

# Elementos de Administração 4

**Clayton Robson Moreira da Silva**  
(Organizador)

**Atena**  
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# **Elementos de Administração**

## **4**

Atena Editora  
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação e Edição de Arte:** Lorena Prestes e Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 4 [recurso eletrônico] / Organizador  
Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena  
Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-177-0

DOI 10.22533/at.ed.770191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este quarto volume, composto por doze capítulos, contempla trabalhos com foco na gestão estratégica de organizações e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre estratégia empresarial e desempenho organizacional, possibilitando que o leitor obtenha uma ampla visão sobre a temática, por meio da leitura de estudos sobre estratégia, competitividade, desempenho e gestão de riscos. Na segunda parte deste volume, são apresentados três capítulos que contemplam pesquisas sobre gestão estratégica em empresas familiares, englobando estudos desenvolvidos com o intuito de compreender alguns fenômenos como ambidestