflitos internos caso não ocorra o alinhamento de interesses entre a família e os demais funcionários.

Os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados na pesquisa, segundo Andrade (2001), são observação e entrevista. A observação é sistemática, participante, individual e na vida real, que tem como características planejamento, estruturação, participação do pesquisador nos fatos observados, realização da pesquisa por apenas um pesquisador e observação dos fatos no ambiente natural onde ocorrem. A entrevista é não padronizada que tem como característica proporcionar maior liberdade e menos rigidez, embora tenha sido utilizado um roteiro de entrevista.

O estudo, em primeiro momento, foi desenvolvido através da busca de informações que se entendeu descreverem a dinâmica organizacional e o crescimento da empresa e levantar junto aos funcionários e gestores os potenciais conflitos de agência e alinhamento. De posse das informações obtidas através da coleta de dados, o passo seguinte foi propor uma estrutura de planejamento estratégico que minimize os pontos de conflito.

#### 4. RESULTADOS

Ao desenvolver este estudo, tendo como alicerce o objetivo e buscando subsídio teórico nas referências bibliográficas, entendeu-se que a organização dos resultados se daria em quatro etapas. Na primeira etapa ocorreu a identificação e categorização dos sócios e gestores no modelo de três círculos, para evidenciar a relação entre os agentes. Identificados os agentes iniciou-se a segunda etapa, onde foram realizadas entrevistas com os agentes no intuito de perceber o entendimento destes quanto a sucessão, gestão, planejamento, atribuições e modelo de decisão. A terceira etapa foram identificados os prováveis conflitos de agência e alinhamento existentes. Decorridas as três etapas anteriores, passou-se a etapa final, que trabalhou a proposta de uma estrutura de planejamento estratégico enfatizando que sua possível utilização resultaria na prevenção, redução e equacionamento dos possíveis conflitos identificados.

##### 4.1 APLICAÇÃO DO MODELO DE TRÊS CÍRCULOS

Para melhor identificar a estrutura administrativa e visualizar a relação de agência existente entre as partes envolvidas na empresa familiar em estudo, foi utilizado o modelo dos três círculos, incluindo cada agente em sua respectiva posição, conforme a figura a seguir:

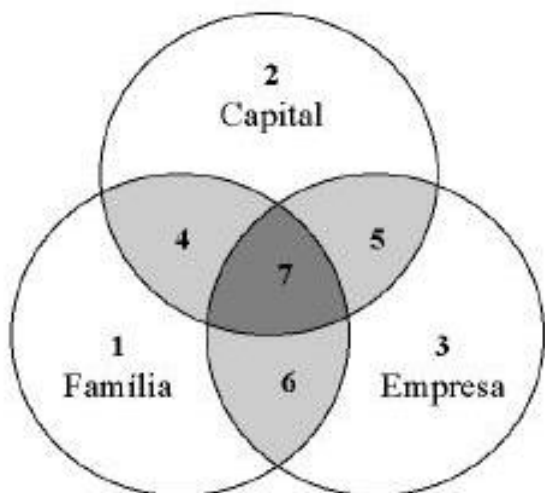


Figura 02 – Modelo de Três Círculos. Fonte: Gersick *et al* (apud RAPOZO, 2007 p.19)

Na empresa em estudo, a posição 1 é aquela onde se encontram os integrantes da família e a tendência para estes é que privilegiem os interesses familiares. Esta posição é composta por três membros da família que são sócios da empresa, nela trabalham diariamente e cada um exerce uma função de diretor: um financeiro, um de atacado e um de varejo.

Esta empresa familiar não possui sócios que não sejam integrantes da família, portanto, a posição 2 ficará vazia por se destinar aos sócios que não integram a família.

A posição 3 trás os profissionais que não são sócios e nem pertencem à família e por isso pressupõe-se que o interesse deles seja a evolução da própria carreira. Hoje compõe esta posição um profissional que ocupa o cargo de gerente de varejo, porém, com a futura ampliação das instalações, serão criados novos cargos e contratados novos profissionais que evidentemente, devido à família ser pouco numerosa, ocuparão espaço nesta posição.

Um integrante da família ocupa a posição 4, pois esta é reservada aos familiares que são sócios mas não participam da gestão e seu interesse é voltado para o resultado da empresa.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Como visto acima, não existem sócios não familiares, o que faz com que a posição 5 também esteja vazia, pois se destina a sócios não familiares que participam da gestão. A posição 6 não terá ocupantes por não existirem membros da família que trabalham na empresa e não são sócios.

O fundador da empresa é o ocupante da posição 7, posição esta que participa das três esferas, família, propriedade e gestão e é responsável pela tomada de decisão que irá privilegiar uma ou outra esfera.

Identificados os agentes envolvidos no estudo, o passo seguinte foi à realização de entrevistas, porém, no transcorrer deste estudo, o pesquisador se desvinculou da empresa e transferiu sua residência para outro município por ocasião de sua nomeação em concurso público. Esse fato, unido com o de que os gestores utilizam grande parte de seu tempo no desenvolvimento de suas ações diárias, impossibilitou a realização de entrevistas com cada gestor de forma individual, sendo que esta foi realizada numa reunião em que estavam presentes os gestores integrantes da família localizados nas posições 1 e 7 do Modelo dos Três Círculos. Devido a isto se buscou focar os questionamentos nas áreas de sucessão, gestão e planejamento, obtendo-se o entendimento por parte dos gestores quanto à sucessão, à gestão e ao planejamento estratégico.

Pensando num processo de sucessão, a empresa procura ter como política a preparação e qualificação dos possíveis sucessores e busca assessoramento jurídico para embasar as decisões que envolvem a questão societária. Na percepção dos gestores, a forma de preparação à sucessão deve ocorrer na própria empresa, por isso os possíveis sucessores devem conhecer e passar por todas as áreas da empresa, entendendo seus processos, conhecendo as dificuldades e potencialidades de cada setor.

Instigados a pensar sobre o processo de gestão, o entendimento dos gestores é de que o atual modelo utilizado é o mais apropriado para a empresa, pois de acordo com os mesmos a dispersão e/ou concentração de poder entre os sócios está distribuída de modo que cada um tem uma visão clara e bem definida de suas atribuições e responsabilidades. Porém, como a empresa tem uma cultura de buscar a excelência constantemente, os gestores têm consciência de que a empresa tem dificuldades em traçar estratégias para a adesão de gestores não sócios a empresa, encontrando dificuldades em contratar profissionais que se enquadrem no perfil desejado, mesmo tendo como base de perfil as experiências anteriores e não sendo pré-requisito ao profissional a formação superior para a execução de um cargo de gerência.

Questionados quanto ao planejamento estratégico, os gestores informaram que é sobre ele que são traçadas as estratégias de vendas e políticas de atuação. Sua montagem ocorre nos meses de Outubro e Novembro, planejando o ano seguinte. O detalhamento do planejamento em objetivos e metas ocorre através de um orçamento completo, dividido entre anual, mensal, linha de produto e área de venda considerando a sazonalidade de cada linha de produto. Sua socialização e acompanhamento ocorrem em reuniões nas quais participam gestores, gerentes e responsáveis de setores onde são detalhados os objetivos e metas que cada setor deve buscar. Os gestores acreditam que o modelo utilizado é o mais adequado a empresa, pois muitas vezes ficam limitados a fatores externos que não podem ser controlados como, por exemplo, o clima, sendo que é possível alterar o orçamento do ano já em exercício.

Nota-se que a empresa não dispõe de um planejamento estratégico formalizado, como entendem os gestores, mas se percebe a utilização de alguns itens que o compõe, por exemplo, o orçamento como ferramenta de planejamento e sua alteração quando da ocorrência de fatores externos.

A entrevista realizada com o ocupante da posição 3 do Modelo de Três Círculos, que é a posição reservada a profissionais que não são sócios e nem pertencem a família e composta por um profissional, aconteceu antes do pesquisador se desligar da empresa. Nesta entrevista se tentou criar questionamentos que apresentassem a visão deste profissional quanto às atribuições dos gerentes e dos sócios gestores e relacionado ao modelo de decisão e planejamento.

Ao ser questionado sobre a atribuição dos gerentes, o profissional tem entendimento que a atribuição principal de cada gerente é, juntamente com sua equipe, alcançar os objetivos de sua área de acordo com as metas orçamentárias. Para isso é preciso desenvolver o relacionamento com clientes, colaboradores, parceiros e comunidade, focando seu trabalho na busca de alternativas para alcançar o objetivo principal que é o cumprimento das metas.

No que se refere ao entendimento sobre atribuição de sócios gestores, a perspectiva do profissional é de que os sócios gestores têm atribuições e áreas definidas no que tange a tomada de decisão diária, porém muitas vezes se confundem família e empresa ocorrendo que um gestor tenta intervir na área de decisão que seria atribuída a outro, gerando conflitos que não acrescentam ao desenvolvimento da empresa. Ainda, por se tratar de uma empresa em expansão ocorre o conflito de

ideias entre gestores, e com o gerente, e, por serem os gestores de uma mesma família, muitas vezes, os problemas são tratados em outro local que não a empresa, deste modo, alguns assuntos que envolvem os profissionais que não integram a família são resolvidos sem a participação destes.

Instigado a expressar seu entendimento quanto ao modelo de decisão e planejamento, o profissional entrevistado tem o olhar de que o modelo de decisão da empresa é centralizado na família, onde são tomadas as grandes decisões e repassadas aos colaboradores. O planejamento estratégico não é realizado de forma formal, apenas formaliza-se um orçamento do qual participam da sua construção apenas os gestores integrantes da família, sendo que os gerentes e chefes de setores tomam parte em reunião onde ocorre a socialização do mesmo e o detalhamento de objetivos e metas a serem alcançadas. Hoje, por a empresa apresentar um rápido crescimento, seria essencial a implantação de um planejamento estratégico formalizado para ocorrer à descentralização da decisão e alinhamento de ações que serviriam de direcionamento para os setores da empresa alcançar seus objetivos.

Definida a posição de cada membro da família e também do gestor que não pertence à família e realizada as entrevistas com ambos, se fez possível identificar alguns conflitos de agência e pontos de desalinhamento que podem já existir ou poderão existir dentro da organização no momento de sua expansão. Quando da elaboração de um planejamento estratégico, estes pontos devem ser levados em consideração, pois poderão ser empecilhos para o alcance dos objetivos traçados e conseqüentemente ao desenvolvimento da organização. A seguir, são relacionados os prováveis conflitos identificados, sua possível causa e também possível forma de equacionamento através do planejamento estratégico.

#### **4.2 CONFLITOS DE AGÊNCIA**

Aplicado o modelo de Três Círculos para identificar e posicionar os sócios e gestores, e realizada a coleta do olhar destes através de entrevistas, passou-se a listar possíveis conflitos de agência e falta de alinhamento estratégico. Dentre os possíveis conflitos de agência e falta de alinhamento identificados e que serão melhor descritos a seguir, estão o direcionamento de ações para determinada área da empresa, condições de negócio diferenciadas para cada gerente, oportunidades de desenvolvimento pessoal e benefícios diferenciados, interferência de um gestor sobre a área de atuação de outro, falta de convergência de ideias entre gerentes e gestores, falta de estratégia para entrada de novos gestores e a falta de plano para sucessão da gestão.

Com relação ao direcionamento de ações para determinada área a empresa volta suas ações para determinada área em detrimento da outra e estas duas áreas se complementam em um processo, pode ocorrer falta de comprometimento das pessoas da área menos favorecida. Por exemplo, ao direcionar ações de incentivo e desenvolvimento apenas para a área de vendas em detrimento da área de expedição, o cliente ficará satisfeito com a compra, porém insatisfeito com o serviço de entrega. Na formulação de diretrizes, o planejamento estratégico deve levar em consideração as características de cada processo e de cada área da empresa, principalmente se áreas diferentes são partes importantes e necessárias para concluir com êxito uma mesma negociação.

Considerando a ocorrência de condições de negócio diferenciadas para cada gerente, a empresa, ao oferecer diferenciação de condições de negociação entre os setores, pode estar desencadeando um conflito entre gerentes de setor. Por exemplo, oferecer condições diferenciadas entre os setores que atendem obras em sua fase inicial, o gerente deste setor ficará preocupado em atender apenas aquele momento da obra, sem se preocupar com o desenvolvimento da empresa, apenas em cumprir a meta de seu setor, sem se preocupar com a empresa como um todo. O planejamento estratégico deverá conter diretrizes que previnam esta diferenciação entre os setores, traçando metas que, mesmo trazendo condições diferenciadas para cada setor, induzam os gerentes a ter um alinhamento de ações para conseguir alcançá-las.

Relacionado às oportunidades de desenvolvimento pessoal e benefícios diferenciados, ao privilegiar pessoas de qualquer área da empresa com tais oportunidades e benefícios, poderão ser desencadeados diversos conflitos de agência e pontos de desalinhamento. Por exemplo, ao oferecer uma melhor comissão baseada nas metas da equipe a um único colaborador da equipe de vendas, os demais colaboradores daquela equipe podem sentir-se desvalorizados, desmotivados, podendo inclusive prejudicar a sua própria remuneração ao deixar de realizar negócios para que a equipe não alcance suas metas, apenas para que o colaborador com comissão diferenciada não seja mais bem remunerado. O planejamento estratégico deverá ter diretrizes que deixem claro quais são as oportunidades de desenvolvimento pessoal e quais os benefícios que cada colaborador poderá alcançar, tomando o cuidado que além dos objetivos individuais, sejam cumpridos os objetivos da empresa.

Ao considerar a ação de interferência de um gestor sobre a área de atuação de outro, um possível conflito de agência surgirá quando um gestor tomar decisões que influenciam direta ou indiretamente na área de atuação do outro gestor sem consultá-lo. Esta invasão de espaço pode trazer sérios problemas para a organização, pois o trabalho dos gestores tem de estar alinhado para que a empresa alcance seus objetivos. Por exemplo, o diretor de atacado negocia novos prazos com seus fornecedores ou clientes e não comunica ao diretor financeiro suas ações, ocorrendo assim, mudanças no fluxo de caixa, o que pode afetar a autonomia financeira da empresa. Quando da elaboração do planejamento estratégico, as linhas de atuação de cada gestor devem ser bem definidas e delimitadas de modo que cada um deles tenha a clareza de onde inicia e acaba seu campo de atuação e por consequência seu poder de tomada de decisão.

Com relação à falta de convergência de idéias entre gerentes e gestores, a expansão da empresa, ao provocar a descentralização de poder decisório pode ocasionar este conflito ou falta de alinhamento de idéias. Gerentes que não são parte integrante da família, por uma série de razões, interesses pessoais ou falta de identificação com os valores da empresa podem causar uma série de conflitos de agência no instante em que suas idéias ou interesses não estiverem alinhados com as idéias e interesses dos gestores. O planejamento estratégico deve prever este possível conflito e trazer ações que levem em consideração o fato de que gerentes que não fazem parte da família podem não ter claros ou se identificar plenamente com os valores e condições da empresa, ter interesses próprios de desenvolvimento e alcance de objetivos ou simplesmente não concordar com algumas ações.

No que se refere à falta de estratégia para entrada de novos gestores, o crescimento empresarial poderá provocar, além da entrada de gerentes, a entrada de novos gestores não integrantes da família na empresa. A falta de uma estratégia clara de contratação e preparação destes gestores para assumir partes do negócio com poder de tomar decisões pode se transformar em conflito entre os atuais gestores integrantes da família. Diversos motivos podem desencadear este conflito, portanto, a empresa deve ter definido em seu planejamento estratégico quais são as formas de acesso e como será o trabalho de inserção deste novo gestor nas atividades da empresa.

Quanto à falta de plano para sucessão da gestão, poderão ocorrer sérios conflitos de agência e alinhamento das estratégias empresariais a inexistência de um plano de sucessão definido, pois sendo uma empresa familiar na qual o fundador ainda detém grande parte do poder de tomada de decisão, por qualquer impossibilidade deste comandar os negócios, pode surgir conflito entre os gestores que estão atuando para definir qual deles terá maior poder de decisão. Para evitar esta possível situação, o planejamento estratégico poderá trazer políticas sobre o processo de sucessão de cada gestor, independente de seu nível de poder de decisão.

Não existe um modelo de planejamento estratégico padrão para ser usado em determinada empresa, portanto, o que se pretende sugerir é uma estrutura que poderá vir a ser usada quando da montagem do planejamento estratégico.

### **4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Realizadas as entrevistas, identificados os possíveis pontos de conflito e falta de alinhamento estratégico, citadas e descritas algumas características de planejamento estratégico consideradas fundamentais, sugere-se a seguir uma macroestrutura de planejamento estratégico que levará em consideração pontos da entrevista com gestores e gerentes, ainda os possíveis conflitos e falta de alinhamento identificados. Esta macroestrutura, que tem o objetivo central o cumprimento da missão da empresa, inicia-se pela sucessão, passando pela gestão e chegando ao planejamento.

O processo de sucessão envolve a prevenção ou auxílio na resolução de alguns possíveis conflitos citados, como a falta de plano para a sucessão da gestão e a intervenção de um gestor na área de atuação de outro. Pode ser dividido em quatro pontos principais, sendo estes o plano de sucessão, a qualificação dos potenciais sucessores, a reconfiguração organizacional e a elaboração de diretrizes de conduta.

O plano de sucessão deverá prever as formas pelas quais se realizará a sucessão, se o sucessor será um integrante da família ou uma pessoa de fora dela. Se esta pessoa que não integra a família será um colaborador que já atua na empresa ou será buscada fora dela. Sendo o sucessor integrante da família ou de fora dela, qual critério de sucessão deve-se adotar para a realização do processo de escolha sucessória e que características este sucessor deve possuir para ser considerado o ideal para a sucessão.

A qualificação dos potenciais sucessores deve considerar todas as características que o sucessor deve possuir ou, no caso de não as possuir, vir a desenvolver para que assim esteja apto a sucessão. Deve trazer formas para a realização do processo de qualificação e preparação dos possíveis sucessores, definir metodologias de desenvolvimento pessoal, com base nas



características elencadas no plano de sucessão, para que estes estejam preparados para assumir o controle da empresa no momento em que ocorrer o processo de sucessão.

A reconfiguração organizacional pode propor a alteração da estrutura organizacional com a criação de um Conselho de Família que será responsável por discutir e administrar situações que envolvam família, propriedade e gestão. Ainda pode propor que, baseada no plano de sucessão e qualificação de sucessores, ocorra uma redefinição das atribuições dos gestores.

A elaboração de diretrizes de conduta servirá para que as atitudes tomadas pelos gestores, potenciais sucessores, não se tornem causadoras de grandes problemas para a empresa, devem-se elaborar diretrizes de conduta a ser utilizado como ponto de alinhamento para a atuação dos gestores.

O segundo elemento proposto na macroestrutura de planejamento estratégico é o processo de gestão, que será utilizado na prevenção ou auxílio à resolução dos possíveis conflitos oriundos da falta de estratégia para entrada de novos gestores na empresa. Ele deve estabelecer parâmetros de escolha e contratação para novos gestores, tanto para futuros integrantes da família, como para funcionários com possibilidade de promoção a gestores e profissionais buscados fora da empresa para desempenhar papéis de gestores.

O processo de planejamento, dentro da macroestrutura de planejamento estratégico, poderá ser o responsável por prevenir, reduzir ou auxiliar a combater possíveis conflitos ocasionados por oportunidades de desenvolvimento pessoal diferenciado, direcionamento de ações para determinado setor e também, pela falta de convergência de idéias entre gestores e gerentes. Estes pontos podem ser alcançados com a criação de diretrizes que envolvam políticas: de negócio e negociação, de premiação, bonificação e comissão e de desenvolvimento pessoal.

O planejamento estratégico deve ser constantemente avaliado e modificado, se necessário, para se ajustar as situações do ambiente e indicar o caminho para a empresa cumprir sua missão.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização deste estudo foi percebida a dificuldade de trabalhar governança corporativa em empresas familiares. Esta dificuldade é acentuada, pois as empresas familiares não visualizam o processo sucessório como um problema até que ocorra a necessidade de realização da sucessão. Outro agravante é a tendência de, nas empresas familiares, o equacionamento dos problemas ocorrer fora do âmbito da empresa, ou seja, na família, no lar, não ocorrendo à segregação entre família, propriedade e gestão.

Apesar de, nas empresas familiares o planejamento estar na cabeça do fundador, este estudo procurou evidenciar como o planejamento estratégico formalizado pode ser utilizado como instrumento necessário à superação de entraves que ocorrem dentro das empresas, neste caso especial, as empresas familiares.

Este artigo teve como objetivo identificar conflitos de agência e falta de alinhamento estratégico, existentes ou com possibilidade de existência, em uma empresa familiar em expansão e propor formas de equacionamento através de boas práticas de governança corporativa, utilizando-se para isso alguns de seus componentes, como a controladoria e dentro desta o planejamento estratégico.

Buscou-se descrever a dinâmica organizacional e o crescimento da empresa em estudo. Para tanto foi utilizado o modelo dos três círculos onde foram identificados e alocados os agentes, também foi descrita como ocorre, hoje na empresa, a divisão de tarefas entre os gestores e ainda, de forma resumida, como se deu a expansão da empresa familiar tida como base de estudo.

Ao levantar junto aos funcionários e gestores os potenciais conflitos de agência e alinhamento, além de usar a observação diária realizada pelo pesquisador quando ainda era funcionário da empresa, foram realizadas entrevistas com gestores e gerentes. Com a utilização destes recursos se fez possível identificar conflitos de agência e falta de alinhamento que já existem ou podem vir a existir dentro da empresa.

Ao propor uma macroestrutura de planejamento estratégico que viesse a minimizar ou evitar os pontos de conflito, foi evidenciando como cada item do planejamento poderia contribuir para evitar ou auxiliar a solucionar os possíveis conflitos existentes ou que podem surgir na empresa.

Enfim, entende-se que este artigo poderá servir de base para estudos futuros. A tentativa de implantar o planejamento estratégico formal na empresa e estudos sobre a possível implantação de um conselho de família em empresas familiares são exemplos de temas que podem complementar os temas aqui tratados e servir de base para estudos futuros.

### 6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Rio de Janeiro. Campus, 2003.
- CATELLI, Armando. (coordenador) **Controladoria uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e Ação Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>, acesso em 18 ago. 2017.
- KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. **Balço social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LODI, João Bosco, **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MENDES, Jerônimo. **Governança corporativa na empresa familiar**. Disponível em: <<https://www.qualificarcontabilidade.com.br/noticias/empresariais/2012/06/22/governanca-corporativa-na-empresa-familiar.html>>, acesso em 17 ago. 2017.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello & FISCH, Sílvio. **Controladoria seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica**. São Paulo: Thomson, 2004.
- RAPOZO, Flávia de Oliveira. **Estrutura de propriedade, custos de agência e desempenho: estudo de caso de um grupo empresarial familiar**. 2007. 87 pg. Dissertação de Mestrado – Fundação Instituto Capixaba de Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória/ES. Disponível em: [http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/8/Dissertacao%20Flavia%20Rapozo.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Flavia%20Rapozo.pdf) acesso em 27 jan. 2012.
- RICCA, Domingos. **Sonho do fundador: a continuidade da Empresa Familiar**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/sonho-do-fundador-a-continuidade-da-empresa-familiar/44018/>> acesso em 18 ago. 2017.
- SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. 1 ed. (2004), 6ª tir. Curitiba: Juruá, 2009.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.
- VERGARA, Sylvania Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO NA AQUISIÇÃO DE BENS COMUNS DE CONSUMO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

Marcio Ezequiel Diel Turra, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI – Santo Ângelo, RS, Brasil, marcio.turra@iffarroupilha.edu.br

Lucélia Ivonete Juliani, Universidade Federal do Pampa, UNIPAMPA, RS, Brasil, lucelia.juliani@gmail.com

Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI – Santo Ângelo, RS, Brasil, neusalla@san.uri.br

## 1. INTRODUÇÃO

O ritmo das mudanças sociais, políticas e econômicas nos últimos tempos estão cada vez mais acelerados, obrigando as organizações a adotarem modernas ferramentas de gestão com o intuito de melhorarem o seu desempenho frente às mudanças do ambiente. Segundo Oliveira et al. (2012), o desempenho assegura a continuidade de uma organização com a transformação dos objetivos em resultados e integração das dimensões de eficácia, eficiência e adaptabilidade. Desta forma, as instituições devem possuir processos organizacionais operacionalizados de forma bem articulada e com alto nível de desempenho que atendam às necessidades do mercado.

A Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management – BPM*) é uma ferramenta de gestão emergente, que estuda as organizações de maneira centrada nos processos de negócio, a fim de se melhorar o desempenho das atividades organizacionais. Dentre suas diversas ferramentas, o mapeamento de processos é uma técnica muito empregada, a qual busca representar graficamente o fluxo de atividades que compõem a operação de um processo organizacional, tendo como uma de suas principais finalidades a identificação de oportunidades de melhoria.

A Gestão de Processos de Negócio como ferramenta gerencial pode ser aplicada em qualquer processo organizacional. Um dos procedimentos mais praticados pela Administração Pública é a forma pela qual adquire seus bens e serviços comuns de consumo. A Lei do Pregão 10.520/2002 estabelece que os bens e serviços comuns são aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos por edital, através de especificações de mercado. A questão que se levanta nesse estudo é se o Instituto Federal Farroupilha Campus Santa Rosa executa as aquisições de forma eficiente? Para tanto, este artigo tem o objetivo de mapear o processo de aquisições de bens comuns de consumo do Instituto Federal Farroupilha Campus Santa Rosa. A partir do desenho de processo (*as-is*) gerado é possível identificar algumas disfunções que interferem na eficiência do processo atual da organização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica acerca de Gestão de Processos de Negócio, a fim de nortear o estudo desenvolvido quanto ao tema.

### 2.1 PROCESSOS DE NEGÓCIO

Antes da definição dos conceitos de BPM, é importante criar um entendimento claro do que é um processo. Ao observar os conceitos de autores clássicos e contemporâneos da literatura especializada, há uma grande semelhança de entendimento acerca de processos, todos dão grande ênfase à satisfação do cliente por meio do processo. No ambiente organizacional a expressão *processo de negócio* é originada da escola americana de administração de empresas, com a tradução do termo inglês *Business Process* que é utilizada para se diferenciar os procedimentos que produzem bens e serviços de outros tipos.

Para Hammer & Champy (1994), o processo empresarial pode ser definido como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada ao qual gera uma saída de valor para o cliente. Assim, a entrega dos produtos ao cliente pode ser considerado como o valor criado pelo processo. Com um pensamento semelhante, Davenport (1994), conceitua o

processo como um conjunto de atividades ordenadas no tempo e no espaço, com começo e fim, entradas e saídas, destinadas a resultar num produto para o cliente ou mercado.

Conforme Oliveira (2013), o foco do processo está em atender as necessidades dos clientes internos e externos através de um conjunto estruturado de atividades sequencias que apresentam uma relação lógica entre si. De acordo com Cruz (2013), o processo é a forma pela qual um conjunto de atividades, colocadas em ordem lógica e cronológica, transforma os insumos (entradas), agregando-lhes valor, por meio de recursos de tecnologia, com a finalidade de produzir bens e serviços, com qualidade, a serem entregues a clientes (saída), sejam eles internos ou externos.

## 2.2 VISÃO POR PROCESSO

Uma das grandes características de BPM é busca da eficiência organizacional de maneira centrada em processos. Segundo Gonçalves (2000), as empresas são consideradas grandes coleções de processo. Neste sentido, a ABPMP (2013), afirma que a orientação por processos exige a integração horizontal do trabalho pelos executores, de forma interfuncional, que envolve diversas áreas, até que o resultado seja entregue ao cliente final. No entanto conforme Paim et al. (2009), não significa necessariamente uma alteração na estrutura organizacional, uma vez que a orientação por processos é algo contido dentro das organizações funcionais.

De acordo com Sordi (2008), após uma década da filosofia que criou a cultura da prática de orientação a processos, existe um senso de que as empresas com bases funcionais são obsoletas, hierárquicas e resistentes a mudanças e crescimento. Já as empresas orientadas a processos são vistas como modernas, uma vez que houve um entendimento dos executivos sobre a operação do negócio, a partir de uma mudança de paradigma de uma visão do negócio com unidades distintas e fronteiras bem definidas para uma compreensão de fluxo de trabalho e informação interconectados que possui como objetivo final o cliente na ponta. Neste sentido, Santos et al. (2014), cita que as diversas gerências, assim como demais funcionários devem estar cientes que a organização é um conjunto interligado de processos e que o trabalho por eles desempenhado faz parte deste conjunto, a fim de obter patamares de qualidade almejados e desenvolvimento de competências favoráveis à gestão orientada para processos.

## 2.3 MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

De acordo com Júnior e Scucuglia (2011), existe certa confusão na área empresarial entre os termos BPM e modelagem. A modelagem de processo é uma ferramenta essencial para a execução de BPM. Por meio desta técnica é possível representar graficamente o sequenciamento das atividades de uma maneira clara e objetiva de toda estrutura de funcionamento do processo, ou seja, é através da modelagem que se cria um modelo do comportamento operacional com a construção de diagramas. De forma resumida, o mapeamento é a primeira etapa a ser conduzida para a implementação de uma Gestão Por Processos.

Para a ABPMP (2013), a modelagem pode ser definida como um conjunto de atividades que estão envolvidas na criação de representações de processos existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma parte dos procedimentos primários, de suporte ou de gerenciamento. Desta forma, a modelagem tem o propósito de criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre o seu funcionamento, sendo que um diagrama simples em alguns casos é suficiente, no entanto em outros casos é necessário um modelo completo e detalhado.

A modelagem de processos pode ser dividida em dois momentos distintos: situação atual (*as-is*) e situação proposta (*to-be*). Para Sordi (2008), a fase de entendimento da situação atual, conhecida como (*as-is*), engloba o levantamento de dados através de diversas técnicas. É nesta fase que é possível fazer o fluxo atual do processo, conhecer as regras de negócio, indicadores de desempenho, identificar problemas, conhecer a estrutura organizacional, recursos envolvidos, entre outros fatores. Já a modelagem (*to-be*), conforme Júnior e Scucuglia (2011), é realizada após a análise de processos, e nada mais é que a representação gráfica de um processo a ser implementado, podendo ser utilizado para a concepção de um novo processo com atividades absolutamente novas ou então com a introdução de melhorias decorrentes da análise de processo (*as-is*). Segundo Sordi (2008), as atividades principais que compõem estas duas fases são:

Estado atual (*as-is*):

- Compreender os processos atuais e seu modo de atuação, falhas, desejos, etc;
- Documentar os processos;
- Prover dados de integração entre processos;
- Comparar o modelo com melhores práticas e benchmarking;
- Definir e priorizar solução para os problemas atuais. Estado

futuro (*to-be*):

- Empregar metodologias para otimizar os processos;
- Fazer simulações, inovações e redesenhos;
- Definir mudanças nos novos processos;
- Adotar melhores práticas e modelos de referência;
- Gerar especificações para implementação, execução e controle;
- Realimentar o planejamento do BPM.

A modelagem está diretamente ligada com a melhoria de processos de negócio. Para Oliveira et al. (2012), a melhoria pode ser entendida de diversas maneiras. Melhorar pode significar incrementar alguma qualidade ou reduzir alguma deficiência inerente a um produto, serviço ou processo. Pode significar prover melhor desempenho ou resultado. A melhoria também pode ser entendida como a migração do seu estágio atual, chamado de “as-is”, para uma situação que se acredita ser melhor “to-be”, sendo uma transposição entre o que existe e o que virá a ser a nova formatação, e ainda pode ser uma evolução, adequação à legislação, ou tecnologia, por exemplo, para tratar inconformidades e implantar novos recursos.

Para Slack et al. (2013), a melhoria de desempenho é o objetivo fundamental do gerenciamento de processos. Quanto maior a diferença entre o desempenho atual de uma operação ou processo e o desempenho desejado, mais importância deve ser dada para a melhoria. De acordo com Brocke e Rosemann (2013), existem diversas formas de melhorar os processos, podendo ser de forma radical ou gradativa, participativa ou de cima para baixo, única e contínua, centrada em processos grandes e interfuncionais ou em pequenos em nível de grupo de trabalho e direcionada aos fluxos ou outros atributos dos processos. Tudo depende da estratégia da organização e do grau necessário para a melhoria do trabalho.

#### 2.4 NOTAÇÃO BPMN

Existem diversos tipos de padrões de notações gráficas já desenvolvidas que podem ser utilizadas para representar a forma de operação dos processos de negócio. Como por exemplo, alguns deles são: Fluxograma; BPEL (*Business Process Execution Language*); EPC (*Event Process Chain*); UML (*Unified Modeling Languages*); IDFO, dentre outros. O padrão mais abordado e recomendado pela literatura especializada em gestão por processos é conhecido como BPMN (*Business Process Model and Notation*), que traduzido significa Notação de Modelagem de Processos de Negócio.

A versão 1.0 de BPMN foi criada pela BPMP (*Business Process Management Initiative*) BPMP, no ano de 2004 e incorporado pela OMG (*Object Management Group*) em 2006, a qual é responsável pela manutenção, aprimoramento e divulgação da notação. O objetivo desta notação gráfica de modelagem de processos é oferecer uma ferramenta que possa ser compreendida de imediato por todos os usuários, desde analistas de negócios que criam um esboço inicial do seu processo, até os executivos que gerenciam e monitoram as suas atividades organizacionais.

Segundo Oliveira et al. (2012), o BPMN, consiste numa notação gráfica para representar passo a passo as atividades realizadas em um processo de negócio, desde o início até o seu fim, definindo a sequência desses passos através de um fluxograma simples, de interpretação relativamente fácil, entretanto com aspectos robustos de detalhamento.

De acordo com a ABPMP (2013), o padrão BPMN possui as seguintes vantagens e desvantagens:

Vantagens:

- Uso e entendimento difundido em muitas organizações;
- Versatilidade para modelar as diversas situações de um processo;
- Suportado por ferramentas BPMS.

Desvantagens:

- Exigem treinamento e experiência para uso correto do conjunto completo de símbolos;
- Dificulta visualização do relacionamento entre vários níveis de um processo
- Diferentes ferramentas podem ser necessárias para apoiar diferentes subconjuntos da notação;
- Origem na tecnologia da informação inibe seu uso por pessoal de negócio.

#### 2.5 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO - BPM

Segundo Brocke e Rosemann (2013), são dois os grandes antecedentes intelectuais da Gestão de Processos de Negócio - BPM. O primeiro é o trabalho desenvolvido por Shewhart e Deming sobre o Controle Estatístico de Processos - CEP, que buscava diminuir a variabilidade de execução do trabalho por meio da medição de resultados e técnicas estatísticas. Seus estudos deram origem ao moderno movimento da qualidade e ao Seis Sigma. O segundo antecedente de BPM foi Hammer e Champy com o trabalho sobre a reengenharia de processos de negócio que introduziu o conceito de processo ponta a ponta na

organização a fim de superar as fronteiras funcionais e também o foco no desenho do processo, maneira pela qual as atividades são entrelaçadas para formar o todo.

A Gestão de Processos de Negócio é uma ferramenta de gestão emergente. É crescente o número de profissionais especialistas que desenvolvem e compartilham novas teorias e experiências acerca do tema e aprimoram suas técnicas e ferramentas, visando o incremento de produtividade, eficácia e eficiência que podem ser aplicados nos mais variados tipos de organizações. Iritani *et al.* (2015), a partir de um estudo bibliométrico afirma que existe um crescimento na publicação de artigos relacionados à BPM, existindo grande multidisciplinaridade do tema com a gestão da qualidade, reengenharia e sistemas de informação. A referida pesquisa revelou que os assuntos mais abordados são a modelagem de processos de negócio e a implementação de sistemas de informação, porém o planejamento em BPM ainda é uma atividade pouco abordada.

Um estudo realizado por César *et al.* (2014), apontou que a implantação de BPM ainda é bastante recente nas organizações privadas e evidenciou como benefícios gerados por BPM a maior satisfação dos clientes internos e externos, identificação das deficiências dos processos, melhoria e monitoramento de processos; maior interação entre os setores da organização e melhoria na capacitação dos funcionários. No entanto, conforme afirma Salgado *et al.* (2013), BPM também pode ser aplicada em instituições públicas, trazendo benefícios de melhorias para a organização. Porém, Gullledge Jr. e Sommer (2002), afirmam que o setor público apresenta muito menos literatura quanto aos benefícios de BPM, uma vez que na área pública é menos suscetível a sua implantação por conta de sua forma de gestão, leis, estruturas organizacionais da era industrial, além de interação pouco eficaz entre processos de sistemas de informação.

Conforme a ABPMP (2013), BPM é uma disciplina de gestão que tem a finalidade de integrar os objetivos organizacionais com as expectativas e necessidades dos clientes, através do foco em processo ponta a ponta, englobando estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. Já para Paim *et al.* (2009), BPM pode ser definida como a aplicação de diferentes conceitos e teorias voltadas a melhor gerenciar os processos organizacionais, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Envolve a percepção de direcionamentos estratégicos para os processos, projetá-los, controlar sua execução, bem como identificar e implantar tecnologias de apoio, trazendo desta forma para a organização a cultura de prover ganhos de desempenho por meio da melhoria de seus procedimentos, seja de forma radical ou incremental.

Para Brocke e Rosemann (2013), uma organização pode gerar procedimentos que funcionem em alto desempenho, operando com custos mais baixos, maior velocidade, melhor uso de ativos e maior flexibilidade. Através da gestão por processos, a organização terá a possibilidade de garantir que seus processos façam o prometido e funcionem de maneira coerente com o nível de desempenho capaz de oferecer. BPM possibilita que as empresas reajam melhor a períodos de rápidas mudanças, uma vez que através da sua gestão há uma percepção apurada no declínio das medidas de desempenho operacionais, o que no caso das organizações tradicionais só é reconhecido quando são afetadas financeiramente.

A gestão por processos tem a necessidade de estar alinhada com a estratégia organizacional. Somente esse alinhamento tem condições de garantir que a gestão de processos tenha importância e contribua de maneira fundamental para as prioridades empresariais de longo prazo. Conforme Morrison *et al.* (2011), através da correlação entre estratégias e processos de negócio, o alinhamento estratégico permite que uma organização contemple sua longevidade e visões do futuro, sendo que um processo é considerado sustentável à medida que realiza a estratégia organizacional.

## 2.6 CICLO DE BPM

De acordo com Baldam *et al.* (2008), a literatura especializada propõe vários modelos a fim de orientar o gerenciamento de processos de negócio. Alguns modelos assumem a forma cíclica, com uma série de fases que se repetirão, no entanto, nenhum modelo corresponde de forma exata à realidade da empresa, uma vez que o modelo serve apenas para a orientação prática, porém as pessoas que operam o BPM é que fazem toda a diferença em sua aplicação. Segundo Morais *et al.* (2013), existe um alinhamento entre os diversos modelos de ciclo de vida de BPM propostos com a ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*), em particular as etapas de análise, desenho e modelagem, implementação, monitoramento e controle.

Para a ABPMP (2013), independentemente da quantidade de fases do ciclo de vida e rótulos usados para descrever as fases, a maioria pode ser mapeada como um ciclo básico PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) de Deming. BPM implica um comprometimento contínuo e permanente da organização para a gestão dos processos. Envolve um ciclo *feedback* sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam

26 e 27 de outubro de 2017

alinhados com a estratégia organizacional e foco no cliente. A figura 1 apresenta um modelo para o ciclo BPM proposto por Baldam et al. (2008).

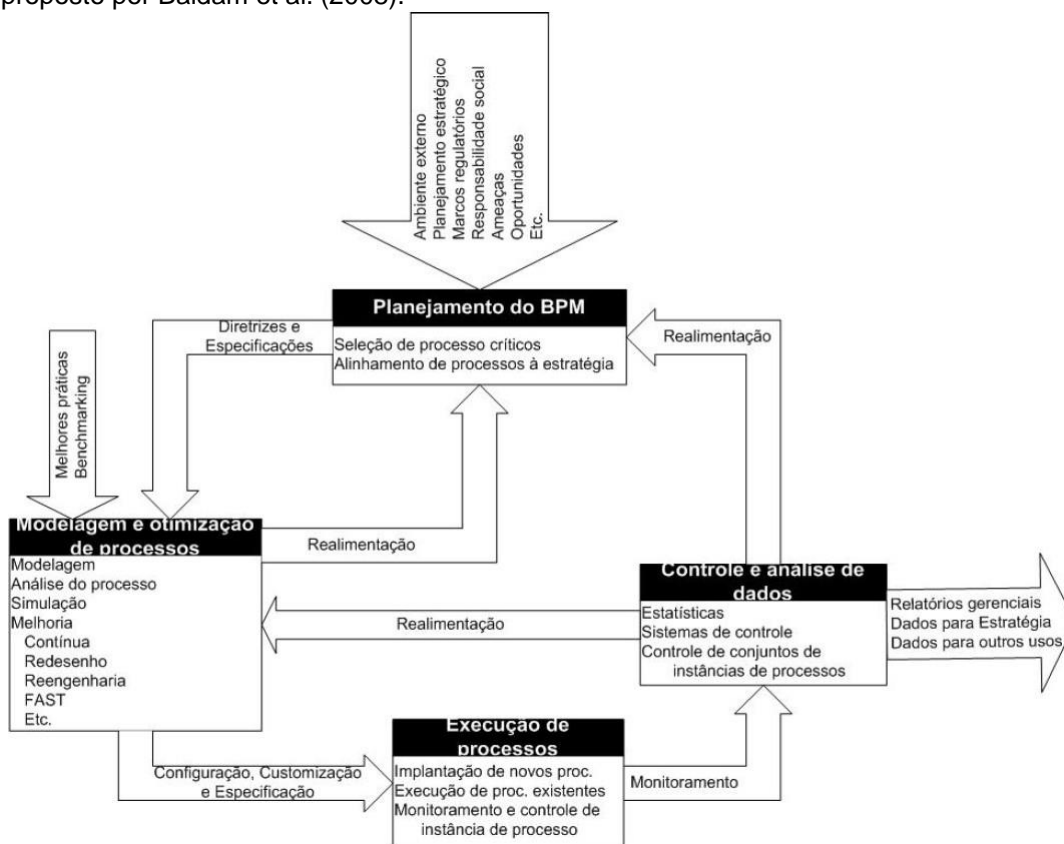


Figura 1 – Ciclo de Gestão Por Processos.

Fonte: Baldamet al. (2008).

É na fase de Modelagem e otimização de processos que se concentram maiores esforços de entendimento e estudos do processo, pois é nesta fase de BPM que é realizado o mapeamento do estado atual (as-is), simulações, gerações de ideias, inovações, redesenhos, empregos de diversas técnicas para melhorar o processo, e formatação de uma proposta de processo (to-be) que se imagina ser melhor, a fim de prepara-lo para ser executado.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo apresenta características em sua forma de abordagem considerada como qualitativa. Para Matias-Pereira (2012), a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas, havendo um entendimento de uma relação dinâmica e indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Assim, ao se verificar o desenho atual há uma compreensão não numérica das disfunções identificadas no processo de aquisição de bens comuns de consumo da instituição estudada.

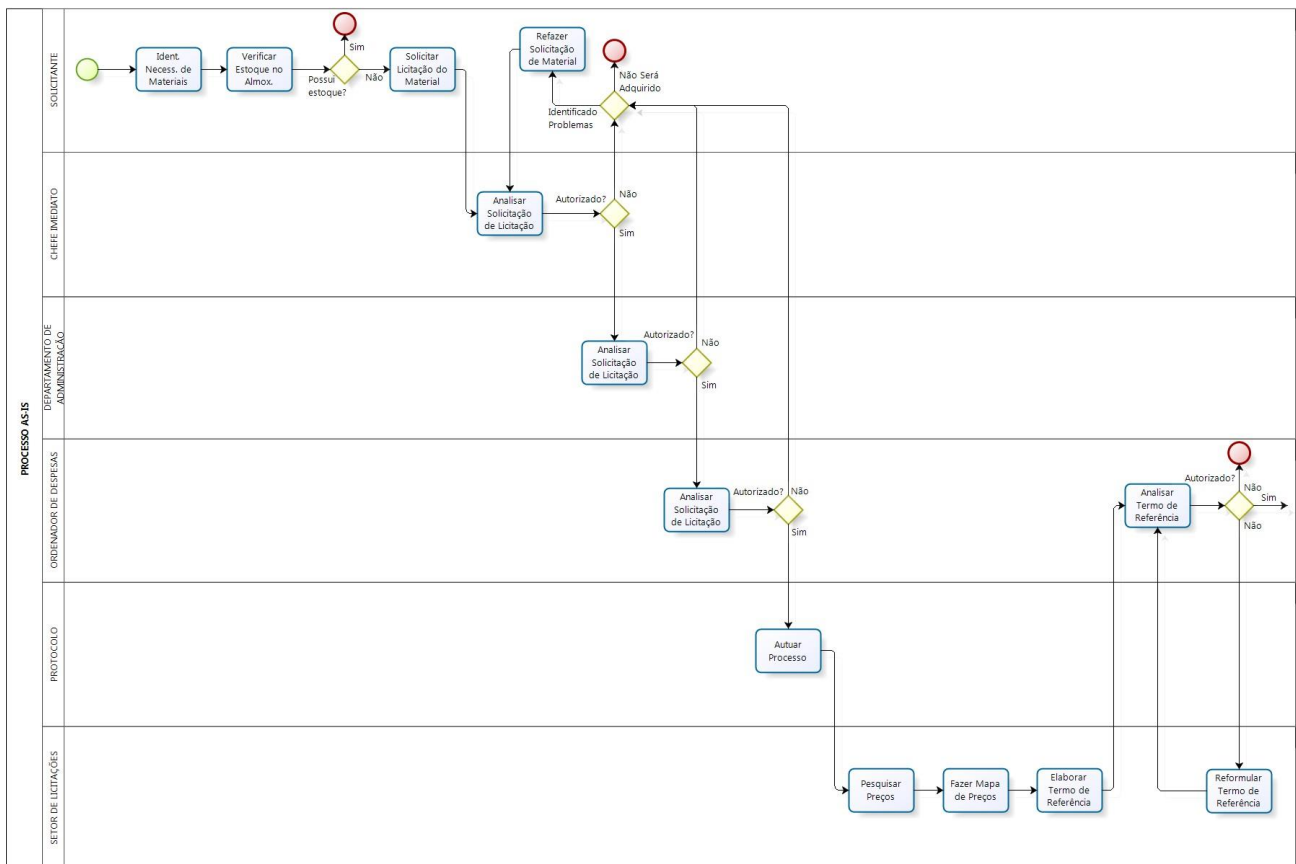
Em relação aos objetivos de pesquisa a mesma é classificada como exploratória e descritiva. Para Gil (2010), a pesquisa exploratória tem o propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito. Já a pesquisa descritiva tem o intuito de descrever as características de determinada população e identificar relações entre variáveis. Desta forma, buscou-se mapear o processo atual de aquisições de bens comuns de consumo a fim de compreender e descrever suas características.

Quanto aos procedimentos esta pesquisa é classificada como estudo de caso e bibliográfica. Conforme Marconi e Lakatos (2011), o estudo de caso diz respeito ao levantamento aprofundado de determinado caso sob todos seus aspectos, visando aprender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato, no entanto se restringe ao caso que estuda, não podendo ser generalizado. Este trabalho apresenta as caracterizadas e particularidades do processo de aquisição de bens comuns de consumo de uma organização específica. Já a pesquisa bibliográfica, de acordo com o referido autor, abrange toda a bibliografia publicada em relação ao tema de estudo com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi publicado. Desta maneira, é realizado um estudo em livros e periódicos a fim de dar base teórica ao tema BPM.

Para a coleta de dados foram aplicadas duas técnicas de pesquisa. A pesquisa documental ocorreu por meio do levantamento de documentos que integram o processo estudado e documentos complementares relacionados. Houve também entrevistas não estruturadas com executores que possuem experiência com o objeto de estudo. A partir dos dados obtidos foi possível evidenciar elementos importantes para elaborar o desenho atual do processo com o intuito de se verificar as disfunções apresentadas pelo processo na organização.

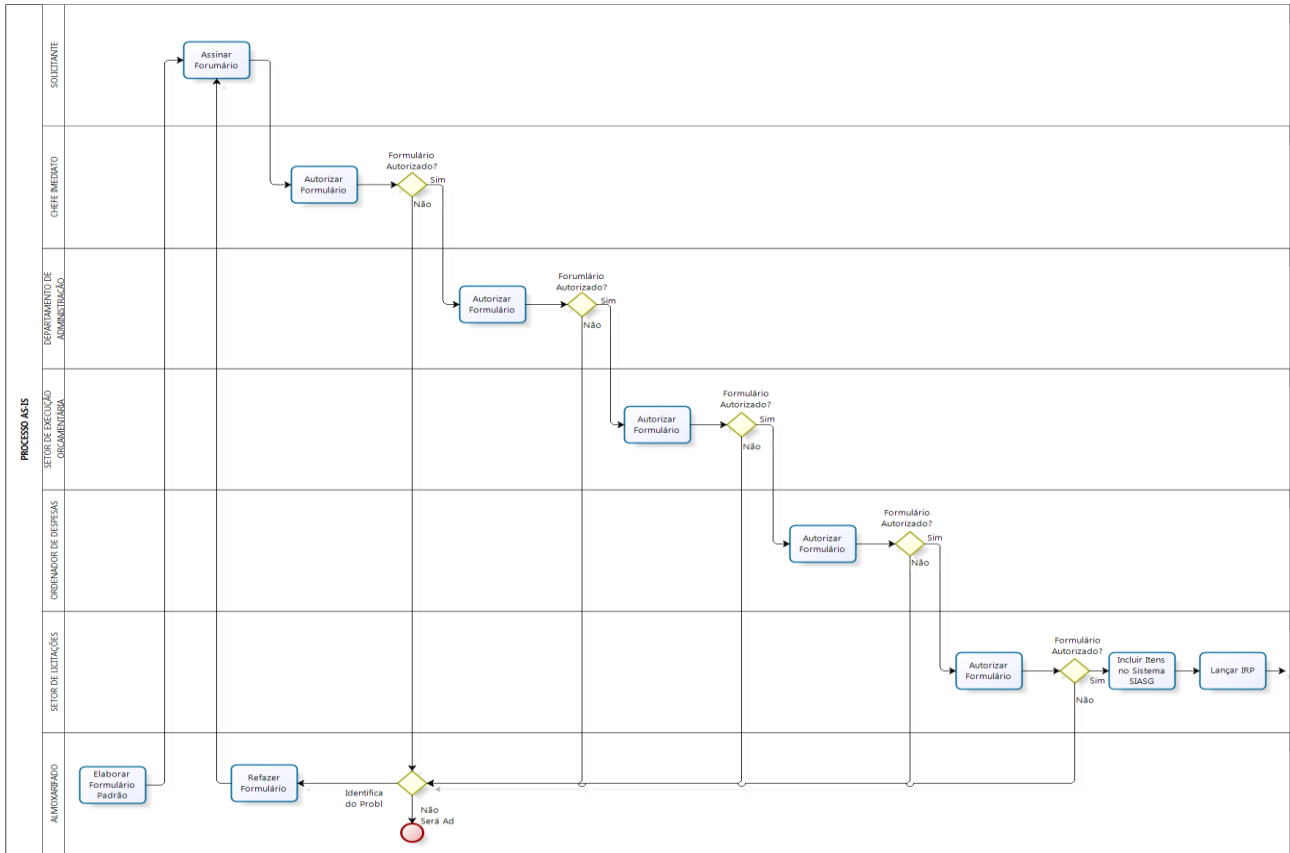
### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

A fim de identificar disfunções no processo atual (*as-is*) de aquisições de bens comuns de consumo em uma instituição federal de ensino, foi utilizado para representar graficamente o fluxo atual do processo o padrão de notação BPMN, com o auxílio do software *Bizagi Process Modeler*, desenvolvido especificamente para trabalhar este tipo de notação. A sequência de atividades do processo vistas em uma sequência lógica de como o ocorre transpassando diversos setores organizacionais são apresentados na figura 2.

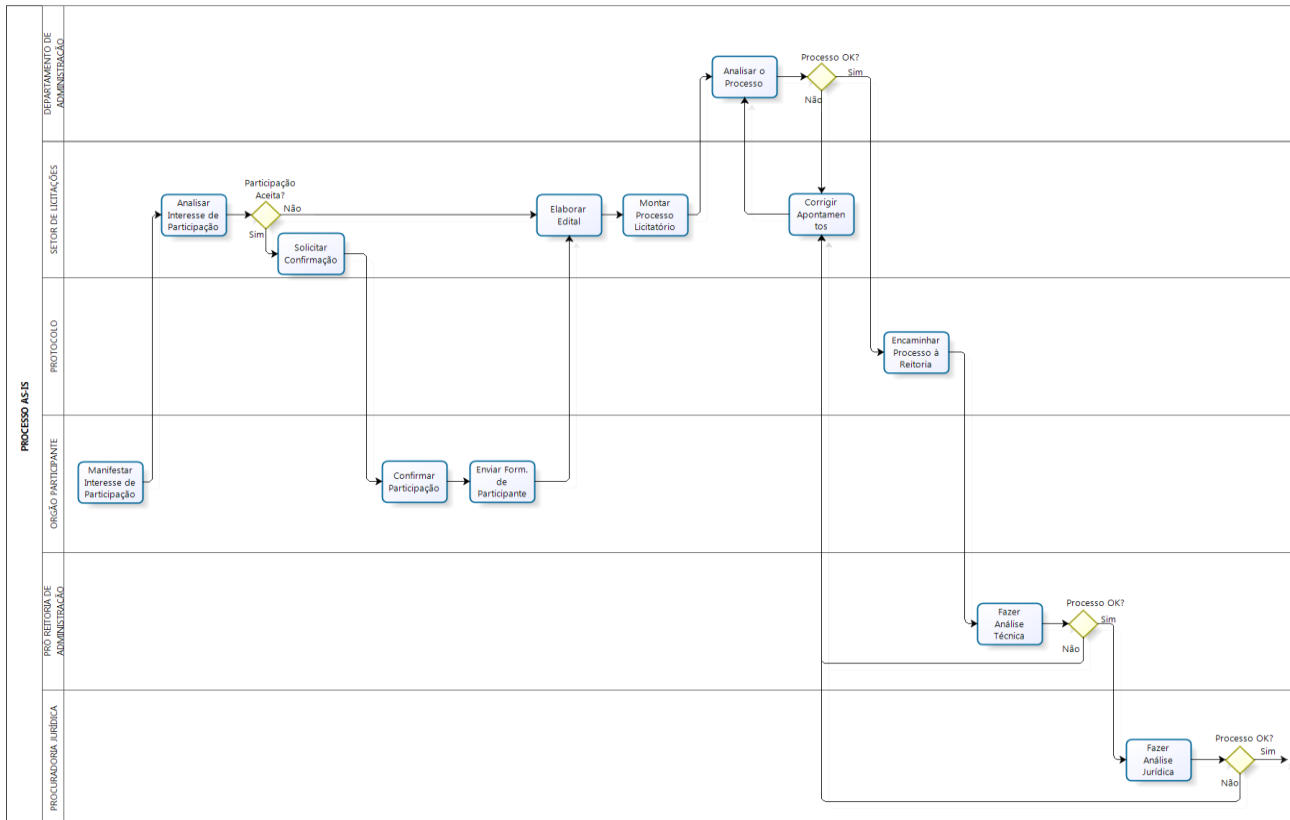




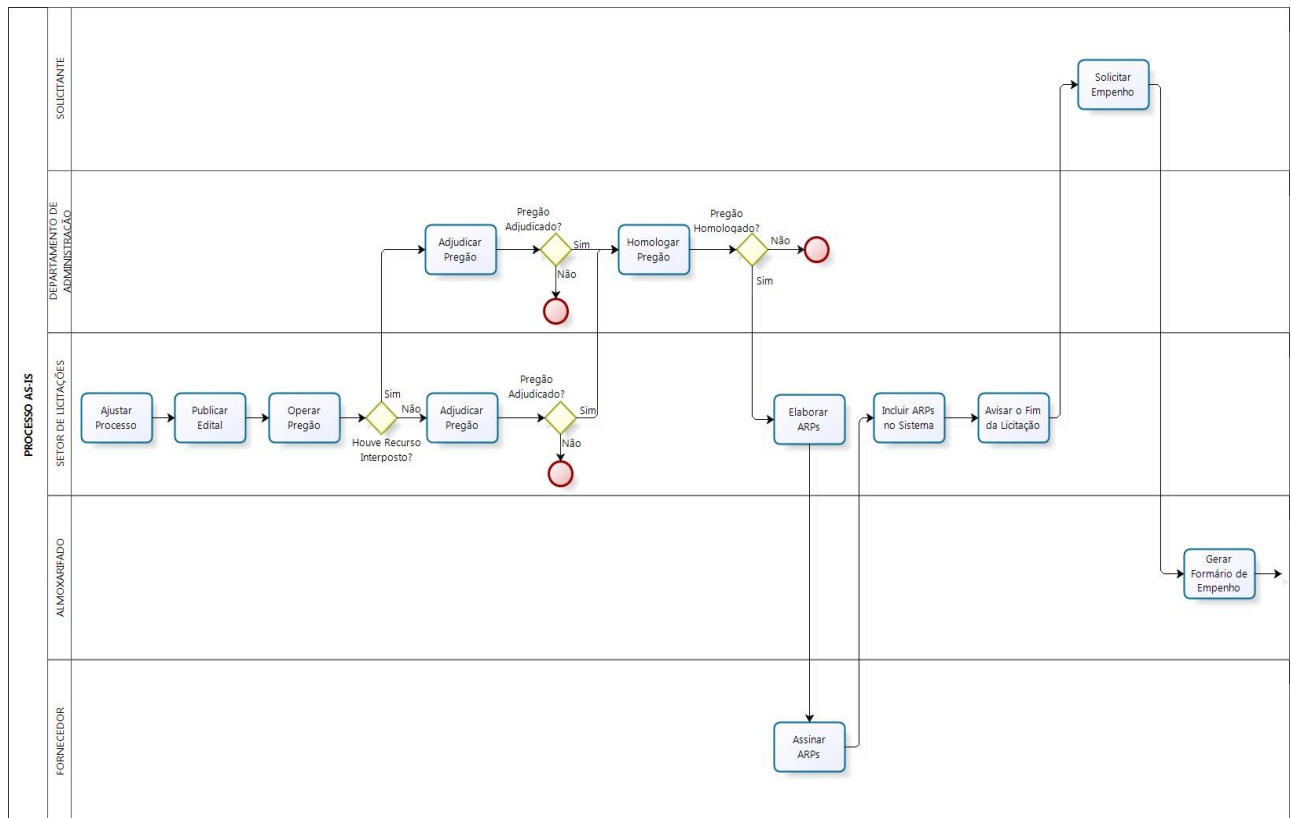
Continua



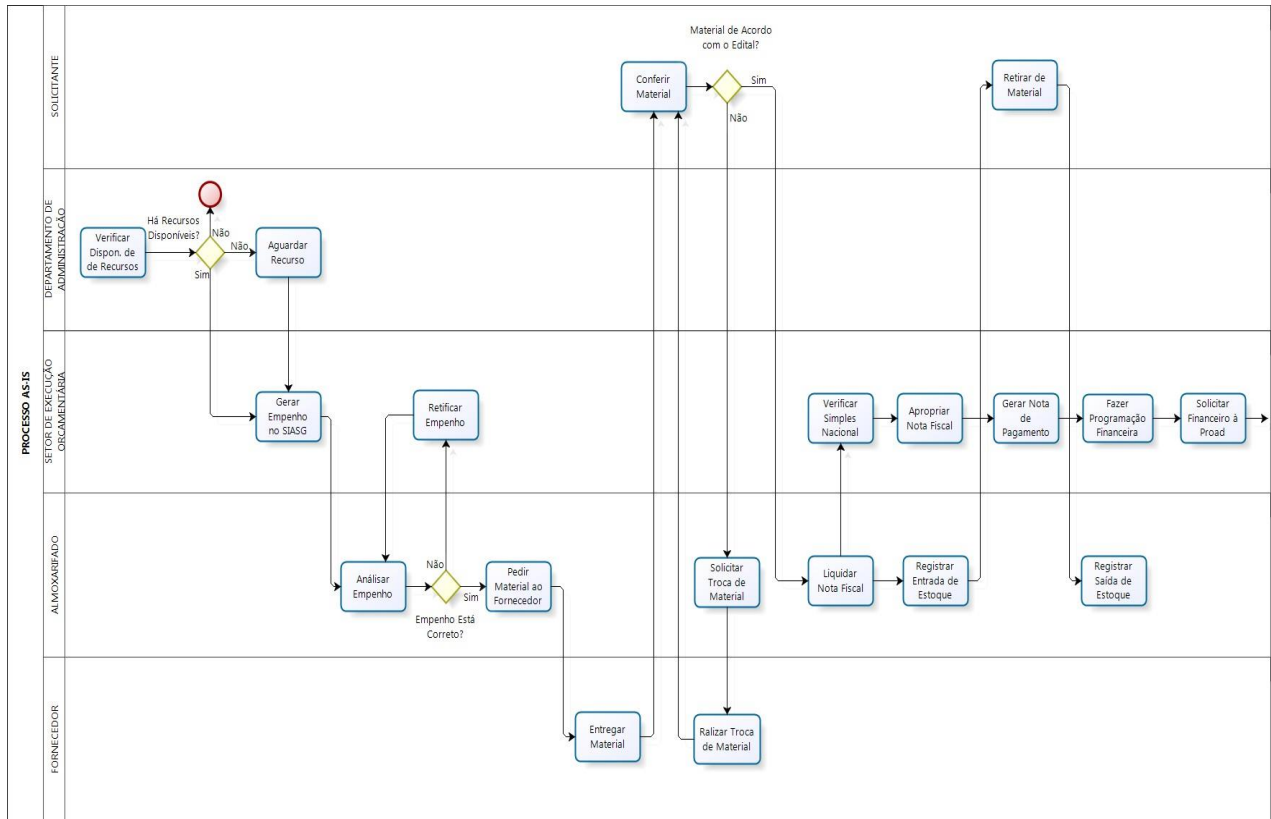
Continua



Continua



Continua



Continua

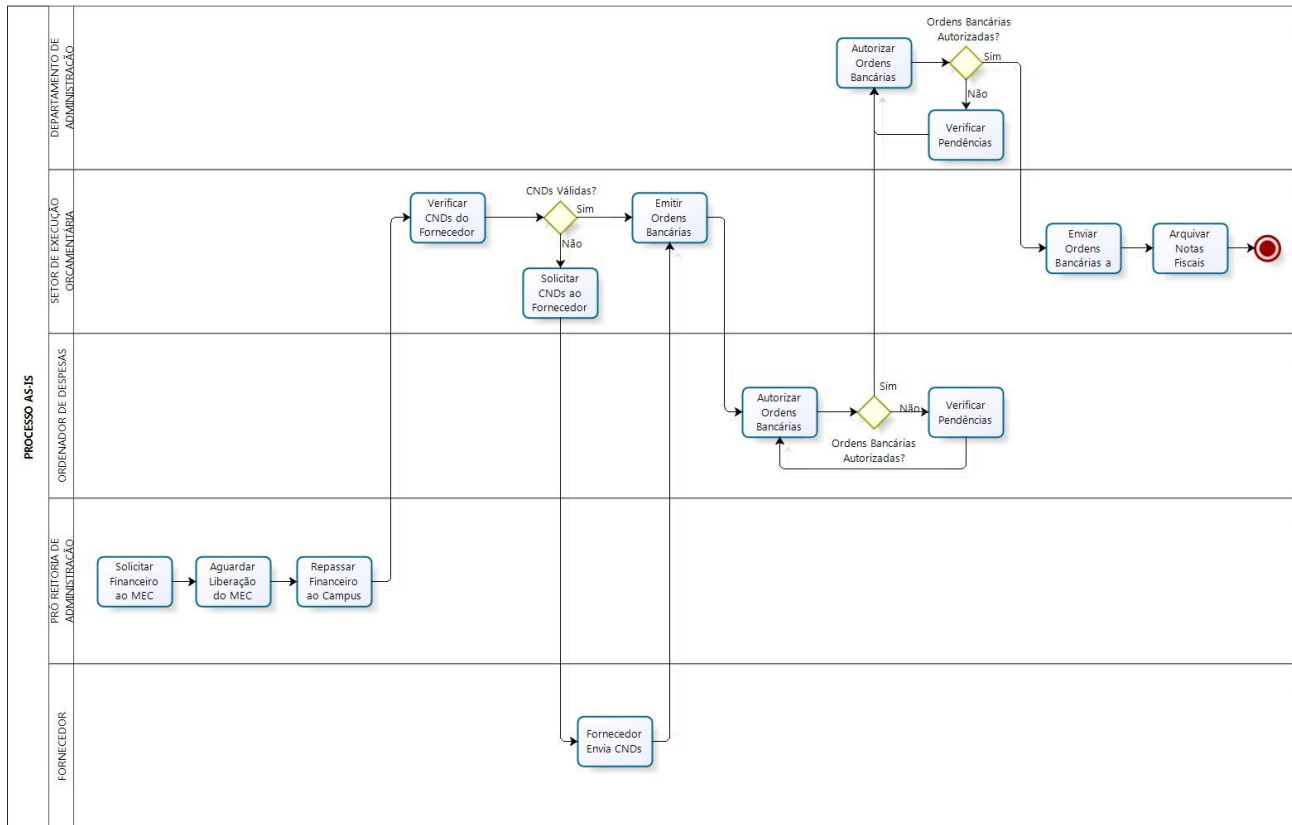


Figura 2 – Mapeamento do processo atual (as-is).

A partir do desenho do processo é possível identificar 66 (sessenta e seis) atividades necessárias para a operacionalização do processo atual, a partir de uma visão ponta a ponta. Além destas atividades, é possível visualizar 26 (vinte e seis) gateways, que são atividades complementares decorrentes de divergências ou convergências de decisões que podem acontecer durante a execução do processo. Com base nestes dados é possível afirmar que o atual processo possui uma grande sequencia de atividades e, portanto pode ser considerado complexo e burocrático, o que exige grande empenho organizacional para a sua execução.

Foram identificados ao todo (12) doze setores que auxiliam de alguma forma na execução das atividades do processo. Destes, 8 (oito) estão localizados na próprio campus da instituição e 04 (quatro) setores externos ao campus. Desta forma, existem alguns setores interfuncionais, que são aqueles que estão dentro da organização, e ainda setores interorganizacionais, que não fazem parte da organização, e, portanto estão fora de seu controle. Desta maneira, a quantidade e origem de setores, principalmente os externos ao campus oportunizam uma maior ocorrência de *handoffs*, que são falhas que podem acontecer durante a transferência de uma atividade de um setor para o outro, o que compromete a eficiência do processo.

A tabela1 ilustra a quantidade de atividades executas por cada setor envolvido no processo.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Tabela 1 – Relação de atividades por setor

Setor	Origem	N.º de Atividades	Porcentagem %
Solicitante	Interno	7	10,61 %
Chefe Imediato	Interno	2	3,03 %
Departamento de Administração	Interno	6	9,09 %
Execução Orçamentária	Interno	11	16,67 %
Ordenador de Despesas	Interno	4	6,06 %
Licitações	Interno	17	25,76 %
Protocolo	Interno	2	3,03 %
Almoxarifado	Interno	7	10,61 %
Órgão Participante	Externo	3	4,55 %
Pró Reitoria de Administração	Externo	4	6,06 %
Procuradoria Jurídica	Externo	1	1,52 %
Fornecedor	Externo	2	3,03 %
Total	-	66	100 %

Ao observar a tabela é possível identificar que o setor de licitações é central no processo de aquisições de bens comuns de consumo da instituição, responsável pelo maior número de atribuições, com 17 (dezessete) atividades. Em segundo lugar o setor de execução orçamentária possui 11 (onze) atividades, seguidos empatados em terceiro lugar os setores de almoxarifado e solicitantes que possuem 7 (sete) atividades cada. A procuradoria jurídica é a que menos se envolve no processo, com apenas uma atividade. Não foram considerados nesta análise os casos de *gateways* que podem acontecer.

O processo atual exige ao menos três autorizações do ordenador de despesas para a aquisição dos bens. Num primeiro momento o solicitante faz um memorando requisitando a licitação de materiais. Num segundo momento já com as pesquisas elaboradas pelo setor de licitações, o solicitante precisa assinar um formulário de solicitação de materiais. O terceiro momento, depois de concluída a licitação e com as atas assinadas pelos fornecedores, o demandante precisa novamente encaminhar um memorando, desta vez ao almoxarifado solicitando que seja feito o empenho. Esta quantidade de autorizações sobre uma mesma necessidade de material caracteriza redundância no processo. Além da preocupação com eficiência que pode ser melhorada com o redesenho do processo, a legislação brasileira exige apenas uma única autorização do gestor a ser realizada no momento da autuação.

Outra redundância ao qual o processo está condicionado é em relação à análise dos volumes do processo licitatório. Estão envolvidos com essa atribuição três setores institucionais, sendo eles o departamento de administração, a pró reitoria de administração e a procuradoria Jurídica. No entanto, a única entidade que dispõe a função legal e obrigatória para análise de processo é a procuradoria jurídica. Os demais setores acabam sendo usados como um filtro para eventuais erros que podem acontecer. Desta forma, quanto maior é a quantidade de setores envolvidos para uma mesma função, maior é o tempo que o processo precisará para ser concluído.

A pesquisa de preços é uma atividade atribuída no processo atual ao setor de licitações, que é o setor que possui a maior quantidade de atividades. A pesquisa de preços é uma das atividades que representam maior tempo para sua consecução e refletem de forma expressiva na eficiência do processo. Além disso, tal atividade frequentemente envolve conhecimento técnico na hora da pesquisa, principalmente em bens mais complexos, que muitas vezes não são conhecidas pelo setor de licitações, mas por quem requisitou o material. Esse fato ocasiona muitas vezes a estimativa de preços equivocadas que acabam interferindo na aquisição do bem pretendido e por fim na eficiência.

Uma das vantagens ao se adquirir bens comuns por meio da modalidade de pregão eletrônico através do Sistema de Registro de Preços – SRP é a inclusão de outros órgãos públicos na licitação, que são chamados de órgãos participantes. O sistema SIASG – Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais, desenvolvido e mantido pelo Ministério do Planejamento aos entes públicos federais possibilita que quando um órgão público irá realizar uma licitação, outro órgão pode manifestar interesse em determinados materiais, sem que para isso aquele órgão tenha que fazer outra licitação. Desta forma, o fornecedor que ganha a licitação tem o compromisso legal de entregar os materiais aqueles órgãos que registraram participação no pregão. A instituição em estudo exige em seu processo que o órgão participante encaminhe um documento manifestando interesse na participação, entretanto não há necessidade por tal documento, uma vez que como o trâmite de

interesse de participação é realizado no sistema SIASG, e todas suas operações ficam nele registrados, fato este que acaba sendo mais uma atividade acessória que não se traduz em eficiência operacional.

Uma atividade muito comum realizada pelo setor de execução orçamentária é a verificação das Cnds – Certidões Negativas de Débito dos fornecedores antes de se emitir ordens bancárias de pagamento. No entanto, tal verificação possui um caráter meramente formalista, uma vez que não existe amparo legal para se suspender o pagamento ao fornecedor de material já entregue e liquidado. O Tribunal de Contas da União exige que haja uma fiscalização da Administração Pública para que a empresa contratada mantenha em dia sua regularidade fiscal, caso contrário pode haver rescisão contratual. Desta forma, em se tratando de processo de aquisições, a execução desta atividade acaba não agregando valor em termos de desempenho organizacional.

### 5. CONCLUSÃO

A leitura do mapeamento do processo atual (*as-is*) de aquisições de bens comuns de consumo no Instituto Federal Farroupilha Campus Santa Rosa contribuiu de forma significativa para se identificar algumas disfunções que ocorrem no processo que podem ser vistas como possíveis oportunidades de melhorias no desempenho da organização. O mapa revelou que o processo é bastante extenso, com vários setores funcionais e interorganizacionais interagindo em algum momento, com muitos pontos de decisões a serem tomadas para o prosseguimento das atividades, o que demonstra haver bastante complexidade e burocracia do processo, algo típico de procedimentos adotados pela Administração Pública.

O processo atual apesar de possuir uma longa sequência de atividades, possui seu desenho de processos bem organizado, de forma racional e atinge seu objetivo final, que é a entrega de materiais ao cliente interno. Porém, algumas etapas podem ser repensadas. Um fator identificado são as redundâncias de solicitações e autorizações para a abertura de procedimento licitatório que estão institucionalizadas no processo, vão além das obrigações legais e formais, além de não agregam valor à organização e ao cliente interno.

Outro fator está relacionado à desnecessidade de execução de certas atividades, como por exemplo, a análise de documentos que é atualmente executada por três diferentes setores, sendo que somente um setor é o responsável legal por tal atribuição. Outras atividades não necessárias estão no encaminhando por escrito de solicitação de participação dos órgãos participantes, uma vez que esse procedimento já fica registrado no sistema eletrônico, assim como a verificação das certidões negativas de débitos com a finalidade de pagamento.

Uma grande dificuldade para a realização desta pesquisa foi representar graficamente o mapeamento do fluxo das atividades que compõem o processo da forma mais real possível, embora haja certa padronização, se notou por meio das entrevistas e verificação de documentos que nem sempre um processo ocorre exatamente igual de forma padronizada. Por outro lado, como fator de facilitação da pesquisa foi a contribuição dos executores do processo consultados e o interesse em compreenderem o funcionamento ponta a ponta do processo.

Além deste estudo sobre o desenho do processo atual, como sugestão para futuras pesquisas de BPM indicamos o levantamento de fatores do ambiente organizacional que influenciam no processo, tais como, regras de negócios, treinamentos, recursos utilizados, estratégias, cultura organizacional, bem como a proposição de um modelo alternativo de processo futuro (*to-be*), a partir das disfunções identificadas no processo atual (*as-is*), os quais possibilitarão ainda mais fundamentação para o aprimoramento do processo e auxílio à tomada de decisões pelos gestores da instituição estudada.

### REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**: corpo comum de conhecimento.(BPM CBOK®). Versão 3.0. 2013.

BALDAM, Roquemar (Org.). **Gerenciamento de Processos de Negócios**.2.ed. São Paulo: Érica, 2008.

BRASIL. Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 jul. 2002.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm). Acesso em: 20 out. 2016.

BROCKE, Jan Von; ROSEMAN, Michael. **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. 1.ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

CÉSAR, Rômulo. *et al.* Uma Análise Exploratória sobre Adoção de BPM em Organizações Privadas. In: **X Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, 2014**, Londrina. Paraná, v. 2, p. 10-17.

CRUZ, Tadeu. **Sistema, Organização & Métodos**: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologia da informação. Introdução à gerência do conteúdo. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Empresas São Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.1, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2017.

GULLEDGE JR, Thomas R; SOMMER, Rainer A. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, v.8, n. 4, p. 364-376, 2002.

HAMMER, Michael; Champy James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

IRITANI, Diego Rodrigues. *et al.* Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliométrica. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.22, n.1, p. 164-180, 2015.

JÚNIOR, Orlando Pavani; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão Por Processos – BPM**: gestão orientada à entrega por meio dos objetos metodologia gauss. 1.ed. São Paulo: M.Books, 2011.

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

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3.ed. São Paulo: Altas, 2012.

MORAIS, Rinaldo Macedo de. *et al.* Na analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 412-432, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Análise e Melhoria de Processos de Negócios**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAIM, Rafael. *et al.* **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. 1.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SALGADO, C.C.R. *et al.* Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da universidade federal da paraíba. **Holos**, v.1. p. 151-168, 2013.

SANTOS, Nathália de Melo. *et al.* Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. **Brazilian Business Review**, Vitória-ES, v.11, n.3, p. 106-129, mai/jun. 2014.

SLACK, Nigel. *et al.* **Gerenciamento de Operações e de Processos**: princípios e práticas de impacto estratégico. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão Por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ND BISCOITOS EM SANTIAGO-RS**

**STRATEGIC PLANNING IN THE BUSINESS MANAGEMENT OF MICRO AND SMALL ENTREPRISES - CASE STUDY IN THE COMPANY ND BISCOITOS IN SANTIAGO-RS**

Liane Maria Panerai Gavioli, URI Santiago, URI, RS, Brasil, liane.gavioli@urisantiago.br  
Juliana Ivaniski Sansonowicz, URI Santiago, URI, RS, Brasil, juliana.sansonowicz@hotmail.com  
Francine Minuzzi Görski, URI Santiago, URI, RS, Brasil, francine@urisantiago.br  
Lucas Urach Sudati, URI Santiago, URI, RS, Brasil, lucas.nepi@urisantiago.br  
Berenice Beatriz Rossner Wbatuba, URI Santo Ângelo, URI, RS, Brasil, bwbatuba@san.uri.br

**RESUMO**

O objetivo maior do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e conseqüentemente um melhor resultado em suas ações, porém é comum no mundo dos negócios deparar-se com micros e pequenas empresas que iniciam seus negócios sem um planejamento formalizado, que evidencie as metas e os meios necessários para alcançar seus objetivos, enfrentar as ameaças e otimizar as oportunidades advindas do mercado competitivo. Diante deste cenário, este estudo tem como objetivo verificar a relevância do planejamento estratégico na gestão e desenvolvimento da empresa ND Biscoitos Caseiros ME de Santiago/RS, colaborando como um instrumento de competitividade e sucesso empresarial que possibilita a adaptação e a capacidade de resposta às mudanças do mercado.

**Palavras-chave:** Pequenas Empresas, Planejamento Estratégico; Processos estratégicos.

**ABSTRACT** The major goal of strategic planning is to develop strategies that will guide the organization to achieve better performance and consequently a better result in its actions, but it is common in the business world to come across micro and small enterprises that start their business without formalized planning, which highlights the goals and means necessary to achieve its objectives, address the threats and optimize the opportunities arising from the competitive market. In view of this scenario, this study aims to verify the relevance of strategic planning in the management and development of the ND Biscoitos Caseiros ME enterprise in Santiago/RS, collaborating as an instrument of competitiveness and business success that enables adaptation and responsiveness to changes from the market.

**Keywords:** Small Enterprises, Strategic Planning; Strategic processes.

**1 INTRODUÇÃO**

O cenário socioeconômico está sofrendo mudanças de forma rápida, complexa e constante, tornando o mercado altamente competitivo. Em meio a esta evolução, torna-se essencial que as empresas definam seus objetivos e estratégias, a fim de atingir melhores resultados, fortalecendo seu posicionamento e crescimento no mercado. (COSTA, 2010)

De acordo com Terence (2002), as organizações precisam se reinventar adotando uma postura proativa, tornando o planejamento mais que um simples controle financeiro, passando então a configurar como ferramenta estratégica que auxilia na tomadas de decisões da empresa, minimizando os riscos e incertezas para a organização.

Costa (2010), salienta que novos instrumentos de gestão foram desenvolvidos, como as primeiras ferramentas de planejamento empresarial, que inicialmente restringiam-se ao planejamento financeiro onde posteriormente, com o aumento da competitividade e complexidade do ambiente econômico, o ambiente empresarial gerou um clima de incerteza para a tomada de decisão.

O planejamento estratégico ganhou importância em função de apresentar-se como um processo contínuo que contempla uma visão do futuro e ajuda o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades facilitando a tomada de decisão independentemente da empresa (COSTA, 2010).

Porém, há dificuldades de implementação de estratégias em pequenas empresas, que devem estar focadas na gestão do negócio com vistas a buscar o melhor retorno. É nesse momento que planejar se torna imprescindível para o sucesso, e, além disso, o planejamento estratégico irá permitir o melhor posicionamento no mercado em que atua vislumbrando a lucratividade e a riqueza das mesmas (FALLER; DE ALMEIDA, 2014).

Salienta-se que o planejamento nas empresas é imprescindível no sucesso das mesmas e por sua vez as pequenas empresas também devem utilizar desta ferramenta com o intuito de tornar o negócio bem-sucedido e valorizado pelos consumidores.



O artigo segue pela apresentação da problemática e objetivo do estudo e da revisão bibliográfica do tema. Após apresenta-se a metodologia utilizada, com a classificação da pesquisa e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Na sequência faz-se a descrição e a análise dos resultados da pesquisa, e por fim, constam as considerações finais e referências utilizadas na construção do referido artigo.

### **2. PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS**

As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil respondendo por 53,4% do PIB deste setor, além de ter uma participação no PIB de 22,5% e 36,3%, respectivamente, referente a Indústria e o setor de Serviços (SEBRAE, 2014).

Considerando a importância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira, estudos direcionados para esse segmento são de grande relevância, em especial, quando buscam contribuir para eficácia organizacional por meio de instrumentos de gestão, como por exemplo, o planejamento estratégico.

Assim, o planejamento estratégico, se bem utilizado, constitui-se num importante instrumento de gestão, capaz de intervir na realidade da organização, mas especialmente na condução futura desta.

Neste sentido, o objetivo do estudo foi averiguar a relevância do planejamento estratégico na gestão e desenvolvimento da empresa ND Biscoitos Caseiros ME de Santiago/RS.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

O cenário empresarial se depara frequentemente com transformações severas provenientes de diversas fontes, sejam governamentais, tecnológicas, demográficas ou econômicas. E em virtude dessas pressões, as organizações devem se munir de ferramentas que propiciem sua sobrevivência no mercado competitivo. A fim de antever possíveis ameaças e oportunidades, faz-se necessário o uso do planejamento que consiste em direcionar as ações das empresas para alcançar os objetivos do negócio (ESTRELA, 2016).

Segundo Bateman e Snell (2009, p. 117): “Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Dentro das organizações o processo de planejamento é tão importante quanto o processo produtivo, pois é ele quem encoraja os seus membros a pensar sobre o que aconteceu sobre o que está acontecendo e o que acontecerá. Nesta perspectiva, Lacombe (2009, p. 70) considera que “o planejamento é um poderoso instrumento de intervenção na realidade e que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações”. E esclarece que em muitos casos é necessário um plano contingente, às vezes, chamado de plano B, isto é, um segundo plano para ser usado no caso do plano principal ter que ser trocado em função de mudanças nas variáveis dos ambientes externo ou interno.

Nos tempos atuais o planejamento torna-se imprescindível para que as organizações possam manter uma posição de competitividade em qualquer ambiente, pois possibilita a análise do ambiente de uma organização favorecendo a criação de uma visão sobre as oportunidades e ameaças, bem como a percepção de pontos fortes e fracos.

Neste sentido também é importante que a empresa tenha o seu alicerce bem fundamentado, ou seja, bem definido em relação ao seu propósito. O propósito é a mola - mestra que manifesta o desejo que a empresa tem de ser e de agir, e abrange a missão, a visão, os princípios e os valores da empresa, que viabiliza a otimização da relação da empresa com seu ambiente. A importância do planejamento recai sobre um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização. Cavalcanti (2001, p.75) assinala que na Era do Conhecimento:

Ter um plano não é suficiente, é preciso ter um plano com estratégia e que gere pressão constante nas organizações para que as pessoas pensem até coletivamente, em grupo, dentro da organização e que em verdade, desenvolvam a capacidade de pensamento dentro das organizações, aprendendo e passando a viver pensando por si e no lugar do outro.

Portanto, o planejamento é à base de todo trabalho da empresa, pois a era do conhecimento trouxe para as organizações a globalização, a tecnologia, a competitividade e a diversificação, ou seja, trouxe mudanças constantes e significativas. Para que o planejamento realmente tenha resultados satisfatórios alguns fatores são essenciais, como a análise de cenários, análise da cultura organizacional, análise de ambientes e controle.

### 3.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Estratégia é um termo vindo das aplicações bélicas, em sua utilização original está voltada a arte de planejar e executar movimentos e operações militares com o objetivo de alcançar ou manter posições relativas.

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu. Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra - um esforço de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GODOY, 2009). Segundo Fernandes e Berton (2005):

O estudo das estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre vencer o inimigo. Entretanto o conceito transposto à arena empresarial não se ocupa apenas de “competição” e “vencer inimigos”. Amplia-se o sentido de concretizar uma situação futura desejada, tendo em conta as oportunidades que o mercado oferece, por um lado, e os recursos que a organização dispõe, por outro.

A partir da definição feita pelos autores acima, observa-se que estratégia vai além dos conceitos de vencer o inimigo, ou no caso do campo empresarial de vencer os concorrentes. Os autores expõem que a estratégia tem também o papel de concretizar situações futuras desejáveis, algo que se pretende ser ou conseguir.

Costa (2007) relata que “o propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização deseja ser no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e agir.” O mesmo autor conceitua atitude estratégica como olhar o presente a partir do futuro.

Esse processo consiste, exatamente, em um exercício de transpor-se mentalmente para um futuro desejável, considerado possível, e a partir de lá olhar para trás, para hoje, e perguntar o que deve ser feito no presente para que o idealizado no futuro se concretize (COSTA, 2007 p 13).

### 3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de estratégia nasceu da guerra, em que a realização de objetivos significa superar um concorrente, que fica impedido de realizar os seus. Cada um dos dois lados quer derrotar o outro. Vem daí a definição de Aristóteles, de que finalidade da estratégia é a vitória. Fora do contexto militar, a palavra estratégia é de uso corrente e indica uma forma de enfrentar um problema ou uma forma de realizar objetivos.

O planejamento Estratégico é efetuado pelos dirigentes de mais alto nível da empresa - diretores e assessores, pois quase sempre, são os possuem a visão sistêmica ou global da empresa e tem melhores condições para ficarem atentos ao que ocorre no ambiente externo. Sendo assim inicia-se no topo da hierarquia.

Conforme Oliveira (2009, p. 67), “este planejamento é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa”.

O Planejamento Estratégico é o mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são:

- ✓ É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente;
- ✓ Envolve a empresa como totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional;
- ✓ É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados. (CHIAVENATO, 2009, p. 42).

A definição clara da missão da empresa, a definição para determinado horizonte, das estratégias globais, das estratégias funcionais e das políticas, são elementos que devem constar de um processo de planejamento competente. A empresa deve aproveitar, em particular, os casamentos de oportunidades com forças e atacar com energia as situações de ameaças. Além do compromisso de conquistar e reter clientes satisfeitos, as organizações bem sucedidas devem estar sempre prontas a se adaptar a mercados em contínua mudança. O planejamento orientado ao mercado cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantém um compromisso com o lucro, o crescimento e sua missão organizacional.

Entender o Planejamento Estratégico, demanda conhecer seu conceito, considerando que é através dele que vem a compreensão dos resultados que podem ser obtidos através desse

planejamento, uma vez que ele proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se.

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

Contudo, o planejamento estratégico é um processo dinâmico, necessariamente flexível para incorporar as mudanças imprevistas do ambiente.

### **3.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO**

Segundo Chiavenato (2009), o planejamento pode incluir períodos de longo a curto prazo, assim como envolver a organização inteira, um departamento ou ainda uma tarefa, sendo, portanto, uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis hierárquicos.

Considerando esses níveis, podem-se distinguir três tipos de planejamento, conforme Oliveira (2007):

a) Planejamento estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa; é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada;

b) Planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados no planejamento estratégico;

c) Planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades rotineiras da empresa.

Não há como fazer uma distinção clara entre as três modalidades de planejamento. Os três tipos coexistem e devem ser trabalhados continuamente, uma vez que estabelecidos, tornam-se a direção para adequar-se as exigências do mercado e criar vantagem competitiva através do aproveitamento das oportunidades e minimização dos riscos.

### **3.4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS**

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, na qual, as pequenas empresas podem usar para enfrentar ameaças e usufruir de oportunidades encontradas em seu ambiente, para Fishmann & Almeida (2003),

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

Este planejamento pode ser tanto formal, como também informal, nas pequenas empresas esta ferramenta pode prever a prosperidade e manutenção da organização, porém na grande maioria das pequenas empresas a uma atenção especial para o cotidiano das atividades, ficando o planejamento em segundo plano.

O planejamento estratégico tem o papel de auxiliar o gestor na tomada de decisões, pois é possível mapear problemas no seu ambiente.

### **3.5 AS ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A primeira etapa do planejamento estratégico segundo Kotler (2005) consiste em identificar as condições atuais, externas e internas da organização. A análise da situação atual tem como objetivo avaliar os recursos disponíveis à empresa, sendo eles financeiros, humanos, materiais, além das possibilidades disponíveis no mercado. É cada vez maior o número de empresas que diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas que por sua vez ao contrário do que alguns pensam, contempla também as características das pequenas e médias empresas. Nas empresas competitivas verifica-se que, uma importante condição para sua sobrevivência está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2009)

Dessa forma para se obter um resultado favorável, através do planejamento estratégico faz-se necessário conhecer o cenário em que a empresa atua, desenvolvendo suas potencialidades através das informações que o ambiente interno e externo oferece diante de fatores relacionados a forças e fraquezas, ameaças e oportunidades que o mundo corporativo e globalizado nos apresenta.

Para a elaboração e a implementação do planejamento estratégico das empresas, faz-se necessário obter conhecimentos teóricos para melhor traçar suas estratégias e desenvolver suas ações com bases sólidas e sustentáveis a fim de obter resultados otimizados e satisfatórios que condizem com o objetivo que se quer alcançar.

Kotler (2005) propõe que não existe uma estratégia perfeita para as organizações; cada uma na sua área de atuação deve determinar, por meio de análises internas e externas qual é a melhor estratégia a luz de seu setor e objetivos, oportunidades, experiências e recursos. O objetivo do planejamento estratégico é desenvolver planos de ação presente que guiarão a empresa a obter um melhor desempenho no futuro. E para isso existem vários modelos que podem ser altamente eficazes na elaboração do planejamento, a questão está na escolha do modelo que melhor condiz com a realidade vivenciada pela empresa, lembrando-se que não existe receita pronta, o que aumenta o grau de responsabilidade na condução do planejamento estratégico.

Para Drucker (2003, p.39), planejamento estratégico é o processo contínuo e sistematicamente com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos;

Organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões, e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Assim, o planejamento é importante porque mesmo que não haja condições de oferecer garantia absoluta de êxito em qualquer atividade humana, devido ao risco inerente existente em todas as áreas, mesmo assim é capaz de proporcionar as pessoas e as organizações confiança e noção previa do que se deve fazer e para onde ir. O que abre caminho para se obter eficiência nas ações e obter eficácia nos resultados.

Os objetivos na elaboração do planejamento estratégico (o quê? onde queremos chegar?), são resultados quantitativos e qualitativos (essenciais à sobrevivência) que a empresa deverá alcançar em determinado período, como efeito das estratégias eleitas.

Para Drucker (2003), a visão organizacional proporciona o foco no futuro e oferece as bases para a definição dos objetivos organizacional a serem alcançados. Os objetivos devem atender simultaneamente a seis critérios, que são:

- Ser focalizado em um resultado a atingir e não em uma atividade;
- Ser consistente, ou seja, precisa estar amarrado coerentemente a outros objetivos e demais metas da organização;
- Ser específico, isto é, circunscrito e bem definido;
- Ser mensurável, ou seja, quantitativo e objetivo;
- Ser relacionado com um determinado período, como dia, semana, mês e número de anos;
- Ser alcançável, isto é os objetivos devem ser perfeitamente possível.

Devem ser definidos em conjunto com o corpo gerencial, visando o envolvimento dos seus *stakeholders*.

Já as Estratégias (como? por onde vamos chegar?), são consideradas as formas através das quais se alcançarão os objetivos da empresa. Devem ser concretas e consistentes entre si.

Enquanto que o Plano de Ação de um planejamento configura-se no desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implementadas para atingir os objetivos. Qualquer estratégia só é boa se a execução for boa.

De forma resumida, podemos dizer que um Plano de Ação é um documento utilizado para planejar todas as ações necessárias para atingimento de um resultado desejado ou na resolução de problemas. Este documento geralmente é criado no formato de uma planilha (eletrônica ou mesmo de papel), contendo informações como objetivos, ações e responsáveis com suas respectivas datas de entregas. Você pode criar um plano de ação simples, com poucos campos para monitoramento e controle ou um plano de ação mais robusto.

Em geral, um bom plano de atividades deve contemplar os seguintes itens segundo Drucker (2003):

- Objetivo geral a ser alcançando com o plano de ações;
- Lista de ações e atividades a serem executadas;
- Data de início e fim previsto para cada ação ou atividade;
- Orçamento alocado para cada ação ou atividade;
- Responsável pela execução de cada ação;

- Objetivos de cada ação ou atividade a ser executada;
- Riscos previstos na execução e os seus respectivos planos de contingência.

O plano de ação precisa servir de base para a administração do tempo que é o recurso mais escasso e mais valioso de um executivo. Numa organização seja ela órgão de poder público, empresa ou entidade sem fins lucrativos, a perda de tempo é inerente. Um plano de ação será inútil se não puder determinar de que forma o executivo usa o seu tempo, ou seja, nos Planos de Ações devem estar consolidadas todas as informações sobre o objetivo a ser buscado, detalhando para isto todas as atividades necessárias para concretizá-lo, quanto os recursos físicos, monetários e humanos necessários. Essa ferramenta permite que todas as decisões sejam tomadas antes mesmo de serem colocadas em prática, garantindo uma maior taxa de acerto e possibilitando a correção prévia de eventuais problemas. Dessa forma, é muito indicada para alcançar soluções a curto prazo, mas nada impede de ser utilizada também em outras circunstâncias. O plano de ação segundo Peter Drucker (2003), pode ser utilizado por profissionais que querem atingir alguma meta em suas carreiras ou por empresas que precisam investir em soluções mais complexas. Ele possibilita que o executor siga uma sequência de tarefas mais claras e lógicas previamente delimitadas, o que leva à concretização dos objetivos de forma mais rápida e prática. A sua efetividade é explicada principalmente porque considera as condições internas e externas ao indivíduo ou à companhia para montar estratégias adequadas a serem desempenhadas em determinado período de tempo.

Observa-se claramente a definição citada através da figura 1 ilustrada abaixo:

FIGURA 1 – Método de como fazer o planejamento estratégico.



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009).

#### 4 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso descritivo, (YIN, 2005), de caráter qualitativo, mediante o levantamento de campo por meio de entrevista e documentos disponibilizados pela organização. O estudo de caso, segundo Yin (2005), é considerado flexível, porque o pesquisador pode fazer uso de variadas técnicas de levantamento de dados, com o objetivo de melhor dimensionar a interpretação das informações colhidas. Em relação à pesquisa descritiva sobre o qual pode se compreender o entendimento apresentado por Gil que caracteriza: as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, estabelecimento de relações entre variáveis. (Gil, 2008, p.42).

Em relação à abordagem do problema a pesquisa teve característica qualitativa, pois foi realizado uma entrevista com os dois gestores da empresa, sendo estes os responsáveis pela gestão total do negócio. Na opinião de Minayo (2008), a pesquisa qualitativa lida com categorias de análise na qual a intenção é reunir elementos, ideias e expressões em volta de conceitos capazes de reunir uma análise minuciosa dos estudos selecionados.

Quanto a finalidade a pesquisa se caracteriza como aplicada, pois tem como objetivo a solução de problemas específicos, tendo como fim a criação de conhecimento para uma aplicação prática, onde a proposta é verificar a aplicação de um planejamento estratégico como ferramenta de gestão, a pesquisa aplicada segundo Silva (2005), tem como princípio a geração de conhecimento para uma aplicação prática e voltada a solução de problemas específicos, envolvendo interesses locais e visando a solução de problemas concretos,

São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma das características mais significativas está na utilização de coletas de dados, tais como entrevista e

observação sistemática do negócio, permitindo análise dos dados levantados e o entendimento sobre o assunto estudado.

A unidade de análise da pesquisa constitui-se de uma indústria alimentícia localizada em Santiago-RS, fundada em 18 de novembro de 1996 a empresa tem como razão social Nelcinda Conceição Kraetzig Donini - ME adotando como nome fantasia ND Biscoitos Caseiros. É uma empresa familiar que tem como proprietários o casal Augusto Donini e a Sr<sup>a</sup> Nelcinda Conceição Kraetzig Donini, atualmente conta com um quadro funcional de 14 colaboradores. Seu ramo de atividade é o de fabricação de biscoitos e bolachas onde atualmente suas vendas estão localizadas no Vale do Jaguari e em algumas cidades da Fronteira Oeste totalizando um faturamento anual de R\$ 510 mil.

O instrumento adotado para este estudo de caso foi a coleta dos dados através de uma entrevista com 10 (dez) perguntas abertas e fechadas de opinião que foi analisado através das respostas fornecidas pelos proprietários, e posteriormente, comparado com o referencial teórico apresentado por este estudo com o propósito de mensurar os resultados do desenvolvimento da empresa através da implantação e utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

O levantamento de informações para a segunda etapa do estudo, considerando diversos aspectos relacionados com as ferramentas do planejamento estratégico, ocorreu através de 12 visitas, ocorridas entre o período dos meses de outubro de 2015 a julho de 2016.

### **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Na primeira pergunta abordou-se sobre o que é planejamento estratégico na visão dos sócios empreendedores, dentro disso observou-se que ambos possuem a mesma visão estratégica de negócio, ao classificarem o planejamento estratégico como forma de se chegar ao objetivo de maneira mais organizada e direcionada através de ações que correspondam com as exigências competitivas, buscando assim se preparar para os resultados que advêm do planejamento e da execução de suas ações.

Diante desta resposta, percebeu-se que a empresa possui de forma clara e objetiva a definição do que é e para que serve o planejamento estratégico na visão empresarial de negócios precisamente dentro do contexto em que está inserida, pois, como foi abordado no início deste estudo, muito se ouve falar em planejamento estratégico, e nas organizações de maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração tão necessária na atualidade. O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Só é eficiente desde que não seja utópico e que os objetivos traçados sejam alcançáveis. (OLIVEIRA, 2007).

Uma vez definido o planejamento estratégico dentro da visão dos sócios, relatou-se sobre os objetivos almejados pela empresa mesmo que estes não estejam formalizados em documentos. Através da resposta observou que a empresa tem seus objetivos almejados mas não formalizados documentalmente, onde buscam criar uma imagem cada vez mais forte no mercado em que estão inseridos, através da qualidade e variedade dos produtos oferecidos almejando a curto prazo a contratação de mais profissionais capacitados no ramo formando uma nova equipe de trabalho que atenda as exigências e as expectativas dos seus clientes, contribuindo assim com o crescimento econômico e sustentável da empresa.

Outro ponto destacado foi sobre a identidade organizacional ou seja, ter bem definido o papel da empresa frente à sociedade, ou seja, a razão pela qual ela existe. Neste sentido foi afirmado que a empresa possui sua missão definida, porém, ainda não formalizada, e que a partir do momento em que buscaram fundamentar suas ações através de planejamentos e estratégias de negócios, observaram a real importância de vincular suas ações de acordo com o que estavam dispostos a realizar no mercado em que estão inseridos, a partir daí surgiu a missão da empresa. Sendo que a missão foi declarada da seguinte maneira: “Manter e aprimorar a qualidade dos alimentos produzidos, levando sabor e bem-estar aos consumidores. Trabalhar com eficiência na entrega, gerando confiança e credibilidade a todos os nossos clientes”.

Na sequência pergunta-se sobre a visão da empresa até 2020 e os valores vivenciados pela mesma. E é percebido que a empresa tem claramente seus valores definidos e vivenciados no dia a dia, através da transparência, ética, respeito, com os funcionários, clientes e concorrentes, e atuação pautada na responsabilidade e assiduidade. Já em relação à visão a empresa apresenta uma gama de objetivos a serem trabalhados a curto, médio e longo prazo, visando o crescimento econômico e sustentável através da construção de cenários e objetivos a serem buscados pela empresa. Portanto, a visão da empresa até 2020 é a seguinte: “Ser referência no ramo de atuação pelos consumidores,

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

através da ética, comprometimento, bom atendimento e principalmente pela qualidade e diversidade dos produtos produzidos.”

A empresa identifica seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças vislumbradas no mercado respondendo com clareza todos os itens da tabela, fatores considerados de extrema relevância no mundo corporativo, pois antes de conhecer os concorrentes faz-se necessário conhecer a si mesmo, através de suas potencialidades.

As mudanças são constantes e aceleradas e as empresas que não forem capazes de se planejar com uma visão clara e definida de como diferenciá-la de seus concorrentes, dificilmente conseguirão permanecer ou até mesmo sobreviver diante das exigências sobrepostas por este mundo dinamizado e competitivo.

Faz-se necessário conhecer o ambiente em que se está inserido aproveitando ao máximo às oportunidades que lhes são oferecidas, transformando os pontos fracos advindas de seus concorrentes em oportunidades de diferenciação em seus negócios, para isso é de extrema relevância conhecer de perto os concorrentes.

## QUADRO 1: Fatores internos x fatores externos

<b>Fatores Internos</b>	Pontos Fortes/Forças	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Variedade e qualidade dos produtos</li><li>➤ Preço do produto</li><li>➤ Localização e instalações da empresa</li><li>➤ Boa reputação com clientes e fornecedores</li></ul>
	Pontos Fracos/Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Capital de giro</li><li>➤ Controles administrativos e financeiros</li><li>➤ Análise de mercado</li><li>➤ Mão-de-obra qualificada</li></ul>
<b>Fatores Externos</b>	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Novos produtos</li><li>➤ Novos mercados</li><li>➤ Divulgação</li></ul>
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mão-de-obra qualificada</li><li>➤ Concorrência</li></ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro 1 acima, foram identificados ( de acordo com a percepção dos gestores) os pontos fortes e fracos x oportunidades e ameaças da empresa Nelcinda Conceição Kraetzig Donini.

Em relação aos mecanismos de acompanhamento e revisão de suas ações foi respondido que a empresa tem consciência da importância de se ter, mas que ainda não conseguiu colocar em prática por falta de tempo e de pessoal qualificado para o exercício desta função.

Por fim aborda-se como a empresa define suas ações e seus responsáveis para alcançar os objetivos. A mesma relatou que sabe da importância de traçar seus objetivos e metas, e, principalmente delegar um responsável pelo acompanhamento mas que nesta parte estão deixando a desejar pelo acúmulo de serviço na produção e muitas vezes por não darem a devida importância para esta questão que entendem ser fundamental para a sobrevivência da mesma.

Salientaram que, depois da entrevista, a mesma serviu de alerta para inúmeras questões importantíssimas para o bom andamento do negócio e que a partir desta data irão se comprometer bem mais com a parte estratégica da organização. Visualizaram também, que o planejamento apresenta vantagens reais para a empresa pois ajuda a assegurar o seu desenvolvimento, acelera o ritmo de mudanças, conduz à ação eficiente.

Consideraram ainda que o planejamento não é uma ferramenta cara, complexa e muito formal, podendo com a ajuda dos funcionários ser realizado de uma maneira mais modesta, simplesmente observando o cotidiano da empresa, fazendo uso de informações e conhecimentos, garantindo uma visão do futuro mais ampla para a empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada empresa é constituída por uma história, e um caminho de desenvolvimento próprio trazendo em suas ações as marcas de suas peculiaridades a partir das escolhas que fazem.

Através desse estudo, verificou-se a necessidade da empresa frente à competitividade buscar aumentar o número de clientes para assegurar a sua sobrevivência no mercado. No entanto, destaca-se que nada disso é possível sem que haja um planejamento adequado e sem que a empresa opte por ações estratégicas que realmente tragam resultados positivos para sua organização.

Conhecer os funcionários, a concorrência, os clientes e os fornecedores, por exemplo, é uma ação simples que faz parte do planejamento, mas que possibilita a organização, uma visão mais

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

ampla de seu desempenho e sua imagem perante os clientes. As ações estratégicas, principalmente as que envolvem o planejamento, possibilitam que a empresa mantenha-se no mercado com mais força, tornando-se mais competitiva e fidelizando seus clientes.

Por outro lado, é também um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente, ou seja, o planejamento é o processo que instrumentaliza a resposta que a organização precisa apresentar ao seu ambiente diante de um contexto de mudanças.

Vale lembrar que o planejamento estratégico não é uma receita pronta que se encontra disponível no mercado, e não pode ser visto como uma ferramenta isolada que garanta por si só as estratégias e a otimização dos resultados da empresa. O planejamento deve ser uma ferramenta que auxilie na identificação e implementação das estratégias em todos os níveis da empresa de forma eficiente e flexível desenvolvendo suas ações e potencialidades dentro deste mercado corporativo

O resultado da pesquisa proporcionou conhecimentos importantes acerca do planejamento estratégico como ferramenta de gestão dentro da empresa, possibilitando o levantamento de questões que poderão ser abordadas e desenvolvidas futuramente pela empresa, através da importância da gestão das informações obtidas no ambiente interno e externo para o delineamento e posicionamento estratégico da empresa em seu segmento de atuação.

Constatou-se através deste estudo de caso, que parar para planejar as ações é essencial para o crescimento e desenvolvimento de qualquer organização, já que define a relação entre a empresa, os clientes e a concorrência, entendendo qual é o desafio de dirigir, coordenar, gerir e administrar com excelência.

Por fim, o Planejamento Estratégico, é uma ferramenta de gestão muito importante para qualquer organização, seja ela de pequeno ou grande porte. É preciso conhecer o negócio, a estrutura, valores e cultura da organização, analisar o ambiente em que está inserida e possuir uma visão do futuro para alcançar vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

Pela relevância do planejamento estratégico no contexto organizacional, em especial para as micro e pequenas empresas, no sentido de ser um instrumento importante na identificação, implementação e direcionamento de estratégias futuras, é que sugere-se a continuidade dos estudos na empresa ND Biscoitos Caseiros, a fim implantar o planejamento estratégico e analisar seus efeitos nos resultados econômico-financeiros e no desempenho organizacional como um todo.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: novo cenário competitivo*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAVALCANTI, M. *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenário, diagnóstico e ação*. São Paulo. Pioneira Thonsom Learning, 2001.

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

COSTA, W. F. B. da S. *O planejamento estratégico como fator determinante para o bom desempenho e sobrevivência da microempresa: um estudo multicaseos na cidade de Picos, PI*. 2010. Monografia (Graduação em Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2010. Orientação: Prof<sup>a</sup>. Msc. Maria Alice Leite de Brito.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

ESTRELA, Leticia Maria Mendes. *Planejamento Como Estratégia Competitiva No Mercado Cerâmico: Um Estudo De Caso Sobre A Empresa Cerâmica Estrela*. UFMA, São Luis: 2016.

FALLER, Lisiane Pellini; DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. *Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo*. Revista de Administração, v. 49, n. 1, p. 171-187, 2014.

FREZATTI, F. *Orçamento Empresarial. Planejamento e Controle Gerencial*. 5. Ed. São Paulo: Atlas. 2009.

GODOY, M. da S. *Planejamento estratégico aplicado em uma microempresa*. São Paulo: Saraiva 2009.

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

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. *Administração Estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F. *Teoria geral da administração*. Saraiva, 2009.



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

SEBRAE, 2014. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD><Acesso em 03/04/2017

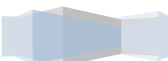
SILVA, A. C. R. de. *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade: orientações de estudo, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas, 2005.

KOTLER, P. *O marketing sem segredos: Philip Kotler responde suas dúvidas*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TERENCE, A. C. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. São Paulo, Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamentos e métodos*. Porto Alegre: Bookmam, 2005.



**PROJECT MODEL CANVAS COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO PARA AQUISIÇÕES E  
CONTRATAÇÕES PÚBLICAS**

**PROJECT MODEL CANVAS AS PLANNING TOOL FOR PUBLIC CONTRACTS AND  
ACQUISITIONS**

Rodrigo Adriano Meirelles Nunes, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões,  
URI – Santo Ângelo, RS, Brasil, rodrigoameirelles@bol.com.br  
Sergio Brasil Fernandes, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,  
sergiohaiti33@hotmail.com

**RESUMO**

Este estudo tem por objetivo principal analisar a viabilidade da implantação do *Project Model Canvas* como ferramenta de gestão estratégica para o planejamento das aquisições/contratações em uma instituição pública. Para realizar tal intento, situou-se a pesquisa sob a égide da *New Public Management* (ou nova gestão pública), ancorando-se em um referencial teórico inovador que privilegia a argumentação sobre o tema proposto. Em termos metodológicos, esta investigação trata-se de um estudo de caso em uma organização militar do Exército Brasileiro. Os principais resultados desta investigação encontram-se elencados nas respostas fundamentais do Quadro de Modelo de Negócios da Ferramenta *Canvas*, o que permite concluir que o emprego dessa Ferramenta para o planejamento da execução orçamentária na instituição pública, foco da pesquisa, é perfeitamente viável.

**Palavras-chave:** Project Model Canvas; Nova gestão pública; Instituições públicas; Organização militar.

**ABSTRACT**

The main objective of this study was analyse the feasibility of implementing the Project Model Canvas as a strategic management tool for purchasing/charting planning in a public institution. To accomplish this, research was placed under the aegis of New Public Management, anchoring itself in an innovative theoretical reference that privileges the argumentation about the proposed theme. In methodological terms, this investigation is a case study in a Brazilian Army military organization. The main results of this research are listed in the key responses of the Canvas Tool Business Model Framework, which allow us to conclude that the use of this Tool for planning the budget execution in the public institution, the focus of this research, is perfectly feasible.

**Keywords:** Project Model Canvas; New public management; Public institutions; Military organization.

**1 INTRODUÇÃO**

Este estudo aborda a aplicabilidade da Ferramenta *Project Model Canvas* em instituições públicas, como meio de contribuir para o aprimoramento dos processos de aquisições e contratações públicas. Entende-se que essa Ferramenta pode colaborar efetivamente com a eficiência na administração pública, obedecendo assim, o mandamento legal introduzido na Carta Magna pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.

A inserção desse princípio no texto da “Lei Maior” apenas oficializou o modelo gerencial como um dos princípios constitucionais, uma vez que o mesmo já vinha sendo posto em prática desde a publicação, em 1995, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado<sup>1</sup>.

Na visão de Paula (2005, p. 38): “A crise do nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do estado brasileiro estimularam a emergência de um consenso político de caráter liberal [...]”. Com enfoque similar, Abrucio (1997, p. 11) entende que: “Foi neste contexto de escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e de avanço de uma ideologia privatizante que o modelo gerencial se implantou no setor público”.

Constata-se, por conseguinte, que a *New Public Management* (ou nova gestão pública) surgiu com o objetivo de reduzir a participação do Estado nas atividades não essenciais, bem como aumentar a eficiência e a produtividade nas relações entre o governo e os cidadãos. Esse modelo surgiu amparado nos pilares da burocracia, inovando a máquina pública, tornando-se o novo paradigma de gestão das organizações públicas brasileiras, a partir da década de 1990.

<sup>1</sup> Documento que define objetivos e estabelece diretrizes para a reforma da administração pública brasileira

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Desse modo, fundamentado nas ideias de liberdade econômica, defendidas no Consenso de Washington, o novo modelo tinha como princípios, dentre outros: a abertura comercial, as privatizações, a flexibilidade e o controle dos gastos públicos. Para Paludo (2012), nesse novo modelo de gestão pública gerencial identificam-se três estágios: o gerencialismo puro, o *consumerism* e o *Public Service Orientation – PSO*.

A diferença entre esses estágios decorre do fato de que as pessoas são vistas como contribuintes para o gerencialismo puro, como clientes-consumidores para o *consumerism* e como cidadãos para o *PSO* – sendo os pontos principais de cada estágio, respectivamente, a economia e a eficiência; a efetividade e a qualidade; a equidade e o *accountability* (ABRUCIO, 1997).

Infere-se, portanto, que para os dois primeiros estágios – o gerencialismo puro e o *consumerism* – as demandas da sociedade devem ser supridas pelo serviço público, tendo o cidadão um papel estático nas decisões do Estado, enquanto que para o *PSO*, os cidadãos e outras organizações são denominados parceiros que caminham ao lado da esfera pública, auxiliando e opinando no destino do orçamento público.

Cumpra salientar, que o gerencialismo puro mostrou-se deficiente, uma vez que a sociedade era vista apenas como a fonte de recursos para financiar a máquina pública (PALUDO, 2012). Além disso, enfatizou-se em demasia a eficiência, deixando-se em plano secundário a efetividade – que, vale dizer, são conceitos bem distintos.

Carvalho Filho (2007, p. 25) vislumbra que: “A efetividade é voltada para os resultados obtidos com as ações administrativas”. Já, a conceituação de eficiência, na concepção de Figueiredo e Nobrega (2002), impõe à Administração Pública a persecução do bem comum, sempre em busca da qualidade, do não desperdício e de maior rentabilidade social.

Assim, com o esforço de conseguir maior efetividade para os gastos públicos surgiu o estágio do *consumerism*, cujas estratégias são direcionadas para a qualidade do serviço público prestado ao consumidor. Nesse enfoque, Aragão (1997) considera que esse estágio – juntamente com o *PSO* – foge do padrão liberal do gerencialismo puro, assemelhando-se mais ao empreendedorismo do setor privado.

Todavia, o *consumerism* também apresentou falhas, evidenciadas na assimetria de interesses existente nas relações entre a sociedade e o Estado. Nesse conflito, o Estado sempre se sobreporá ao consumidor, porque se encontra amparado pela supremacia do interesse público sobre o particular. Em face disso, os anseios sociais podem não ser atendidos em decorrência da imposição de alguns serviços públicos por parte do Estado.

Mais recentemente, a administração pública incorporou ao seu modelo de gestão o *PSO*, cujo escopo procura fortalecer a interação entre aqueles que gerenciam a *res publica*<sup>2</sup> e o cidadão. Enfatiza-se que este estágio defende uma maior transparência das ações governamentais, a responsabilidade dos gestores e o dever de prestar contas dos gastos realizados. Abrucio (1997, p. 26) ratifica esse entendimento ao afirmar que: “Toda a reflexão realizada pelos teóricos do *PSO* leva aos temas do republicanismo e da democracia, utilizando-se de conceitos como *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça, questões praticamente ausentes do debate sobre o modelo gerencial.”

Entretanto, o advento de um novo modelo não implica o abandono dos modelos de gestão até então existentes. Sobre isso, Sechi (2009, p. 365) explica: “Ao invés de falar em ascensão, predomínio e declínio de modelos organizacionais, talvez seja mais frutífero falar em processo cumulativo de mudanças nas práticas e valores”.

Levando-se em conta a gestão pública moderna e seus três estágios, depreende-se que o planejamento está presente em qualquer um dos estágios. Também, é consenso que o planejamento é a variável crítica do sucesso de qualquer gestão, seja no setor público ou privado. Além disso, infere-se que a idealização prévia a ação é de fundamental importância para uma boa gestão da logística pública, haja vista que atuar “apagando incêndios” resulta fatalmente em contratações tumultuadas (SANTOS, 2013).

Diante dessa dificuldade evidenciada e, também, por não terem sido encontradas, na literatura atual, pesquisas que apresentassem um processo de aplicação das ferramentas da gestão estratégica aplicadas ao setor público, nos moldes apresentados no presente estudo, o que indica o ineditismo desta pesquisa, estabeleceu-se por objetivo analisar a viabilidade da implantação do *Project Model Canvas* como ferramenta de gestão estratégica para o planejamento das aquisições/contratações em uma instituição pública.

<sup>2</sup> Expressão originária do Latim que significa literalmente “coisa do povo” ou “coisa pública”.

Para tanto, faz-se necessário avaliar a aplicabilidade da Ferramenta *Canvas* no setor público, uma vez que, no setor privado, tem se destacado pela praticidade, facilidade na exposição de ideias e simplificação dos procedimentos.

A fim de realizar tal avaliação, desenvolveu-se um estudo sobre aquisições e contratações realizadas, por meio de licitações, em uma organização pública brasileira, propondo um planejamento alternativo para as despesas orçamentárias a serem realizadas, no ano de 2017.

Com isso, espera-se contribuir para o aperfeiçoamento da gestão da organização estudada e subsidiar técnicos e gestores em pesquisas sobre a Ferramenta *Project Model Canvas* aplicada ao primeiro setor.

Ao finalizar essa abordagem introdutória, vale dizer que, com o intuito de demonstrar o que se propõe, estruturou-se este artigo em cinco seções. Nesta introdução, definem-se a temática, o problema e o objetivo deste estudo. Na segunda seção, caracteriza-se o *Project Model Canvas*, como uma ferramenta de gestão. Na terceira seção, detalha-se a metodologia aplicada à pesquisa. Na quarta seção, apresentam-se os resultados obtidos e a interpretação desses resultados. E, por fim, na quinta e última seção, expõem-se as considerações finais.

## 2 PROJECT MODEL CANVAS

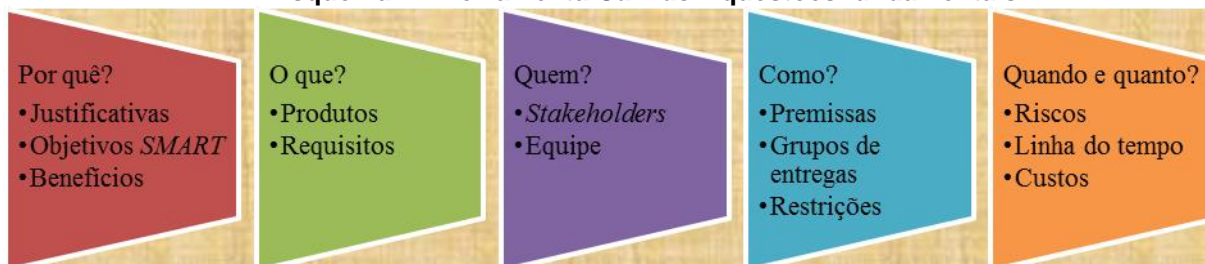
A Ferramenta *Project Model Canvas* é uma adaptação do *Business Model Generation*, de Alexander Osterwalder, e baseia-se em princípios da neurociência, entre eles: a simplificação, o agrupamento de ideias e o engajamento dos *stakeholders*.

O primeiro princípio – o da simplificação – é importante, pois o córtex pré-frontal do ser humano não assimila várias informações ao mesmo tempo, devido à limitação da “capacidade computacional” dessa região cerebral. Por sua vez, o segundo princípio – o do agrupamento de ideias – serve para facilitar a memorização das informações geradas pelo método, uma vez que, ao agrupar ideias, se amplia o potencial de entendimento de conteúdos. Por fim, o terceiro princípio – o do engajamento dos *stakeholders* – tem como objetivo privilegiar o “nós” em detrimento do “eu” (FINOCCHIO JUNIOR, 2013).

A Ferramenta *Canvas* permite o gerenciamento de projetos sem o preenchimento de vários documentos, diminuindo, dessa forma, a burocracia. De acordo com Finocchio Júnior (2013), essa Ferramenta foi desenvolvida com o objetivo de disponibilizar aos usuários de projetos um instrumento simples, prático, de fácil entendimento, mas, ao mesmo tempo, bem estruturado e organizado. É constituída de quatro etapas, quais sejam: concepção, integração, resolução e compartilhamento.

A primeira etapa – a **concepção** – engloba um *workflow* de treze passos e tem o intuito de responder às questões fundamentais, sintetizadas no Esquema 1, que definirão o projeto.

**Esquema 1 – Ferramenta Canvas – questões fundamentais**



Fonte: elaborado pelos autores, a partir do *Project Model Canvas* concebido por Finocchio Júnior (2013, p. 49).

Verifica-se, nesse esquema, que são cinco as questões fundamentais cujas respostas devem definir os treze passos supracitados. As respostas a essas questões, ou seja, as definições estabelecidas pelos *stakeholders* é que vão determinar o encaminhamento do processo.

A segunda etapa diz respeito à **integração** das questões fundamentais e à respectiva consistência entre esses questionamentos. Os blocos são agrupados com a finalidade de realizar as ligações necessárias.

Nesse sentido, os objetivos SMART<sup>3</sup> do projeto devem ser justificados por demandas não atendidas e/ou oportunidades não exploradas. Posteriormente, caso esses objetivos sejam atingidos, devem-se criar valores tangíveis e intangíveis como benefícios futuros para a organização. Os requisitos precisam estar atrelados à geração do produto, sendo que esse último deve apresentar forte correlação com os objetivos.

<sup>3</sup> *Specific, measurable, achievable, realistic, temporary* (específico, mensurável, realizável, realista, temporário) (tradução nossa).

As premissas (variáveis que retratam as ocorrências oriundas de fatores externos a organização) devem ter os riscos de sua não ocorrência dimensionados. As entregas das etapas do projeto devem ser alocadas para os membros da equipe, com os prazos limites definidos, com os custos levantados, com as restrições e os riscos mensurados.

A terceira etapa, a **resolução**, encomenda ações de balanceamento dos problemas como “dever de casa” aos membros da equipe. Equacionar os problemas, em cada um dos setores ou em cada uma das fases do processo deve ser uma meta a ser perseguida e conquistada, a fim de haja êxito na aplicabilidade do processo como um todo.

De nada adianta verificar quais são e onde estão os gargalhos do processo, se não houver engajamento contínuo de todos os envolvidos em cada uma das atividades.

A quarta etapa, o **compartilhamento**, por seu turno, tem o condão de compartilhar as informações do projeto, cujo modelo é socializado para os demais membros da organização para ser evoluído.

Por fim, julga-se imprescindível ressaltar que, no entender de Finocchio Junior (2013), o *Project Model Canvas* possui as seguintes características:

I) É um quadro para ser preenchido de forma colaborativa e é baseado em questões essenciais e que fazem parte de qualquer projeto.

II) O quadro é construído a partir de textos curtos, que contém só o essencial, a alma do projeto. Várias pessoas podem participar dessa construção, que é feita colando *post-its*.

III) Esse quadro é maleável e pode ser modificado e rabiscado. Aos poucos, você vai percebendo relações e visualizando problemas estruturais.

IV) Após discutir e resolver os problemas, você tem em mãos um retrato do seu projeto, que é visual e conciso. Ideal para comunicar de forma clara e rápida o que se pretende fazer e como chegar ao objetivo.

V) O *Project Model Canvas* é um ponto central para conceber, visualizar e resolver seu projeto. Além disso, é um ponto de partida para outras plataformas, como cronogramas, planilhas e apresentações. E, acima de tudo, é uma ferramenta de comunicação que visa unir as pessoas e suas ideias.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em tela enquadra-se dentro do paradigma personalista das Ciências Sociais, pois a Ferramenta *Project Model Canvas* subordina o seu preenchimento às pessoas. Nesse sentido, Chiavenatto (2003) apregoa que a participação das pessoas dos escalões inferiores na solução de problemas da empresa aprimora as relações humanas e fortalece a confiança entre os indivíduos da organização.

Sendo assim, este estudo ancorado nessa ideia de contar com a participação dos *stakeholders* e, ao mesmo tempo, instigar esses *stakeholders* a participarem do processo, pretende desvelar o problema de pesquisa, atingindo o objetivo proposto neste estudo.

Para tanto, optou-se por utilizar a abordagem qualitativa, visando “[...] explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito [...]” (Silveira; Córdova, 2009, p. 32). No que se refere à natureza, trata-se de uma pesquisa básica, pois tem o intuito de “[...] gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência [...]” (ibidem, p. 34). Sendo assim, faz-se necessário externar que se almeja, também, por meio deste estudo, apresentar saberes que viabilizem o avanço da pesquisa teórica-prática sobre a aplicabilidade Ferramenta *Project Model Canvas* em instituições públicas.

Além disso, com relação ao objetivo deste estudo, entendeu-se ser mais apropriado lançar mão da pesquisa descritiva, em virtude de se ter a pretensão de desenvolver a análise proposta a partir da descrição de fatos e fenômenos que ocorrem em uma determinada OM do Exército. Enfatiza-se que a pesquisa descritiva demanda uma vasta gama de informações a serem descritas e analisadas (TRIVIÑOS, 1987) e, vale ressaltar, também, que é justamente isso o que se pretende buscar no decorrer desta investigação.

Nesse contexto, para diagnosticar se o *Project Model Canvas* pode ou não ser utilizado como ferramenta de gestão estratégica para o planejamento das aquisições e contratações em órgãos públicos, optou-se pelo estudo de caso, como modalidade de investigação, porque se trata de “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, 2001, p. 32).

Quanto à coleta de dados, definiu-se que os procedimentos técnicos utilizados seriam a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental e a observação participante. Conforme Gil (2008, p. 50), a pesquisa bibliográfica desenvolve-se “[...] a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” De acordo com Gerhardt et al. (2009, p. 69), a pesquisa documental é “[...] realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados

cientificamente autênticos (não-fraudados)”. Quanto à observação participante, Gil (2008, p. 103) afirma que “[...] consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada.”

Portanto, vale resumir que este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza básica, que tem o intuito de atingir o objetivo proposto por intermédio da pesquisa descritiva, tomando o estudo de caso, como modalidade de pesquisa, utilizando, também, as pesquisas bibliográfica e documental e a observação participante, como procedimentos técnicos para a coleta de dados.

Por fim, faz-se necessário esclarecer que o presente estudo é reflexivo e preliminar, contendo uma proposição sem pretensão de estar acabada.

### 3.1 MODUS OPERANDI METODOLÓGICO

Pôr em marcha esta investigação exigiu traçar uma senda prática, ou seja, delinear os procedimentos metodológicos a serem empregados, alicerçando a construção do estudo e viabilizando, dessa forma, aplicar a Ferramenta *Project Model Canvas*, de modo que fosse possível detalhar, o máximo possível, as quatro etapas que a constituem: concepção, integração, resolução e compartilhamento.

Primeiramente, além de estabelecer o roteiro de pesquisa, houve a necessidade de dimensionar quais eram as reais necessidades da instituição. Nessa primeira etapa, foram detectadas falhas de planejamento e a necessidade de evolução para modelos de gestão que aperfeiçoem a qualidade dos gastos da organização. Diante desse cenário, procedeu-se a escolha da ferramenta de planejamento denominada *Project Model Canvas*, cujo objetivo consiste em trazer para a gestão pública as inovadoras e produtivas técnicas da gestão privada (FINOCHIO JUNIOR, 2013), porque, afinal, se entendeu que, por se tratar de uma ferramenta simples e efetiva, se moldaria perfeitamente ao projeto da OM.

Superada essa fase preliminar, partiu-se para as pesquisas bibliográfica e documental, com a finalidade de estabelecer uma correlação forte da teoria com a prática. Uma vez garantida a correlação supracitada, procurou-se, posteriormente, internalizar em cada servidor a importância do planejamento para a eficiência e a efetividade das aquisições e contratações.

Salienta-se que a observação participante, como técnica de coleta de dados, deu-se em todos os momentos da investigação, servindo de base empírica para a construção deste artigo. Vale ressaltar, ainda, que os dados primários foram extraídos por meio da observação participante, uma vez que os pesquisadores estavam presentes na organização foco do estudo e, portanto, inseridos em seu cotidiano. Nessa perspectiva, importa afirmar que Gil (2008, p. 103) ratifica essa escolha, argumentando nos seguintes termos: “[...] se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo.”

Em etapa subsequente, foi preenchido o Quadro de Modelo de Negócios<sup>4</sup> pelos 21 militares participantes da pesquisa (9 oficiais, 3 subtenentes, 6 primeiros-sargentos, 3 segundos-sargentos) com as respectivas interpretações. Nessa etapa, pode-se perceber que a Ferramenta *Canvas* potencializou o planejamento das necessidades materiais do órgão, além de considerar, previamente, as possíveis falhas, bem como a preparação da resposta mais adequada para cada uma delas.

Por seu turno, as reuniões entre os integrantes da organização foram realizadas com os oficiais e graduados da instituição – partícipes desta pesquisa – com o intuito de responder às questões fundamentais da Ferramenta *Canvas*. Esse preenchimento se deu nos moldes de um *brainwriting*, no qual os colaboradores registraram as suas ideias em *post-its* e fixaram-nas no Quadro de Modelo de Negócios.

A análise dos dados selecionados que compuseram os resultados finais (apresentados nos Quadros 1, 2, 3, 4 e 5) deu-se por meio de debate, sendo a experiência profissional e a capacidade argumentativa as variáveis substanciais para o julgamento das ideias propostas. Juntamente com essa subjetividade, o histórico das aquisições e contratações da organização auxiliou para que as escolhas fossem consideradas as mais acertadas.

### 4 RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO

Por intermédio do preenchimento do Quadro de Modelo de Negócios da Ferramenta *Project Model Canvas*, realizado de acordo com os procedimentos metodológicos definidos na seção 3, apuraram-se as respostas para os quesitos das cinco questões fundamentais investigadas, cujas

<sup>4</sup> “A ferramenta chamada de **Quadro de Modelo de Negócios** (*Business Model Canvas*), criada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, serve para planejar e visualizar as principais funções de um negócio e suas relações” (SEBRAE, 2015).

formulações finais estão apresentadas nos Quadros 1 a 5 que, por sua vez, foram elaborados a partir do Esquema 1.

Verifica-se, no Quadro 1, que responder à primeira questão fundamental (Por quê?) implica justificar a aplicação da Ferramenta *Canvas*, definir objetivo(s) e apontar os benefícios esperados.

### Quadro 1 – Ferramenta *Canvas* – primeira questão fundamental

**Por quê?**

- **Justificativas:**
  - lapso temporal elevado entre o recebimento da nota de crédito e a emissão da nota de empenho;
  - aquisições de materiais e contratações de serviços não prioritários;
  - elevado número de dispensas de licitação;
  - custo das aquisições elevados.
- **Objetivo SMART:**
  - planejar 90% das aquisições e contratações para o ano de 2017.
- **Benefícios:**
  - redução de custos;
  - eficiência nas aquisições e contratações;
  - melhoria nos processos;
  - melhoria da imagem da organização;
  - redução do tempo entre a disponibilização da nota de crédito e a emissão da nota de empenho.

Fonte: elaborado pelos autores, com base na Ferramenta *Canvas* concebida por Finocchio Junior (2013).

As justificativas para a utilização da Ferramenta *Canvas* refletem os problemas encontrados na OM. Verifica-se que tais dificuldades ocorrem em uma sequência de eventos, consequência da falta de planejamento, isto é, o lapso temporal que ocorre entre o recebimento da nota de crédito – NC e a emissão da nota de empenho – NE, normalmente dá-se em virtude de não haver pregão próprio que contemple bens e serviços mais prioritários. Sendo assim, evidencia-se a aquisição de outros produtos e serviços não prioritários, mas que por estarem disponíveis em pregões da unidade gestora – UG acabam sendo escolhidos pela facilidade na aquisição. Vários fatores contribuem para que isso ocorra: prazo curto para a realização do empenho, particularmente nos meses de novembro e dezembro, por conta do término do exercício financeiro. No entanto, quando se impõe a real necessidade dos bens e/ou serviços, mas não há pregão próprio e encontra-se dificuldade para gerar NE como UG não participante (na carona), costuma-se lançar mão da dispensa de licitação, o que ocasiona o emprego considerado excessivo dessa modalidade, prática que deve ser evitada sempre que for possível. Ademais, essa prática pode (não quer dizer que vá) resultar na aquisição de produtos e/ou serviços com um valor maior do que o esperado.

Diante desses efeitos, considerados não eficazes, e, em última instância, podem até ser lesivos à União, propôs-se, com a utilização da Ferramenta *Canvas*, o planejamento de, pelo menos, 90% das aquisições e contratações para o ano de 2017.

Importa ressaltar que, com o atingimento desse objetivo *SMART*, se pode obter a redução de custos, realizar aquisições e contratações com mais eficiência, além de melhorar os processos e a imagem da organização e reduzir o tempo entre a disponibilização da NC e a emissão da NE.

Expostos os dados que respondem à 1ª questão fundamental, apresentam-se, no Quadro 2, as respostas à 2ª questão fundamental (O quê?), ou seja, o que se pretende desenvolver com a execução do projeto.

**O quê?**

- **Produto:**
  - planejamento das aquisições e contratações para o ano de 2017.
- **Requisitos (subprodutos do projeto):**
  - modernização do almoxarifado;
  - serviço de limpeza e pintura da parte frontal da OM;
  - suprimentos classe I (alimentos);
  - peças e serviços para a manutenção da frota de veículos;
  - peças e serviços para a manutenção das câmaras frias;
  - contratação de serviço de mão de obra para reforma predial;
  - materiais permanentes;
  - materiais de limpeza, expediente, e manutenção de bens imóveis;
  - materiais de processamento de dados;
  - serviço de manutenção das câmaras de vídeo (segurança);
  - serviço de instalação da rede de computadores;
  - serviço de instalação de concertinas no perímetro do OM;
  - serviço de decoração de ambientes para festividades e homenagens;
  - serviço de buffet para festividades e homenagens;
  - aquisição de vidros, tipo blindex;
  - serviço de colocação de vidros tipo blindex;
  - serviço de limpeza dos toldos do estacionamento;
  - serviço de remodelação do piso do depósito de suprimentos;
  - manutenção dos Próprios Nacionais Residenciais (PNRs).

Fonte: elaborado pelos autores, com base na Ferramenta *Canvas* concebida por Finocchio Junior (2013).

Planejar é, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 162), “[...] decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.” A partir desse conceito, entende-se o planejar, neste estudo, como o levantamento das necessidades de aquisição de bens e/ou contratação de serviços e a alocação de recursos humanos capacitados para executar as referidas tarefas práticas. No entanto, para a correção na execução desses procedimentos a que se considerar a necessidade de se ter habilidades técnicas, gerenciais e pessoais, ter visão e planejamento, ter dedicação, características essas essenciais na visão de Dornelas (2012). Outrossim, exige-se o comprometimento dos *stakeholders*, qualidade indispensável para a execução de todas as tarefas relativas a uma licitação<sup>5</sup>.

O produto, como meta prioritária de gestão, é o que se pretende realizar, ou seja, o planejamento das aquisições e contratações para o ano de 2017, concretizado, por meio do planejamento para a aquisição dos bens e a contratação de serviços tomados como subprodutos do projeto. A ideia inicial é priorizar as atividades-fim, inclusive as atividades-meio que, diretamente, influenciam nas atividades-fim. Definidas essas prioridades, realiza-se o planejamento das atividades-meio voltadas à manutenção dos bens móveis e imóveis da OM, à segurança, ao conforto e lazer dos seus integrantes, etc.

Após a definição das prioridades de aquisições/contratações, responder à 3ª questão fundamental da Ferramenta *Canvas* (Quadro 3) torna-se tarefa relevante, uma vez que por meio das respostas obtidas são estabelecidos os *stakeholders* externos, bem como as equipes que estarão envolvidas no processo.

<sup>5</sup> Procedimento administrativo formal utilizado pela Administração Pública para adquirir bens e/ou contratar serviços.



Quadro 3 – Ferramenta Canvas – 3ª questão fundamental

**Quem?**

• **Stakeholders externos:**

- Governo Federal e Exército Brasileiro;
- empresas;
- organizações militares apoiadas;
- sociedade.

• **Equipe:**

- público interno (ordenador de despesas; gerente do projeto; 1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª Seções; secretária; fiscalização administrativa; laboratório de inspeção de alimentos e bromatologia - LIAB; seção de suprimentos; seção de informática; seção de aquisições; almoxarifado; pregoeiro e equipe de apoio; fiscais de contratos);
- público externo (Advocacia Geral da União).

Fonte: elaborado pelos autores, com base na Ferramenta Canvas concebida por Finocchio Junior (2013).

A definição de quem compõe o rol de *stakeholders* externos foi obtida por intermédio de uma visão macro de todo o processo de aquisições e contratações.

Por sua vez, a equipe foi construída a partir da análise da necessidade de produção de atos nas diversas etapas do projeto. O público interno tem a incumbência de entregar demandas pontuais ao processo, tais como: pedido das necessidades, pesquisa de preço de mercado (para evitar preços inexequíveis e superfaturamentos), autorizações, elaboração de editais, entre outras.

Já o público externo – que, no caso concreto, consiste na Advocacia Geral da União – tem o dever de emitir um parecer sobre as questões legais de todo o processo. Cumpre salientar que esse subprocesso é de suma importância, pois pode evitar futuras demandas judiciais.

De posse das respostas da 3ª questão fundamental, parte-se a obtenção de respostas para a 4ª questão fundamental (Quadro 4), ou seja, intenta-se vislumbrar como realizar todos os passos necessários para o sucesso do projeto.

**Como?**

**• Premissas:**

- o governo federal e o exército brasileiro disponibilizarão recursos suficientes;
- haverá interesse das empresas nos processos licitatórios;
- unidades apoiadas declarem a real necessidade de gêneros classe I;

**• Entregas:**

- público interno: projetos de necessidades com pesquisa de preço de mercado;
- seção de aquisições: processos de licitações montados;
- ordenador de despesas: aprovação dos processos de licitação;
- público externo (Advocacia Geral da União): aprovação jurídica dos processos de licitação;
- seção de aquisições: publicidade as licitações;
- pregoeiro e equipe de apoio: realização das licitações;
- ordenador de despesas: homologação das licitações;
- pregoeiro e equipe de apoio: adjudicação das licitações.

**• Restrições (limitações das equipes e entregas):**

- falta de qualificação de alguns membros da equipe;
- falta de interesse de alguns membros da equipe no desenvolvimento do projeto;
- resistência, por parte de alguns membros da equipe, ao projeto.

Fonte: elaborado pelos autores, com base na Ferramenta *Canvas* concebida por Finocchio Junior (2013).

Como se sabe as premissas podem ser verdadeiras ou falsas, válidas ou inválidas, não admitindo ambiguidades. Diante disso, neste estudo, considerando a experiência destes autores, bem como dos *stakeholders* participantes desta pesquisa de vários anos atuando em instituições públicas, pode-se compreender as premissas como verdadeiras.

A partir disso, vislumbra-se a possibilidade de realizar as entregas conforme planejado, uma vez que se tratam de tarefas nas quais os *stakeholders* têm *know-how*, mesmo considerando que as restrições mantenham-se como fatores prejudiciais, mas não impeditivos para a execução dos processos licitatórios, bem como da realização das etapas de despesa<sup>6</sup>.

Para isso, no entanto, a identificação dos riscos, o estabelecimento dos prazos e o emprego de recursos – financeiros e humanos – (Quadro 5) são, também, fatores determinantes para a realização de um planejamento adequado tanto para promover as licitações, conforme prevê a legislação<sup>7</sup>, quanto para realizar as aquisições e contratações, objetivo principal desta proposta.

<sup>6</sup> As etapas da despesa são: empenho, liquidação e pagamento.

<sup>7</sup> Refere-se, entre outras, principalmente, à Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

**Quando e Quanto?**

• **Riscos (das entregas e das premissas):**

- insuficiência de recursos;
- falta de interesse das empresas;
- unidades apoiadas sobreavaliarem as suas necessidades;
- Advocacia Geral da União não aprovar algum processo licitatório.

• **Linha do tempo (para as entregas):**

- projetos de necessidades com pesquisa de preço de mercado: até final de outubro de 2016;
- processos de licitações montados: até final de novembro de 2016;
- aprovação dos processos de licitação: até final de novembro de 2016;
- aprovação jurídica dos processos de licitação: até final de dezembro de 2016;
- publicidade aos processos licitatórios: meados de janeiro de 2017;
- realização das licitações, homologação e adjudicação: final de janeiro de 2017.

• **Custos:**

- custo oportunidade dos recursos humanos envolvidos;
- materiais de expediente.

Fonte: elaborado pelos autores, com base na Ferramenta *Canvas* concebida por Finocchio Junior (2013).

Nesse contexto, importa identificar os riscos (das entregas e das premissas), a fim de traçar estratégias para, se for o caso, resolver os prováveis problemas que podem prejudicar, principalmente, o cumprimento dos prazos estabelecidos.

Além disso, reitera-se que estabelecer um cronograma que permita o acompanhamento do desenvolvimento do processo é essencial, não só para os operadores dos sistemas (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG, Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI, Sistema de Gestão de Contratos – SICON, etc.), mas também para os chefes dos setores envolvidos. Desse modo, pode-se racionalizar melhor a distribuição de tarefas, bem como prever/suprir a ausência de alguns dos funcionários que fazem parte do processo, devido a férias, a problemas de saúde ou familiares, etc.

Outrossim, a aplicação da Ferramenta *Canvas* permite verificar o custo oportunidade dos recursos humanos envolvidos e o custo dos materiais de expediente utilizados no processo.

De todo o exposto, verifica-se que, ao responder a 5ª questão fundamental, pode-se adotar estratégias para elaborar um processo licitatório sem maiores problemas/dificuldades, porque, ao prever os riscos, isto é, a ocorrência de alguns problemas mais comuns de acontecer durante um processo licitatório, pode-se resolvê-los com maior celeridade, evitando assim, a interrupção do processo. Isso poderá refletir, positivamente, na efetivação das aquisições e contratações pretendidas para o ano de 2017, no âmbito da OM estudada.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intenção principal do estudo foi analisar a viabilidade da implantação do *Project Model Canvas* como Ferramenta de gestão estratégica para o planejamento das aquisições de bens e/ou contratações de serviços em uma instituição pública. A análise priorizou responder se a Ferramenta pode ou não ser empregada para o reposicionamento estratégico das aquisições/contratações da organização universo da pesquisa.

Mesmo considerando que o estudo de caso, método utilizado nesta pesquisa, apresenta a limitação de não ultrapassar os limites da organização estudada, pois os dados coletados são particularidades próprias da instituição e, portanto, não podem ser generalizados, os resultados obtidos podem servir de parâmetro para implementação da Ferramenta *Canvas* em outras instituições do setor público, uma vez que este estudo demonstra que, dentre as ferramentas utilizadas no setor privado, o *Project Model Canvas* pode ser um aliado importante para o planejamento dos gastos realizados pelas organizações públicas.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Em suma, o *Project Model Canvas* mostrou-se adequado para fomentar ganhos diretos para a organização e indiretos para a sociedade, pois a sua aplicabilidade guia o planejamento, combate desperdícios e fortalece a instituição.

Sendo assim, comprova-se que, dentre as ferramentas utilizadas no setor privado, o *Project Model Canvas* pode ser um aliado do planejamento dos gastos com aquisições de bens e/ou contratação de serviços realizados pelas organizações públicas.

Constata-se, portanto, que pensamentos como o de Hood (1995) e Kettl (1997) são corroborados, pois a *New Public Management* traz a comprovação de que as ferramentas do setor privado aperfeiçoam as estratégias das organizações governamentais, sem tirar do setor público as suas características e particularidades.

A aplicabilidade da Ferramenta *Project Model Canvas*, por ser realmente o que se apregoa, isto é, um instrumento simples, prático, de fácil entendimento e, ao mesmo tempo, inovador no sentido de viabilizar o aprimoramento, não só das licitações, mas principalmente das aquisições e contratações do setor público, torna-se um instrumento valioso para as instituições públicas.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n. 10, Brasília: ENAP, 1997. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

ARAGÃO, C. V. de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 48. n. 3, p. 104-132, 1997. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/391/397>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. [Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 96, de 6 de junho de 2017]. Brasília: Senado Federal, 2017. Disponível em: <[https://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/con1988\\_06.06.2017/CON1988.pdf](https://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/con1988_06.06.2017/CON1988.pdf)>. Acesso em: 27 ago. 2017.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v. CXXXII, n. 127, p. 1-13, 6 jul. 1994. Seção 1.

BRASIL. Presidente. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de direito administrativo**. 17. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FIGUEIREDO, C. M.; NÓBREGA, M. (Org.). **Administração pública**: direito administrativo, financeiro e gestão pública: prática, inovação e polêmicas. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

FINOCCHIO JUNIOR, J. **Project model canvas**: gerenciamento de projetos sem burocracia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GERHARDT, T. E. et al. Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 65-88.

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

HOOD, C. The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme. **Accounting, organizations and society**, v. 20, n. 2, p. 93-109. fev./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368293E0001W>>. Acesso em: 10 ago. 2017

KETTL, D. F. The global revolution in public management: driving themes, missing links. **Journal of Policy Analysis and Management**. v. 16, n. 3, p. 446-462, 1997. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1520-6688\(199722\)16:3%3C446::AID-PAM5%3E3.0.CO;2-H/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1520-6688(199722)16:3%3C446::AID-PAM5%3E3.0.CO;2-H/pdf)>. Acesso em: 8 ago. 2017.

PALUDO, A. V. **Administração pública**: teoria e questões. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PAULA, Ana P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005. Disponível em:

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

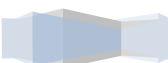
<[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000100005.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000100005.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2017.

SANTOS, L. R. L. dos. **Fiscalização de contratos**. Cadernos ENAP, n. 36, Brasília: ENAP/DDG, 2013. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAg1L8AD/130716-cadernos-enap-36-fiscalizacao-contratos>>. Acesso em: 7 set. 2017.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Melhoria na Competitividade. **Quadro de modelo de negócios**: para criar, recriar e inovar. Texto publicado no PortalSebrae em 23 abr. 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 3 set. 2017

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2017.

YIN. R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

## TEORIAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO DA TRAJETÓRIA DE UMA FRANQUIA QUE NÃO OBTVEU SUCESSO

Henrique Judson Amorim Coelho, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, [hjudson@msn.com](mailto:hjudson@msn.com)

Daniel Knebel Baggio, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, [danibaggio@gmail.com](mailto:danibaggio@gmail.com)

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa descritiva qualitativa de determinadas Teorias Organizacionais. Refere-se a um estudo de caso de uma Franquia de loja de móveis de alto padrão localizada em uma cidade do interior do Paraná. Utilizando a técnica da Direct Research e subsídios teóricos obtidos através de uma pesquisa bibliográfica a respeito das teorias organizacionais, o objetivo principal foi analisar, através de uma linha do tempo, do período que antecedeu a falência da Franquia relacionando os fatos marcantes que ocorreram no período estudado com algumas teorias organizacionais. Em consequência desse estudo, foi possível verificar a importância da obtenção de conhecimento acerca das teorias organizacionais para uma melhor compreensão das situações, condições e ambiente no qual as organizações se encontram, de forma a proporcionar escolhas, decisões e posicionamentos excelentes em prol do sucesso organizacional.

**Palavras-chave:** Teorias, empreendedorismo, contingências, organização, franquia.

### ABSTRACT

This study aims to present the results of a qualitative descriptive research of certain organizational theories. It refers to a case study of a high end home furniture franchise located in a country town in Paraná. Using the technique of Direct Research and theoretical subsidies obtained through a bibliographical research on the organizational theories, the main purpose of this study was to analyze through a timeline of the period that preceded the bankruptcy of the franchise by relating the striking facts that occurred in the studied period with some organizational theories. As a result of this study, it was possible to verify the importance of acquiring knowledge about organizational theories for a better understanding of the situations, conditions in which organizations meet, in order to provide excellent positions for organizational success.

**Keywords:** Theories, entrepreneurship, contingencies, organization, franchise.

### 1. INTRODUÇÃO

As teorias administrativas e organizacionais têm sido profundamente estudadas ao longo das últimas décadas. Sendo composta por diversas peças, a teoria das organizações é tida como um grande mosaico; mas não um mosaico estático ou que já esteja concluído, e sim como um sistema que está em constante movimento. Conforme o tempo passa, as organizações mudam, a economia global muda, a forma de fazer negócios muda. Com isso, “surgem novos elementos que mudam a compreensão do sistema, levando-nos a questionar ao menos parcialmente as ‘certezas’ e crenças anteriores” (MOTTA, 2002). Esses questionamentos dão origem a novas pesquisas e estudos, o que, por sua vez, podem levar a novas teorias.

O presente estudo descreve alguns anos de atividade de uma Franquia que estava instalada na Cidade de Pato Branco, Região Sudoeste do Estado do Paraná, período este em que ela teve seu último Proprietário-Gerente e que culminou em sua falência. Esse estudo de caso deseja mostrar que estratégias e teorias organizacionais estavam sendo aplicadas/utilizadas no período abordado, bem como se uma estratégia (ou a falta dela) ou uma teoria organizacional (ou falta de conhecimento dela) causou influência determinante para a falência da Franquia.

Para possibilitar uma interpretação da evolução histórica dos fatos que ocorreram na Franquia, optou-se pela metodologia Direct Research, objetivando traçar uma linha de eventos marcantes que aconteceram na organização, delimitando os períodos importantes e destacando os principais fatos ocorridos nesta trajetória. Essa metodologia utiliza um modelo longitudinal de análise, que analisa a organização em um determinado período histórico, seguindo os passos: coleta de dados; inferência dos períodos e estratégias de mudança; análise dos períodos de mudança; e, análise teórica do estudo (MINTZBERG, 1979).

### 2. REFERENCIAL TEÓRICO

É praticamente inexistente uma área do conhecimento que seja finita. Isso torna a busca pelo aprendizado um processo contínuo e interminável. Cada vez que se atinge um nível mais elevado percebendo-se novas realidades e novos horizontes, esse nível torna-se novamente a base, o ponto de partida para a busca do “novo” outra vez. O que chamamos de evolução do pensamento é de fato

*evolução*, ou seja, algo dinâmico e em constante mudança; quanto mais adquirimos conhecimento, mais descobrimos que ainda existem novos horizontes ainda ocultos por serem explorados (MOTTA, 2002).

Assim como a evolução do pensamento, as organizações são dinâmicas – nesse caso “entidades dinâmicas”, e altamente complexas que estão inseridas em um ambiente (SILVA, 2008). A forma de funcionamento de uma organização pode ser identificada com base em algumas teorias organizacionais, mesmo que os administradores dessas organizações não tenham definido intencionalmente aplicar essa ou aquela teoria. Acontece que ao longo do tempo de vida de uma organização, a maneira como ela lida com todos os elementos que a constituem e que nela influenciam, mostra que ela se valeu de uma ou outra teoria organizacional para a tomada de decisão, estabelecimento de processos, definição de estratégias, mudanças, adequação ao ambiente e que definiram seu crescimento e sucesso ou declínio e morte.

### 2.1. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DAS TEORIAS

Falar em *teorias* pode parecer estranho dentro de uma área aplicada, voltada para a ação e resultados práticos como a Administração. Entretanto, as teorias são utilizadas pelos administradores “para a tomada de boas decisões em seus esforços diários de planejar, organizar, dirigir e controlar a produtividade organizacional” (SILVA, 2008, p. 4). Conhecer teorias e saber como aplica-las adequadamente pode se tornar um diferencial competitivo para a organização, colocando-a a frente de outras concorrentes. Assim, para um estudo mais integrado faz-se necessário um melhor entendimento do que vem a ser *teoria*. Até porque, conforme o pensamento de Silva (2009, p. 11), “sempre que decidimos e agimos existe uma teoria por trás, ou seja, a teoria e a prática são sempre inseparáveis”.

Caravantes (1999) abordando que o início da teoria se dá com a observação da realidade, diz que “teoria é o network de conexões entre conceitos, juntamente com as regras de correspondência integrando os conceitos com a realidade percebida” (MARGENAU apud CARAVANTES, 1999, p. 24). Nas palavras de Stoner (1999, p. 22), “em essência, uma teoria é um conjunto coerente de pressupostos elaborado para explicar as relações entre dois ou mais fatos observáveis”.

Para Silva (2008, p. 4) “uma teoria é um conjunto de conceitos e ideias que explica e prediz fenômenos sociais e físicos”. Oliveira (apud SILVA, 2009, p. 10), por sua vez, expande essa definição quando fala que teoria é “o conjunto de princípios e conhecimentos fundamentais e especulativos, mas racionais, de uma ciência – ou arte, gerando opiniões sistematizadas a respeito do assunto considerado”.

As definições desses autores não são antagônicas, e podem ser consideradas complementares para dar um embasamento à importância de se estudar e conhecer teorias.

Stoner (1999, p. 22) fala em quatro razões que são associadas à importância do estudo das teorias da administração:

- *As teorias guiam as decisões da administração* – o estudo das teorias ajuda a compreender os processos fundamentais e, baseados nisso, a escolher uma linha eficaz de ação;
- *As teorias dão forma à visão das organizações* – o estudo das teorias mostra de onde são retiradas algumas ideias sobre as organizações e sobre as pessoas que participam delas;
- *As teorias dão consciência do ambiente empresarial* – à medida que se estuda as diferentes teorias, vê-se que cada uma delas é produto do seu ambiente num dado tempo e lugar;
- *As teorias são uma fonte de novas ideias* – as teorias dão a chance de assumir um ponto de vista diferente com relação às situações do cotidiano.

É importante ressaltar que as teorias da administração andam em conjunto com as teorias das organizações. Um administrador não deve entender apenas quais são os papéis administrativos que ele precisa desempenhar em uma organização, mas também deve saber como ela funciona, como pode se desenvolver e crescer e quais cuidados devem ser tomados para que a organização não morra. Assim, para Silva (2008, p. 40), “o entendimento da teoria da organização serve como base para o estudo da administração”.

### 2.2. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Toda organização necessita ser administrada e, como se sabe, organizações e formas de administração existem há muitos milhares de anos. Conforme Stoner (1999, p. 23) “as pessoas vêm sendo administradas em grupos e organizações desde a pré-história”. No que diz respeito às teorias da administração, a tentativa de estudá-las e desenvolvê-las tiveram início na revolução industrial, nos séculos XVIII e XIX (STONER, 1999).

Porém, quando se fala no estabelecimento claro de uma teoria administrativa, pode-se dizer que a primeira foi a *teoria da administração científica*, que trata de uma abordagem à administração, formulada por Frederick W. Taylor e outros entre os anos de 1890 e 1930 (STONER, 1999, p. 24).

Após muitos estudos e pesquisas e o estabelecimento de várias teorias da administração, em um período bem mais recente houve uma transição. De acordo com Silva (2009), “num determinado momento da história da Administração houve a transição da Teoria da Administração para a Teoria das Organizações”. Isso pode explicar a similaridade entre as teorias organizacionais e teorias da administração no que diz respeito ao conteúdo, e uma relação próxima em seus conceitos, dos quais se pode destacar:

- *Teorias da Administração* são teorias administrativas que “ajudam a compreender os processos fundamentais, o funcionamento das organizações, o ambiente organizacional e as decisões da administração nos diferentes momentos e situações do cotidiano empresarial” (MUNIZ apud SILVA, 2009, p. 11);

- *Teoria das Organizações* “é o modo de pensar sobre as organizações. É o modo de ver e analisar as organizações de maneira mais precisa e aprofundada do que qualquer outro modo poderia fazê-lo” (SILVA, 2008, p. 40).

A transição que deu origem ao termo teoria das organizações não foi apenas de cunho técnico, mas também com o intuito de direcionar novos estudos e pesquisas. Esclarecendo sobre o que muda da Teoria da Administração para a Teoria das Organizações, Silva (2009, p. 13) menciona que “o que muda mesmo é o objeto de estudo, que passa a ser as organizações, com a articulação de diversos fatores estruturais e comportamentais, para os quais a teoria procura dar conta – pensando o desenvolvimento de um sistema social”.

No que se refere à teoria das organizações, “ela se preocupa com aquilo que uma organização é e o que ocorrerá sob certas espécies de arranjos interpessoais ou estruturais-interpessoais” (CARAVANTES, 1999, p. 31). Silva (2009) já afirma que:

É objetivo das teorias administrativas e organizacionais compreender as organizações como um fenômeno social, mas também, como toda teoria, o caráter normativo e prescritivo está presente na proposta dos modelos que sugerem o melhor modo de organizá-los e instrumentalizá-los para a prática organizacional. (SILVA, 2009, p. 12)

Em ambos os casos, entretanto, os objetivos das teorias administrativas e organizacionais relacionam-se com o mesmo objeto: as organizações.

### **2.3. TEORIAS ORGANIZACIONAIS E ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS**

Sendo as organizações complexas (SILVA, 2008) e em consonância com Motta (2002, p. 1) quando diz que “por meio de diversos estudos e pesquisas empíricas, as concepções sobre o homem, a organização e o meio ambiente foram evoluindo e tornando-se mais complexas”, o estudo das teorias organizacionais e das abordagens contemporâneas relacionadas às organizações torna-se tema importante tanto para administradores como para pesquisadores. Assim, segue-se uma breve descrição a respeito de duas teorias organizacionais que estão diretamente relacionadas com a abordagem desse estudo.

#### **2.3.1. TEORIA DAS CONTINGÊNCIAS**

De forma geral, a definição de contingência traz a ideia de uma eventualidade, ou um acontecimento que tem como fundamento a incerteza de que pode ou não acontecer, ou mesmo uma ação ou situação imprevista a qual não se pode controlar. Para Silva (2008, p. 332), “na literatura administrativa, o termo ‘contingência’ implica que uma coisa está relacionada a outra. Isso é a aceitação do caráter altamente complexo e inter-relacionado das características organizacionais”.

O término do século XX e início do século XXI trouxeram consigo consideráveis mudanças para as organizações e para a maneira como elas funcionavam, tornando-as mais complexas e menos estáticas. Alguns fatores que podem demonstrar isso são: maior competitividade entre as empresas, a internacionalização dos negócios, o surgimento da preocupação com a responsabilidade social, a necessidade crescente da gestão do conhecimento, as novas tecnologias da informação e da comunicação, o aumento do tamanho e alcance das empresas, as mudanças constantes no ambiente (externo e interno).

Com tantas mudanças e notável aumento da complexidade das organizações, ficou difícil estabelecer que uma única teoria organizacional fosse suficiente para explicar o modo de ser e de funcionar de uma organização e qual seria a melhor técnica ou modelo administrativo a ser aplicado para se alcançar os objetivos propostos. Pesquisadores e administradores começaram a levantar questões como: Por que esse método não funcionou aqui tão bem como funcionou lá? O que causou esse insucesso? Que método poderá funcionar melhor aqui?

Administradores, consultores e pesquisadores desenvolvem, então, a *abordagem contingencial* (algumas vezes chamada de *abordagem situacional*) tentando aplicar os conceitos das principais teorias administrativas a situações reais. Esses defensores e estudiosos da abordagem contingencial, que viria mais tarde a se chamar de *teoria contingencial* ou *teoria das contingências*,



identificaram uma resposta lógica àquelas perguntas: “os resultados são diferentes porque as situações são diferentes; uma técnica que funcione num caso não funcionará necessariamente em todos os outros” (STONER, 1999, p. 35).

Os estudos que deram origem à teoria das contingências tiveram início no final da década de 1950. Até então, toda a produção acadêmica que tratava da estrutura organizacional estava sustentada pelas teorias clássicas da administração, as quais afirmavam que havia uma única estrutura organizacional viável que seria altamente efetiva para toda e qualquer tipo de organização. A teoria das contingências aparece para confrontar justamente essa abordagem, estabelecendo o pressuposto de que não existe uma estrutura organizacional única e efetiva para todas as organizações (HARDY; CLEGG e NORDALVIN, 1999). Seguindo o mesmo pensamento, pode-se encontrar em Andrade (2011, p. 188) que a teoria das contingências tem como objetivo “compreender como a organização se relaciona com o ambiente, mostrando a existência de uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização”.

Ao longo dos anos, descobriu-se que não existe uma estrutura teórica única com a qual as organizações devam se adequar, e também não existe um único modelo de organização, confirmando o pensamento de Andrade (2011, p. 187) de que “a teoria da contingência surgiu por meio do desenvolvimento de várias pesquisas realizadas com o intuito de verificar que tipos de estruturas organizacionais eram mais compatíveis com a realidade das indústrias”. Fatores como tamanho da organização, incerteza com relação às tarefas, estratégias, tecnologia e ambiente – interno e externo, que podem ser considerados fatores contingenciais, tornam cada organização única, complexa e diferente das demais. “Assim, para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais, e assim ao ambiente. Portanto, a organização é vista como adaptando-se a seu ambiente” (HARDY; CLEGG e NORDALVIN, 1999, p. 104). Esse é um segundo pressuposto da teoria das contingências, que se resume ao fato de que situações e ambientes diferentes exigem práticas diferentes (SILVA, 2008).

Andrade (2011), abordando que não existe uma única e melhor maneira de uma organização funcionar, esclarece que:

Para compreender as organizações e o ambiente em que elas vivem, torna-se necessário partir do pressuposto de que as condições de um dado momento podem proporcionar consequências para organizações, grupos, indivíduos e sociedade. As mudanças na estrutura, no ambiente, nas estratégias e na tecnologia podem afetar as organizações. (ANDRADE, 2011, p. 199)

A teoria das contingências é a teoria em que não há uma linha contínua e correta; tudo depende. Ela pode ser vista como uma matriz que faz relação entre o ‘se’ e o ‘então’, ou seja: “se certos fatores situacionais existem *então* certas variáveis na estrutura da organização e certos sistemas de gerenciamento são mais apropriados” (SILVA, 2008, p. 332). Essa teoria tende a indicar qual tipo de estrutura e quais respostas são mais adequados para cada um dos diversos tipos de contexto, situação e ambiente organizacional. Assim, a tarefa do administrador deve estar relacionada com a teoria das contingências onde, para identificar uma técnica administrativa e tomar decisões estratégicas, ele deve analisar cada situação específica, sob circunstâncias específicas e em cada momento específico. (STONER, 1999).

É importante ressaltar que “essa teoria tem um aspecto proativo, e não reativo”, devendo levar o administrador a ações efetivas e não apenas a reações conforme situações de contingências que se apresentarem. Pois, sendo assim – proativa, a teoria das contingências “considera relevante a constante identificação das condições ambientais e das práticas administrativas para que estejam sempre em sintonia” (ANDRADE, 2011, p. 187).

Apesar de se utilizar de partes das várias teorias estabelecidas anteriormente para formular algo mais condizente com a realidade que se apresentava nas organizações, a teoria das contingências foi além, como menciona Stoner (1999):

A abordagem contingencial vai mais longe do que a sistêmica ao focalizar os pormenores das relações entre as partes de um sistema, ao buscar definir quais fatores são cruciais para uma questão ou tarefa específica e ao esclarecer as interações funcionais entre os fatores relacionados. Por esse motivo, os defensores da abordagem contingencial veem-na como a principal corrente do pensamento sobre administração da atualidade. (STONER, 1999, p. 35)

Os principais nomes relacionados à teoria das contingências são: Joan Woodward; Charles Perrow; Tom Burns e George M. Stalker; Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch; Alfred D. Chandler; David Hickson e Derek Pugh (SILVA 2008); James D. Thompson (CARAVANTES, 1999).

### 2.3.2. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo, além de sua relação prática e direta com as organizações e sociedade, atualmente tem se tornado uma relevante área de estudo. Visto como um tema emergente dentro dos estudos organizacionais, empreendedorismo não é uma teoria como a teoria sistêmica ou contingencial, mas, sendo considerado uma abordagem contemporânea, é um fenômeno que merece atenção, pois ao longo das últimas décadas esse fenômeno tem contribuído significativamente para o crescimento econômico das sociedades, para a produtividade e para a disponibilidade de tecnologias, produtos e serviços (STONER, 1999).

Segundo Dornelas (2015), o empreendedorismo no mundo teve seu crescimento acelerado na década de 1990 e ainda aumentou em proporção nos anos 2000. Para ele, nessa época o empreendedorismo se disseminou rapidamente como disciplina, forma de agir, ação profissional e instrumento de desenvolvimento econômico e social. No Brasil, o chamado movimento do empreendedorismo, iniciou quando da criação de organizações como o Sebrae e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex), tomando forma também na década de 1990. Como os ambientes políticos e econômico não eram favoráveis e faltavam informações específicas para orientar pessoas que quisessem empreender algum negócio, praticamente não se ouvia falar em empreendedorismo, nem mesmo em criação de pequenas empresas.

O termo empreendedorismo tem como elemento primitivo a palavra empreendedor, cuja origem está associada ao termo francês *entrepreneur*, que quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Segundo Dornelas (2015):

Um primeiro exemplo da definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje, mais conhecido como capitalista) para vender as mercadorias desse. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais. (DORNELAS, 2015, p. 19)

Uma definição mais simples pode ser obtida com outro estudo de Dornelas onde se diz que: “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso” (DORNELAS apud KUHN, 2009).

No campo dos estudos acerca da abordagem do empreendedorismo e a relação com as teorias organizacionais, pode-se observar que o objeto de estudo é o mesmo, ou seja, a organização. A diferença repousaria sobre o *tamanho* desse objeto, ou seja: a teoria das organizações teria como alvo organizações de grande porte, procurando entender o que influencia a produtividade e eficiência das organizações; o empreendedorismo teria como alvo as organizações emergentes, procurando compreender o que influencia seu aparecimento, crescimento e consolidação enquanto fator de desenvolvimento econômico e social (RODRIGUES, 2007).

Dada a abrangência do fenômeno do empreendedorismo, ele pode oferecer muitos benefícios para a sociedade, e também para as organizações; Stoner (1999) elenca três desses benefícios: i) *estimula o crescimento econômico* – criando novas oportunidades de negócios e empregos; ii) *aumenta a produtividade* – possibilitando produzir mais bens e serviços com menos mão-de-obra e outros insumos; iii) *cria novas tecnologias, produtos e serviços* – com grande direcionamento para a inovação, novas tecnologias, novos produtos e novos serviços, são desenvolvidos constantemente.

Alguns nomes de maior destaque relacionados ao empreendedorismo são, de acordo com Rodrigues (2007), Cantillon (1680-1734) que foi a primeira pessoa a oferecer uma maior clareza no entendimento da função empreendedora através de um manuscrito datado por volta de 1714, mas que só foi publicado em 1755; depois dele, a próxima pessoa a dar importância ao tema foi Jean-Baptiste Say (1767-1832), ampliando o interesse para as empresas, a criação de novos negócios e desenvolvimento e gerenciamento de novos negócios; e Joseph A. Schumpeter (1883-1950), a quem é associado o *lançamento* do campo do empreendedorismo, cuja obra associa o desenvolvimento econômico aos empreendedores e estes à inovação. Mais recentemente, temos em destaque os trabalhos de Louis Jacques Filion, Robert D. Hisrich e Michael P. Peters, Fernando Dolabela e José Carlos Assis Dornelas.

### 2.3.3. OUTRAS TEORIAS ABORDAGENS E ORGANIZACIONAIS

O estudo das teorias e abordagens organizacionais é bem vasto, e muitos autores têm escrito a respeito. Segue alguns exemplos:

- Em Silva (2008) encontramos a *teoria da administração científica*, a *teoria administrativa*, a *teoria da burocracia*, a *escola das relações humanas*, a *escola comportamentalista*, a *teoria estruturalista*, a *teoria de sistemas*, a abordagem do *desenvolvimento organizacional* e a abordagem da *administração por objetivos*.

- Em Hardy et al. (1999) encontramos também a *escola organizacional*, a *teoria institucional*, a *teoria crítica e abordagens pós-modernas* nos estudos organizacionais, a abordagem *diversidade e identidade* nas organizações, abordagem da *ecologia e meio ambiente*, e *internacionalização e globalização*.

- Andrade (2011) cita também o que ele chama de perspectivas contemporâneas, onde ele inclui as *abordagens de adaptação das organizações*, destacando a ecologia populacional e dependência de recursos, a escolha estratégica e determinismo ambiental, as abordagens institucional, biográfica e contextualista, e a abordagem do ciclo de vida das organizações.

- Outros autores incluirão ainda, entre as abordagens contemporâneas dos estudos organizacionais, temas como *liderança*, *inteligência de negócios*, *inteligência competitiva*, *inovação* e *gestão estratégica de TI*.

É possível parecer um conteúdo excessivo, mas dada a complexidade das organizações, pode ser vital para as organizações empreender a busca por esse conhecimento, isso caso haja um real interesse por melhorar o modo como elas são administradas (SILVA, 2008).

### 3. METODOLOGIA

Segundo Alyrio (2009) “a pesquisa científica supõe, no sentido mais amplo, uma convergência de teoria com fenômenos particulares; um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento ou resposta”. Com isso em mente, esse trabalho teve como base uma pesquisa caracterizada como descritiva qualitativa e estudo de caso (ALYRIO, 2009) tendo seu desenvolvimento em duas etapas.

Primeiro, foi realizada a coleta de dados através de uma entrevista feita com a pessoa que foi o proprietário-gerente da Franquia, a qual foi gravada em áudio e posteriormente transcrita. Para a análise e interpretação dos dados da pesquisa, fez-se uso da técnica da Direct Research, que analisa a organização através de uma linha do tempo – podendo ser todo o tempo de existência da organização ou um *recorte de tempo*, dividindo em períodos importantes e destacando os fatos relevantes que ocorreram durante a trajetória (MINTZBERG, 1979). Por meio dessa técnica, a história da Franquia foi dividida em três períodos e cada um desses períodos foi relacionado com uma teoria que melhor se adequou ao(s) fato(s) crítico(s) ocorrido(s).

Após essa etapa cumprida, fez-se uma pesquisa bibliográfica para aprofundar o conhecimento das teorias organizacionais que foram relacionadas com os fatos críticos ocorridos na Franquia, a fim de dar fundamentação teórica ao estudo.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse estudo de caso procurou conhecer a trajetória da uma Franquia quando ela esteve sob os cuidados e direção de seu último proprietário-gerente, e relacionar esse período com alguma teoria organizacional. No *Quadro 1*, construído a partir da técnica Direct Research, são apresentados os dados da seguinte forma: a primeira coluna contempla o período estudado, *quando*; a segunda tem o conteúdo, *o que* de importante ou crítico ocorreu; a terceira coluna contém o processo, *como* o fato ocorreu; a quarta mostra o contexto, *o porquê* da ocorrência; e, na última coluna, a *teorização*, que traz a teoria organizacional que melhor se relaciona e explica o acontecimento.

O Período I foi denominado *sonho do empreendedor*. Esse período é marcado pelo desejo de iniciar um novo empreendimento com vistas a promover uma mudança de profissão e, utilizando os conhecimentos acadêmicos do filho, estabelecer um negócio familiar que possibilitasse estruturar o futuro econômico da família. Assim, o futuro proprietário-gerente, usa alguns recursos financeiros que tinha guardado e adquire a Franquia, aceitando a proposta de um conhecido que lhe ofereceu o negócio e se propôs a auxiliar no gerenciamento.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

QUADRO 1 – Análise da trajetória da Franquia

Período (quando)	Conteúdo (o que?)	Processo (como?)	Contexto (porque?)	TEORIZAÇÃO
<b>Período I</b> De 2006 à 2007  Sonho do Empreendedor	Início do trabalho com uma Franquia de loja de móveis	Um conhecido próximo oferece a oportunidade de adquirir uma Franquia	- Por questão de saúde, tinha interesse em mudar de profissão.	Empreendedorismo
		A gerência seria feita de forma compartilhada	- Desejo de iniciar um novo negócio para aplicar os conhecimentos acadêmicos do filho.	
		Tinha reserva de recursos financeiros para a aquisição e manutenção de um caixa inicial por algum tempo	- Pensando em ter uma empresa familiar e criar uma estrutura profissional melhor para o futuro.	
<b>Período II</b> De 2007 a 2009  Primeiras crises e busca por crescimento	Primeiras dificuldades	Situa-se e toma conhecimento da real situação da Franquia	- A Franquia tinha problemas passados ainda pendentes e custosos.	Empreendedorismo e Teoria da Contingência
		A pessoa que ajudaria no gerenciamento da Franquia deixa o negócio	- A imagem da marca não era boa na região. - Tinha necessidade de muita captação de clientes para fazer poucas vendas.	
	Expande as vendas para uma nova região e tem um leve crescimento.	Inicia vendas em outra área geográfica que seria mais promissora	- Percebe que o mercado local não seria compatível com o produto/marca.	
		Atende clientes com perfil mais condizente com a marca dos móveis da Franquia	- Identifica outra região geográfica onde poderia obter maiores ganhos com as vendas.	
	Traz para a Franquia um novo sócio/investidor	- Tentativa de equilibrar as finanças.		
<b>Período III</b> De 2009 a 2010  Declínio e fechamento da Franquia	Tentativa de estabilização financeira	Começa a trabalhar paralelamente com uma loja de outra marca que possuía produtos parecidos e com menor preço	- Outra fábrica de móveis inicia atividades na Cidade fazendo "qualquer negócio". - Faz nova tentativa de equilibrar as finanças e manter a Franquia no mercado.	Teoria da Contingência
	Erros gerenciais são cometidos	Divisão de responsabilidades entre os sócios para o gerenciamento da Franquia	- Um dos sócios fica responsável pelo gerenciamento financeiro dificultando acordos e deixando de cumprir compromissos da Franquia. - Ocorrem falhas no gerenciamento financeiro.	
	Dificuldades entre os sócios	Compromissos feitos entre os sócios não são cumpridos	- Compromissos financeiros com a Fábrica não são cumpridos. - Cláusulas contratuais são quebradas e o contrato da Franquia é cancelado.	

Fonte: Pesquisa de campo, 2017

Ao fato ocorrido nesse período, foi relacionada a abordagem contemporânea do Empreendedorismo, visto que um empreendedor também pode ser “uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou fazer propaganda dos seus produtos e/ ou serviços e agregar novos valores.” (KUHN, 2009).

Entretanto, com base nessa mesma abordagem, também se percebe que houve falhas iniciais que, de acordo à história posterior, podem ter comprometido o negócio. Falhas como falta de um plano de negócios, falta de conhecimento do ramo de negócios, falta de um estudo prévio do ambiente, falta de *know-how* técnico na área de atuação; coisas que um empreendedor deveria evitar. Conforme Dornelas (2015) os empreendedores precisam estar devidamente preparados e amparados nos anos iniciais do empreendimento, pois eles podem ser decisivos para o sucesso do negócio.

O Período II foi denominado como período das *primeiras crises e busca por crescimento*. Nesse período destaca-se a ocorrência das primeiras dificuldades: i) constatação de que a Franquia não estava em condições financeiras estáveis; ii) haviam questões passadas não resolvidas e que necessitariam de ações e recursos para solucioná-las; iii) o parceiro que estaria disposto a ajudar no gerenciamento deixa o negócio; iv) o investimento para captação de clientes começa a ficar maior do que o retorno das vendas. Esse período contempla também a percepção de que a região onde a Franquia estava localizada não tinha um perfil adequado. Com isso, a Franquia expande as vendas para uma nova região geográfica e obtém um leve crescimento nas vendas. Esse sucesso não é suficiente para alinhar os problemas financeiros e em busca de uma solução, agrega-se ao negócio um novo sócio-investidor.

Como as situações do ambiente externo e interno ditaram a maneira como as atividades e processos foram desenvolvidos, relacionou-se a esse período à Teoria das Contingências. A abordagem contemporânea do Empreendedorismo foi relacionada também, tendo em vista a visão do proprietário de associar-se a um novo investidor e mudar de ambiente para continuar operando. Nesse período pode-se perceber que os fatores contingenciais determinaram a necessidade de algumas mudanças (SILVA, 2008).

O Período III foi denominado como *declínio e fechamento da franquia*. Esse período é o período mais difícil, onde a abertura de uma indústria no mesmo seguimento se torna um forte concorrente oferecendo produtos a preços bem inferiores, fazendo com que as vendas tenham

quedas consideráveis. Junto com isso, o agravamento dos problemas financeiros, erros no gerenciamento e divergências entre os sócios, marcam o período, até o momento decisivo onde um compromisso financeiro não é cumprido e há uma quebra no contrato entre Franquia e Franqueadora, o que ocasiona, então, o encerramento do contrato e a morte do empreendimento.

Novamente os fatores contingenciais internos e externos à organização tornam-se um ponto crítico e levam a tomadas de decisões equivocadas que geram sérios problemas ao negócio ocasionando, por fim, o fechamento da Franquia, assim, associou-se também a esse período a Teoria das Contingências. Dornelas (2015) alerta que o empreendedor não pode ser alguém apenas bem intencionado e desejoso de abrir e/ou gerir um empreendimento; é necessário que ele seja, entre outras coisas, um bom administrador para ter sucesso em seu. O que ocorreu com essa Franquia pode confirmar o pensamento de Silva (2008, p. 4) quando diz que “organizações bem administradas desenvolvem consistência, crescimento e prosperidade; já as mal administradas declinam e, muitas vezes, morrem”.

### CONCLUSÃO

Com esse estudo, buscou-se identificar quais as principais teorias organizacionais influenciaram a trajetória histórica de uma Franquia quando esta esteve sob os cuidados de seu último proprietário-gerente antes de encerrar suas atividades, sendo possível identificar que a Teoria das Contingências e a abordagem contemporânea do Empreendedorismo exerceram considerável influência nos acontecimentos verificados no período estudado.

A Franquia realmente encerrou suas atividades na cidade onde estava localizada e não voltou mais ao mercado local. O empreendedor que foi proprietário da Franquia, posteriormente abriu outra franquia no mesmo seguimento, mas em outra localidade geográfica, e obteve considerável sucesso em seu empreendimento, talvez pelo ambiente diferente, ou pela experiência do ramo de atuação que foi adquirida, ou pelo aprendizado em como lidar com os fatores contingenciais. Não se sabe ao certo. Contudo, esse estudo de caso mostra a necessidade de se conhecer as teorias organizacionais bem como as abordagens contemporâneas relacionadas às organizações, de forma que esse conhecimento adquirido ajude os empreendedores e administradores na tomada de decisões excelentes para o bem de suas organizações.

A falência de uma empresa não é algo desejável. Também não é, necessariamente, algo realmente inevitável. O que se pode perceber é que a falta de “algo” no processo de atividade da organização, ou no modelo de organização ou negócio estabelecido, leva algumas organizações a situações críticas e que algumas vezes ocasionam a morte do negócio. No caso estudado, acredita-se que o fato da Franquia ter se colocado numa posição muito reativa mediante as contingências, impediu que ela tomasse ações relevantes para recriar o ambiente a seu redor tornando-o mais favorável para si mesma.

Outro ponto a destacar refere-se à inovação. Mas, nesse caso, não a inovação dos produtos tendo em vista que esses eram inovados seguidamente pela Fábrica, mas sim inovações de processos ou, principalmente, na forma de prestar atendimentos e serviços, de lidar com seus clientes e parceiros internos e externos, na maneira de gerir o negócio.

Por fim, atitudes adequadas na liderança e estudos mais prudentes e melhor definição das estratégias a serem utilizadas em cada situação de acordo com os fatores contingenciais que se apresentavam, poderiam ter evitado os problemas financeiros bem como a divergência entre os sócios, logo, a quebra de cláusulas contratuais e a falência da Franquia.

### REFERÊNCIAS

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. vol. único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. 2.ed. RIO DE JANEIRO: Campus, 2011.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria geral da administração: pensando & fazendo**. 4. ed. Porto Alegre: AGE; Unijuí, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2015.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. v.1. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KUHN, Ivo Ney. **Empreendedorismo e plano de negócios**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2009.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

---

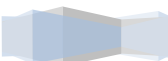
26 e 27 de outubro de 2017

RODRIGUES, Marco Túlio. **O Fenômeno do empreendedorismo e as teorias organizacionais**: Identificando a interseção teórica dos domínios. ANPAD. set/2007. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-C1701.pdf>. Acesso em 08/09/2017.

SILVA, Marivane. **Estudos organizacionais**: abordagem estrutural. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2009.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.



**UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**USE OF ADMINISTRATIVE TOOLS IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES**

Roberto Ajala, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,  
roberto@uricl.com.br

Anelise Sacks Schein, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS,  
Brasil, anelise.schein@gmail.com

Edson Bolzan, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,  
bolzanedson@via-rs.net

Raquel Duzsinski Borghetti, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI,  
RS, Brasil, ajborghetti@via-rs.net

Luciana Scherer, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil,  
lucianascherer@yahoo.com.br

**RESUMO**

Conforme dados do SEBRAE (2017), no Brasil, surgem aproximadamente 460 mil novas Empresas por ano, dessas 80% são Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Apesar da importância atribuída às pequenas e médias empresas, este segmento enfrenta muitos problemas: falta de capital de giro, mão-de-obra pouco qualificada, dificuldade de acesso ao crédito, ausência de planejamento e estratégia, dificuldade na conquista e seleção de clientes, baixa maturidade organizacional, pobreza de recursos para negociar melhores preços e prazos junto aos fornecedores e falta de conhecimentos gerenciais. Isto faz com que as MPEs tenham maiores dificuldades para serem competitivas num mercado em que as grandes empresas trazem diversos desafios, com abordagens gerenciais mais eficazes. É justamente nesses processos que a utilização de ferramentas administrativas podem auxiliá-las, transformando-as até mesmo em uma grande vantagem competitiva com a sua correta utilização. Este trabalho tem por objetivo, descrever como são administradas atualmente, as MPEs e identificar como são utilizadas algumas ferramentas de gestão nas empresas pesquisadas. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário aos empresários das MPEs. O universo e a amostra do presente artigo é de trinta MPEs dos setores de serviços, comércio e indústria, localizadas no município de Cerro Largo - RS. As empresas foram escolhidas por conveniência.

**Palavras chaves:** Ferramentas Administrativas, Micro e Pequenas Empresas, Gestão.

**ABSTRACT**

According to data from SEBRAE (2017), in Brazil, approximately 460 thousand new companies emerge per year, of which 80% are Micro and Small Enterprises (SMEs). Despite the importance attributed to small and medium-sized enterprises, this segment faces many problems: lack of working capital, poorly qualified labor, difficulty accessing credit, lack of planning and strategy, difficulty in winning and selecting clients, low organizational maturity, resource poverty to negotiate better prices and deadlines with suppliers and lack of managerial knowledge. This makes companies more difficult to be competitive in a market in which large companies bring different challenges, with more effective management approaches. It is precisely in these processes that the use of administrative tools can help them, making them even a great competitive advantage with their correct use. This paper aims to describe how MPEs are currently managed and to identify how some management tools are used in the companies surveyed. The data collection was carried out through the application of a questionnaire to the entrepreneurs of MSEs. The universe and the sample of this article are thirty MPEs of the service, commerce and industry sectors, located in the municipality of Cerro Largo - RS. The companies were chosen randomly.

**Keywords:** Administrative Tools, Micro and Small Business, Management.

**INTRODUÇÃO**

As MPEs são empresas que devem estar cientes e preparadas para entender e atenderas necessidades de seus clientes. Para isso, é importante ter a competência necessária para oferecer serviços e produtos diferenciados e com qualidade, sempre se adequando as mudanças em um cenário cada vez mais competitivo.

Devido as consideráveis mudanças que estão acontecendo atualmente no ambiente externo das organizações, é imprescindível à profissionalização das pequenas e micro empresas, através da utilização de ferramentas administrativas adequadas. As ferramentas administrativas são técnicas de gestão utilizadas, na gestão das empresas, e possuem como objetivo auxiliar na tomada de decisões.

A importância de saber utilizar as ferramentas corretas, no momento certo e de maneira adequada é o que define a prosperidade da empresa.

Em busca de apresentar as ferramentas administrativas utilizadas pelas Micro e Pequenas Empresas da cidade de Cerro Largo e região. O objetivo deste artigo é apresentar a atual forma de gestão utilizada pelas empresas pesquisadas, e identificar como são utilizadas algumas ferramentas de gestão nessas empresas.

Diante deste cenário, justifica-se a realização deste estudo para investigar como estão sendo utilizadas as ferramentas administrativas abordadas pelo estudo, nas Micro e Pequenas Empresas da cidade de Cerro Largo, e se implantada, verificar se a mesma está sendo bem executada.

### 1. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 1.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Conforme SEBRAE (2017), no Brasil, surgem aproximadamente 460 mil novas Empresas por ano, dessas 80% são Micro e Pequenas Empresas. Uma das características de surgir tantas Micro e Pequenas empresas se dá pela busca de mão de obra através da utilização de membros da família, principalmente quando enfrentam períodos de baixa venda. A diferença entre a Micro e Pequena empresa é caracterizada pela quantidade de funcionários e pelo tamanho da empresa.

Alguns empresários não utilizam as ferramentas administrativas, pois julgam que tais funções, principalmente o planejamento é acessível somente para as empresas de grande porte, mas na realidade é muito importante, que o pequeno empresário realize uma boa gestão em sua empresa.

Normalmente o surgimento de uma MPEs acontece por meio de uma pessoa empreendedora, que acaba por influenciar um grupo de pessoas, dando-lhe o seu próprio estilo.

Um dos objetivos das MPEs é sempre buscar o aumento de lucros, redução de custos, maior produtividade, conquistas de novos mercados, aumento de consumidores, entre outros objetivos. É justamente nesses processos que as ferramentas administrativas podem auxiliar, transformando-as até mesmo em uma grande vantagem competitiva com a sua correta utilização.

Pensando em um futuro brilhante os empresários das micro e pequenas empresas devem estar atentos as chances de alcançar seus objetivos, formalizando o planejamento e estabelecendo metas e objetivos desafiadores.

#### 1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é definido de diversas formas, mas para Chiavenato (2014, p. 261) “As organizações não trabalham na base da improvisação. Tudo nelas é planejado. O planejamento representa a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções”. O planejamento é a ferramenta que o empresário utiliza para guiar seus colaboradores, pois para uma empresa ter um futuro com seus objetivos alcançados ele deve evitar improvisar, pois pode perder o foco de seus objetivos.

Podemos ver que Chiavenato expressa que (2011, p. 164):

O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

Para o autor o planejamento é utilizado para decidir o que fazer antes da ocorrência da ação necessária, não se trata simplesmente da previsão das decisões que são tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que vão produzir os efeitos e consequências futuras.

O planejamento é realizado de maneiras diferentes nos vários níveis da organização, cada um com alguma sobreposição, mas com diferentes prazos de tempo e níveis.

O Planejamento Estratégico é o planejamento que abrange toda a organização, é o mais amplo, é projetado em longo prazo, pode ser estendido de cinco ou mais anos, preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional e é definido geralmente pela cúpula da organização. É onde se elabora o processo da estratégia, a questão desse planejamento é em que ramo está a organização. É voltado para solucionar os problemas do futuro, não visando os problemas de atuais.

Para Maximiano (2012, p.88) “neste nível, a função de estudar o futuro é uma das bases para a formulação de estratégias, que é a atividade recorrente em muitas organizações, que têm departamentos dedicados a essa finalidade”. O autor explica que depois de entender todas as informações necessárias é necessário realizar o estabelecimento de metas para a organização.

#### 1.4 ORÇAMENTO

Segundo Chiavenato (2014, p. 128) “Orçamento é a função relacionada com a elaboração, execução e fiscalização orçamentária, ou seja, o plano fiscal, a contabilidade e o controle”. O autor colocou que o orçamento é realizado para obter um maior controle de seus gastos e de suas receitas que adquire durante um determinado período.



De acordo com Lacombe e Heilborn os orçamentos (2008, p. 210) “são planos operacionais com dinheiro dentro de um determinado período de tempo”. O orçamento é a quantidade de dinheiro estimada necessária para atender os custos e as despesas que a empresa possui.

### **1.5 FLUXO DE CAIXA**

Segundo Mendes (2011, p. 248) “As estimativas de recebimentos, principalmente cobranças de clientes, e as dos pagamentos a serem realizados em datas constituem a base para a elaboração da previsão de caixa”. Esse fluxo vai indicar o lucro líquido esperado, onde a seguir o balanço vai mostrar a situação financeira e patrimonial da empresa.

De acordo com Montana e Charnov (2006, 279) “[...] tanto o fluxo de caixa como a necessidade de dinheiro não são constantes, a administração pode prontamente projetar quando haverá caixa em excesso par outras destinações”. Os autores colocam que se os administradores tiver um controle bem elaborado com um fluxo de caixa bem definido, não haverá problemas futuros com a falta de dinheiro.

“Os dados necessários para a apuração do fluxo de caixa provêm da movimentação do saldo anterior do Balanço patrimonial e da Demonstração de resultado do período corrente e de quadros auxiliares” (HOJI e SILVA, 2010, p. 78). Para se ter um fluxo de caixa é preciso saber analisar e ter o Balanço patrimonial e a Demonstração de resultados do período correto e em dia.

Ferramenta que traz um modelo de fluxo de caixa que o empreendedor pode adotar para organizar o dinheiro que entra e que sai da empresa. Administrar o fluxo de caixa é essencial para manter o negócio longe das dívidas impagáveis. Assim, esta ferramenta propõe um modelo aplicável a negócios de qualquer segmento com sugestões de tipos de receitas e despesas que uma empresa pode ter.

### **1.6 GESTÃO DA QUALIDADE**

Segundo Moraes (2000, p. 146) “A base de todas as técnicas utilizadas na gestão da qualidade é a participação no trabalho, por meio do conhecimento, da experiência prática e da mobilização da inteligência e iniciativa do trabalhador.” A participação do trabalhador é resultado da gestão da qualidade, pois se um trabalhador buscar contribuir com soluções é porque ele está disposto a mostrar as suas técnicas com qualidade.

No controle da qualidade é importante considerar o controle da matéria-prima, nível de satisfação do cliente, nível de reclamações do cliente e especificações do produto.

### **1.7 GESTÃO DE ESTOQUE**

A gestão de estoques para Martins (2009, p. 198) “constitui um série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam”. O autor observa que os estoques precisam ser bem manuseados e bem controlados para não ocorrer perdas, pois essas perdas resultam e prejuízo para a organização.

Conforme Martins (2009) existem vários tipos de indicadores de produtividade usados na análise e controle dos estoques:

- Inventário Físico: são contados os itens físicos que estão no estoque e comparado com o registro de estoques, caso haja diferença é necessário serem feitos os ajustes conforme recomendações contábeis.
- Acurácia dos controles: a acurácia mede a porcentagem de itens corretos;
- Nível de serviço: é o indicador que indica o quão eficaz foi o estoque para atender às solicitações dos usuários;
- Giro de estoques: mede quantas vezes, por unidade de tempo, o estoque se renovou;
- Cobertura de estoques: indica o número de unidades de tempo que será utilizado para cobrir a demanda média;
- Demanda versus consumo: se mede se a vontade ou necessidade do consumidor foi atendida ou não.
- Localização dos estoques: endereçamento dos itens que possam ser localizados com facilidade;
- Redução de estoques: diminuir o consumo de materiais utilizados na fabricação de produtos;
- Análise ABC: busca o relacionamento entre o consumo do estoque, o investimento aplicado e a quantidade de itens que formam o estoque;

### **1.8 GESTÃO DE CUSTOS**

Conforme Crepaldi (2010, p.2) “um bom sistema de custos deve constituir-se em prioridade de qualquer administração, ter instrumentos que o auxiliem nos controles e nas tomadas de decisões”. Para o autor esse sistema auxilia na hora de tomar alguma decisão, pois ele tem como principal função gerar informações dos gastos realizados pela Empresa.

O autor ainda afirma que custos “são os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços”. Ele é classificado dessa forma, pois ele é reconhecido como custo no momento da fabricação do produto ou da realização do serviço.

A função da gestão de custos é controlar os custos de produção, de estocagem de materiais, o custo de emissão de um pedido e os custos administrativos.

### **1.9 GESTÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Já afirmavam Montana e Charnov (2006, p.205) “cada gerente sem dúvida precisará, em algum ponto de sua carreira, recrutar e selecionar subordinados. Essa seção discute alternativas de recrutamento de pessoal[...]”. A maioria dos subordinados ou colaboradores está ou permaneceu na empresa, porque foi algum dia recrutado e selecionado.

O recrutamento de pessoal pode ocorrer dentro e fora da organização. Dentro da organização ocorre quando o gerente quer selecionar algum subordinado para ocupar um novo cargo. O recrutamento de fora acontece quando o gerente está procurando pessoas que vão adicionar algo novo na empresa, ou seja, a pessoa pode fazer a diferença na organização e se destacar na frente dos colaboradores que estão a mais tempo que o que entrou recentemente.

A seleção é um processo realizado com o candidato que passa por entrevistas e testes e é através da seleção que o candidato é contratado para tomar posse do cargo que lhe foi atribuído para executar a sua tarefa.

Segundo Montana e Charnov (2006, p.208)

A entrevista para o cargo é o principal instrumento de seleção utilizado por uma empresa para determinar a adequação entre a organização e o potencial funcionário. As entrevistas para cargos exigem uma grande dose de preparação, e os funcionários encarregados de sua realização devem ser treinados e possuir um alto nível de habilidades de comunicação.

Durante a seleção ocorrem muitas entrevistas para que a empresa conheça quem está contratando, principalmente para verificar se o candidato a ser contratado possui as habilidades e qualificações necessárias para executar o cargo disponível.

### **1.10 GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Segundo Montana e Charnov salário é (2006, p. 211) “o dinheiro recebido por trabalho ao longo de um período de tempo”. Os assalariados geralmente recebem a cada período o mesmo salário.

Para Ribeiro (2010, p.54) “A remuneração das pessoas deve ser feita conforme o desempenho de cada uma; precisando ser justa e equitativa, buscando o máximo de satisfação tanto para o empregado como para a empresa [...]”, As remunerações ocorrem para as pessoas buscarem o máximo de satisfação e esforço tanto do empregado como para a empresa.

Conforme Lacombe e Heilborn (2008, p. 59) “Cargo é o conjunto de tarefas executadas de cíclica e repetitiva”. O autor observou que o cargo é executado por uma determinada pessoa, que a exerce a função todos os dias.

Para Ribeiro (2010, p.56) “o valor do salário leva em conta a especialização, a complexidade, a importância e até o excesso e escassez de mão de obra”. Quanto mais especializado o colaborador for, maior chance de ele permanecer na empresa, principalmente se ele se tiver um cargo de confiança por anos.

### **1.11 GESTÃO DE TREINAMENTOS E CAPACITAÇÃO**

Treinamento para Chiavenato (2014, p. 310) “[...] é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais [...]”. Por meio do treinamento profissional, o colaborador adquire características de como realizar a sua atividade, com conhecimento sobre as necessidades específicas da empresa, para até mesmo estarem preparadas para capacitar outras pessoas.

Capacitar é também treinar e visa direcionar o profissional a um processo de educação, reciclagem e alteração de comportamento dentro e fora da empresa.

## **2. METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica, por meio de livros, revistas, periódicos, entre outros. De acordo com o pensamento de Gil (2010), o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, ocorre a partir de material já elaborado, constituído principalmente a partir de livros e artigos científicos, que tem a finalidade de fornecer ao pesquisador uma visão completa sobre o assunto a ser pesquisado.

Após realizou-se uma análise exploratória dos dados que para Malhotra (2001), o objetivo da análise é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória, procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios de compreensão.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Nesse caso ela permitiu identificar as ferramentas administrativas utilizadas pelas micro e pequenas empresas pesquisadas.

Conforme Richardson (1989, p. 103), universo “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características”. O universo deste estudo são 30 micro e pequenas empresas dos setores de serviços, comércio e indústria, localizadas no Município de Cerro Largo – RS, as quais foram selecionadas por conveniência.

A coleta de dados é uma das partes mais importantes do processo de pesquisa. Essa etapa deve ser bem definida para que o pesquisador possa conduzir seu trabalho de forma clara e objetiva. Conforme Andrade (1998), elaborar um plano de coleta de dados, especialmente os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos entrevistados, é extremamente útil para o sucesso do trabalho. O instrumento de pesquisa constitui-se de um questionário estruturado, com questões tanto abertas como fechadas, desenvolvido em uma dissertação no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria – RS o qual, já fora utilizado em outros estudos sobre ferramentas de administrativas (JUNIOR, 2006; SCHLEDER *et al*, 2017) portanto, já devidamente testado e aplicado em outro universo de pesquisa, sem necessidade de tradução ou adaptação cultural.

O instrumento em questão é dividido em duas partes: uma compreende as variáveis que definem as características da empresa pesquisada, a segunda contém as investigações acerca das ferramentas administrativas: Gestão de Qualidade, Planejamento, Fluxo de Caixa, Orçamento, Pesquisa com Cliente, Integração Logística, ou outra(s) que não mencionada(s) dentre as essas cinco primeiras.

Os sujeitos de pesquisa foram os gestores de cada MPE, que foram visitados pelos pesquisadores em seus locais de trabalho. As entrevistas foram previamente agendadas, gravadas e transcritas para posterior análise. Executada a coleta, iniciou-se, então, o processo de tabulação e interpretação dos dados. Segundo Köche (1998), nesta etapa ocorre a digitação dos dados, aplicação de testes, análise estatística e avaliação das hipóteses.

Ressalta-se que a postura metodológica desse estudo foi realizá-lo com parcimônia, especialmente em relação às generalizações, ou seja, aqui a intenção metodológica é realmente conhecer os casos estudados, para, a partir daí propiciar a possibilidade, de futuramente realizarem-se estudos mais generalizáveis sobre as MPEs e a utilização de ferramentas administrativas.

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentadas 09 quadros que demonstram os resultados da pesquisa realizada junto aos gestores das Micro e Pequenas empresas no município de Cerro Largo e região com o objetivo verificar como as ferramentas administrativas estão sendo utilizadas.

Quadro 1: Planejamento Estratégico

Questões		Empresas %
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>		43,33%
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	92,31%
	Não	7,69%
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Formalização do processo	23,09%
	Falta de conhecimento	15,38%
	Conscientização	15,38%
	Falta de dados	15,38%
	Não responderam	30,77%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Apoio do grupo	30,77%
	Comunicação entre a equipe	23,08%
	Organização	15,38%
	Conhecimento	7,69%
	Não responderam	23,08%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	92,31%
	Não	7,69%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Organização	41,67%
	Satisfação do cliente	25,00%
	União da equipe	16,67%
	Desempenho	8,33%
	Tomada de Decisões	8,33%

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Crescimento Constante	23,09%
	Agilidade	15,38%
	Atendimento ao cliente	15,38%
	Organização	15,38%
	Não responderam	30,77%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	38,46%
	Não	61,54%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Desempenho por período	60,00%
	Avaliação de Dados	40,00%

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Quanto ao questionamento sobre a utilização do Planejamento estratégico verificou-se que 43,33% das empresas utilizam a ferramenta. Podemos observar que 92,31% das empresas que utilizam a ferramenta receberam o apoio de todas as pessoas envolvidas. As empresas enfrentaram quatro tipos de dificuldades, mas a que mais se destacou foi a formalização de processos em 23,09% das empresas. A grande facilidade em implantar a ferramenta em 30,77% das empresas foi o apoio do e a comunicação entre a equipe em 23,09% das empresas. A ferramenta proporcionou mudanças em 92,31% das empresas que utilizam, sendo, a organização (41,67%), satisfação do cliente (25%), união da equipe (16,67%), desempenho (8,33%) e na tomada de decisões (8,33%). As melhorias das empresas são em 23,09% o crescimento constante, em 15,38% a agilidade, 15,38% o atendimento ao cliente, em 15,38% a organização e 30,77% das empresas não responderam. Apenas 38,46% das empresas realizam avaliações da ferramenta para verificar se ela está sendo bem utilizada e se está trazendo melhorias para a empresa, 60% das empresas realizam a avaliação através do desempenho medido em um determinado período e em 40% das empresas é realizado através da avaliação de dados.

Quadro 2: Orçamento

Questões	Empresas %	
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>	50%	
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	80%
	Não	20%
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Falta de conhecimento	40%
	Fornecedores	13,33%
	Não responderam	46,67%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Conhecimento dos colaboradores	26,67%
	Conhecimento sobre a ferramenta	20%
	Fácil compreensão	13,33%
	Aceitação dos fornecedores	13,33%
	Não responderam	26,67%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	60%
	Não	40%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Aumento da segurança financeira	55,56%
	Preços menores	22%
	Organização financeira	11%
	Mais investimentos	11,11%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Controle dos gastos	46,67%
	Melhores compras	40%
	Não responderam	13,33%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	20%
	Não	80%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Análise dos gastos	66,67%
	Comunicação interna	33,33%

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Na questão que abordou a utilização do orçamento 50% das empresas pesquisadas possuem conhecimento sobre a ferramenta, onde 80% das empresas recebeu o apoio de todos os envolvidos

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

para a implantação, as dificuldades encontradas para a implementação em 40% das empresas foi a falta de conhecimento e em 13,33% os Fornecedores e 46,67% das empresas não responderam. Já as facilidades encontradas em 26,67% foi o conhecimento dos colaboradores, em 20% foi o conhecimento sobre a ferramenta, em 13,33% foi a fácil compreensão e a aceitação dos fornecedores foi em 13,33%, 26,67% não responderam. Em 60% das empresas houve alguma mudança com a ferramenta, a maior delas foi o aumento da segurança financeira em 55,56% das empresas, 22% responderam que com a ferramenta conseguem preços menores, 11% responderam que obtém uma organização financeira e 11% das empresas conseguiram realizar mais investimentos depois da implantação da ferramenta. As melhorias obtidas em 46,67% das empresas foi o controle com os gastos e 40% das empresas realizaram melhores compras. 20% das empresas realizam avaliação através de análise de gastos e com comunicação interna.

Quadro 3 – Fluxo de Caixa

Questões	Empresas %	
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>	70%	
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	76,19%
	Não	23,81%
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Falta de Conhecimento	38,10%
	Conscientização da equipe	28,57%
	Falta de dados	14,29%
	Não respondeu	19,04%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Conhecimento da ferramenta	33,33%
	Dados atualizados	28,57%
	Organização financeira	19,05%
	Colaboração da equipe	14,29%
	Não responderam	4,76%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	90,48%
	Não	9,52%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Controle de receitas e gastos	36,84%
	Mais dinheiro em caixa	26,32%
	Previsão financeira	21,05%
	Organização do dinheiro	15,79%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Melhores compras	42,86%
	Planejamento e controle financeiro	33,33%
	Conhecimento das entradas e saídas	23,81%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	19,05%
	Não	80,95%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Gestão do caixa	50%
	Comparações mensais	50%

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Sobre a utilização do fluxo de caixa é a ferramenta mais utilizada nas empresas pesquisadas, onde 70% das empresas tem o conhecimento e a utilizam diariamente. Dessas 76,19% receberam o apoio dos envolvidos para a implantação, já as dificuldades encontradas para a implantação da ferramenta em 38,19% das empresas foi a falta de conhecimento, em 28,57% a conscientização da equipe, em 14,29% a falta de dados e 19,04% não responderam. As facilidades encontradas para a implantação da ferramenta em 33,33% foi o conhecimento da ferramenta, em 28,57% os dados atualizados, em 19,05% a organização financeira, em 14,29% a colaboração da equipe e 4,76% não responderam. A ferramenta proporcionou mudanças em 90,48% das empresas pesquisadas, sendo as mudanças em 36,84% o controle de receitas e gastos, em 26,32% mais dinheiro em caixa, em 21,05% empresas obtiveram uma previsão financeira e em 15,79% organização do dinheiro. As melhorias obtidas com a ferramenta em 42,86% empresas foram melhores compras, em 33,33% planejamento e controle financeiro e em 23,81% conhecimento das entradas e saídas. Em 19,05% das empresas que utilizam a ferramenta realizam a avaliação da mesma empresa realiza avaliação

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

da ferramenta, sendo que 50% avalia através da gestão do caixa e 50% através de comparações mensais.

Quadro 4 – Gestão da Qualidade

Questões		Empresas %
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>		16,67%
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	80%
	Não	20%
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Encontrar produtos de qualidade	60%
	Encontrar pessoas qualificadas	20%
	Não responderam	20%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Apoio dos colaboradores	40%
	Não responderam	60%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	80%
	Não	20%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Mais saídas dos produtos	75%
	Menos trocas	25%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Mais procura pelo produto	40%
	Menos gastos com trocas ou perdas de produtos	40%
	Mais clientes	20%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	20%
	Não	80%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Retorno do cliente pelo produto e atendimento oferecido	100%

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Conforme as empresas pesquisadas, 16,67% dessas utilizam a ferramenta Gestão da Qualidade. O controle de qualidade é importante sendo que 60% das empresas realizaram trabalhos de conscientização sobre a importância de trabalhar com produtos e serviços de qualidade, pois acreditam que é importante o controle da matéria-prima, do nível de satisfação do cliente, do nível de reclamações do cliente e especificações do produto. Sendo tão importante 80% das empresas receberam o apoio dos envolvidos na implantação. As dificuldades encontradas para a implantação da ferramenta em 60% foi em encontrar produtos de qualidade, em 20% encontrar pessoas qualificadas e 20% das empresas não responderam. As facilidades encontradas para a implantação da ferramenta em 40% foi o apoio dos colaboradores e 60% não responderam. Em 80% das empresas a ferramenta proporcionou alguma mudança, em 75% foi o aumento de saídas dos produtos e em 25% ocorreu menos trocas. As melhorias obtidas com a ferramenta em 40% ocorreu mais procura pelo produto, em 40% menos gastos com trocas ou perdas de produtos e em 20% aumentou os clientes. Em 20% das empresas que utiliza a ferramenta realiza a avaliação da ferramenta, através do retorno do cliente pelo produto e atendimento oferecido.

Quadro 5 – Gestão de Estoques

Questões		Empresas %
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>		50%
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	86,67%
	Não	13,33%
<b>Dificuldades encontradas para a implantação da ferramenta:</b>	Resistência dos colaboradores	53,33%
	Falta de registros	20,00%
	Não responderam	26,67%
<b>Facilidades encontradas para a implantação da ferramenta:</b>	Organização do estoque	33,33%
	Conhecimento do estoque existente	26,67%

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Questões	Empresas %	
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>	50%	
	Registros do estoque que possuía	20%
	Pequeno número de estoque	13,33%
	Não responderam	6,67%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	93,33%
	Não	6,67%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Ter o conhecimento da quantidade que possui em estoque de cada produto	35,71%
	Ter conhecimento do valor que possui em estoque	21,43%
	Evitar faltas de produtos	21,43%
	Controle nas compras	14,29%
	Entrada e saída correta de cada produto	7,14%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Menos perdas	26,67%
	Controle no estoque	13,33%
	Menos quantidade e mais variedades	6,67%
	Não responderam	53,33%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	33,33%
	Não	66,67%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Análise do estoque físico com o que está no sistema	80%
	Análise se a ferramenta está alcançando os objetivos	20%

Fonte: Elaborada pela autora.

A gestão de estoques é utilizada por 50% das empresas pesquisadas. Essa ferramenta deveria ser utilizada por todas as empresas que possuem produtos a comercializar ou produtos que serão utilizados na prestação de serviços. Em 86,67% empresas receberam apoio de todos os envolvidos para a implantação. As dificuldades encontradas para a implantação da ferramenta em 53,33% foi resistência dos colaboradores, em 20% foi a falta de registros e 26,67% não responderam. As facilidades encontradas para a implantação da ferramenta em 33,33% foi a organização do estoque, em 26,67% foi o conhecimento do estoque existente e 20% foram os registros do estoque que possuía, em 13,33% foi o pequeno número de estoque e 6,67% não responderam. A ferramenta proporcionou alguma mudança em 93,33% das empresas que utilizam a ferramenta. As mudanças em 35,71% foi obter o conhecimento da quantidade que possui em estoque de cada produto, em 21,43% foi obter conhecimento do valor que possui em estoque, em 21,43% foi em evitar faltas de produtos, em 14,29% foi um controle nas compras e em 7,14% foi a entrada e saída correta de cada produto. As melhorias obtidas com a ferramenta em 26,67% foi ter menos perdas, em 13,33% foi o controle no estoque, em 6,67% foi possuir menos quantidade e mais variedades e 53,33% não responderam. Em 33,33% das empresas realiza avaliação da ferramenta. Sendo em 80% avaliações através de análise do estoque físico com o que está no sistema e 20% com avaliações através da análise se a ferramenta está alcançando os objetivos.

Quadro 6 – Gestão de Custos

Questões	Empresas %	
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>	40%	
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	83,33%
	Não	16,67%
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Pouco conhecimento da ferramenta	41,67%

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Questões	Empresas %	
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>	40%	
	Conhecer os custos	33,33%
	Não responderam	25%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Colaboração da equipe	25%
	Conhecimento da ferramenta	25%
	Não responderam	50%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	83,33%
	Não	16,67%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Controle dos custos	30%
	Sobras de dinheiro para investimentos	30%
	Organização financeira	20%
	Melhores preços	10%
	Maior segurança em realizar investimentos	10%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Redução de custos nas empresas	50%
	Organização	30%
	Saber com quanto está gerenciando, e prevenir perdas	20%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	16,67%
	Não	83,33%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Analisando as vendas e os gastos mensais	50%
	Por meio da DRE	50%

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Das empresas pesquisadas 40% utilizam a ferramenta gestão de custos. Com a gestão de custos os gestores conseguem controlar os custos de produção, de estocagem de materiais, o custo de emissão de pedidos e os custos administrativos. Em 83,33% das empresas receberam o apoio dos envolvidos. As dificuldades encontradas para a implantação da ferramenta em 41,67% foi o pouco conhecimento da ferramenta, em 33,33% foi conhecer os custos e 25% não responderam. As facilidades encontradas para a implantação da ferramenta em 25% foi a colaboração da equipe, em 25% foi conhecimento da ferramenta e 50% não responderam. A ferramenta proporcionou mudança 83,33% das empresas, em 30% das empresas foi o controle dos custos, em 30% foram as sobras de dinheiro para investimentos, 20% a organização financeira, em 10% os melhores preços e em 10% uma maior segurança em realizar investimentos. As melhorias obtidas com a ferramenta em 50% das empresas foi a redução de custos nas empresas, em 30% foi a organização, em 20% foi saber com quanto está gerenciando e prevenir perdas. Apenas 16,67% das empresas realizam a avaliação da ferramenta, sendo 50% analisando as vendas e os gastos mensais e 50% por meio da DRE.

Quadro 7 – Gestão de Recrutamento e Seleção

Questões	Empresas %	
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>	16,67%	
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	100%
	Não	0
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Falta de conhecimento da ferramenta	40%
	Não responderam	60%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Conhecimento sobre a ferramenta	60%
	Não responderam	40%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	80%
	Não	20%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Colaboradores aptos para o cargo	50%
	Funcionários	25%



# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Questões	Empresas %	
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>	16,67%	
	qualificados	
	Encontrar o perfil adequado	25%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Qualidade no atendimento	20%
	Encontrar o perfil que procura	20%
	Diminuição da rotatividade de funcionários	20%
	Não responderam	40%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	40%
	Não	60%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Através dos funcionários contratado	50%
	Perfil do Contratado	50%

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Os resultados da pesquisa realizada sobre essa ferramenta demonstram que apenas 16,67% das empresas pesquisadas utilizam e tem conhecimento sobre Gestão de Recrutamento e Seleção, na implantação da ferramenta a empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos. As dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta em 40% das empresas foi a falta de conhecimento e 60% não responderam. Já as facilidades encontradas para a implantação da ferramenta em 60% foi o conhecimento sobre a ferramenta e 40% das empresas não responderam. Em 80% das empresas a ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa, sendo que em metade a mudança ocorreu em ter colaboradores aptos para cada cargo, em 25% funcionários qualificados e em 25% encontrar o perfil adequado. As melhorias obtidas com a ferramenta em 20% das empresas foi a qualidade no atendimento, em 20% encontrar o perfil que procura, 20% diminuição da rotatividade de funcionários e 40% não responderam. Das empresas que utilizam apenas 40% realiza avaliação da ferramenta, dessas metade realiza a avaliação através dos funcionários contratado e a outra metade realiza através do perfil do contratado.

Quadro 8 – Gestão de Cargos e Salários

Questões	Empresas %	
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>	13,33%	
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	100%
	Não	0
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Resistência dos colaboradores	25%
	Não responderam	75%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Não responderam	100%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	50%
	Não	50%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Aumento dos resultados	50%
	Motivação do colaborador	50%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Desempenho dos colaboradores	50%
	Crescimento profissional do colaborador	50%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	50%
	Não	50%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Desempenho dos funcionários	50%
	Produtividade dos colaboradores	50%

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

A gestão de cargos e salários é a ferramenta menos utilizada entre as 30 empresas pesquisadas, sendo que apenas 13,33% das empresas utilizam a ferramenta. Todas as empresas que utilizam a ferramenta receberam o apoio de todos os envolvidos para a implantação. Em 25% das empresas apontaram que a resistência dos colaboradores é uma das dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta e 75% das que empresas que utilizam não responderam.

Nenhuma empresa respondeu se havia alguma facilidade na implantação da ferramenta. Em 50% das empresas que utilizam a ferramenta ocorreu alguma mudança, sendo que dessas metade obteve o aumento dos resultados e outra metade obteve a motivação dos colaboradores. As melhorias obtidas com essa ferramenta em metade das empresas obteve o desempenho dos colaboradores e metade das empresas obteve o crescimento profissional do colaborador. Metade das empresas realiza avaliação da ferramenta, onde 50% realiza avaliando o desempenho dos colaboradores e 50% avalia a produtividade dos colaboradores.

Quadro 9 – Gestão de Treinamento e Capacitação

Questões		Empresas %
<b>Empresas que utilizam a ferramenta</b>		20%
<b>A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos para a implantação?</b>	Sim	83,33%
	Não	16,67%
<b>Dificuldades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Resistência do funcionário	33,33%
	Não responderam	66,67%
<b>Facilidades encontradas para a implementação da ferramenta:</b>	Interesse de alguns colaboradores em se profissionalizarem	16,67%
	Não responderam	83,33%
<b>A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?</b>	Sim	83,33%
	Não	16,67%
<b>Se a resposta for positiva, quais mudanças?</b>	Colaboradores mais motivados	20%
	Colaboradores qualificados	20%
	Comprometimento do colaborador	20%
	Novas ideias	20%
	Mais eficácia nas vendas;	20%
<b>Melhorias obtidas com a ferramenta:</b>	Motivação da equipe	33,33%
	Aumento nas vendas	16,67%
	Satisfação dos clientes	16,67%
	Não responderam	33,33%
<b>A empresa realiza avaliação dessa ferramenta?</b>	Sim	50%
	Não	50%
<b>Se a resposta for afirmativa, qual tipo de avaliação?</b>	Desempenho dos colaboradores	66,67%
	Análise se o treinamento agregou conhecimento aos colaboradores	33,33%

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

A gestão de treinamento e capacitação ferramenta é conhecida e utilizada por apenas 20% das empresas pesquisadas. 83,33% das empresas que utilizam a ferramenta receberam o apoio de todos os envolvidos para a implantação. As dificuldades encontradas para a implementação dessa ferramenta em 33,33% foi a resistência do funcionário e 66,67% não responderam, já as facilidades encontradas para a implementação dessa ferramenta em 16,67% foi o interesse de alguns colaboradores em se profissionalizarem e 83,33% não responderam. A ferramenta proporcionou alguma mudança em 83,33% das empresas. As mudanças foram em 20% com os colaboradores mais motivados, 20% com os colaboradores qualificados, 20 das empresas afirmam que o colaborador fica mais comprometido com a empresa, 20% das empresas obtiveram novas ideias e 20% obtiveram mais eficácia nas vendas. A motivação da equipe foi uma das melhorias obtida em 33,33% das empresas que utilizam a ferramenta, outras melhorias foram em 16,67% aumento nas vendas, 16,67% a satisfação do cliente e 33,33% das empresas não responderam se obtiveram alguma melhoria com a ferramenta. A metade das empresas que utiliza a ferramenta realiza a avaliação, sendo que 66,67% realizam através do desempenho dos colaboradores e 33,33% o conhecimento que o colaborador agregou com o treinamento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar as ferramentas de gestão pesquisadas, que são utilizadas pelas micro e pequenas empresas, concluímos que o percentual de empresas que se utilizam das ferramentas, ainda é baixo, comprovando que as mesmas ainda carecem de profissionalização.

# III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Durante a implantação das ferramentas nas MPEs, os gestores enfrentaram dificuldades na implantação, sendo que na maioria dos casos percebeu-se a falta de colaboração dos envolvidos, a resistência dos colaboradores é a principal dificuldade que ocorre nas empresas, também se observou a falta de conhecimento sobre as ferramentas que foram abordadas pela pesquisa. Já a minoria das empresas que obtiveram poucas dificuldades na implantação foi observado o conhecimento abrangente sobre a ferramenta implantada. No decorrer da pesquisa também foi possível analisar que algumas empresas realizam as avaliações de eficiência das ferramentas de forma incorreta.

É possível analisar que nas melhorias apontadas pelos gestores das empresas pesquisadas, observou-se que quando as ferramentas são bem utilizadas a empresa obtém vantagens como o aumento de lucros, redução de custos e despesas, melhor controle do estoque, melhor comprometimento e desempenho do colaborador.

Com o desenvolvimento do trabalho também foi perceptível, que as empresas carecem muito de pessoas qualificadas na área de gestão, profissionais com essa formação auxiliariam na correta implantação e utilização das ferramentas administrativas abordadas, assim a empresa teria a possibilidade de profissionalizar o seu método de gestão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M.M de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas**, volume I. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CREPLDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

HOJI, M; SILVA, H. A. **Planejamento e Controle Financeiro: Fundamentos e Casos Práticos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

JUNIOR, P. C. **Ferramentas Administrativas para Micro e Pequenas Empresas**. (Dissertação de Mestrado no Programa de Pós Graduação em Administração). Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

KÖCHE, J.C. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

MALHOTRA, L.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre; Bookman, 2001.

MARTINS, P G; ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. Ver. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENDES, L A. L. **Projeto Empresarial: como construir estratégias eficazes e identificar os caminhos da lucratividade e do crescimento**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MONTANA, P J., CHARNOV, B H. **Administração**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2006.

MORAES, A. M. P. de. **Iniciação ao Estudo da Administração**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

RICHARDSON, R.R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHLEDER, M V et al. **Utilização de Ferramentas Administrativas por uma Pequena Empresa de**

**Comunicação Localizada na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul**. Ecoinovar. PPGA-UFSM, 21 a 23 de agosto de 2017 (Apresentação Oral)

SEBRAE. Perfil Empreendedor. Disponível em: <  
[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3F,destaque,5](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3F,destaque,5)>. Acesso dia 03 junho de 2017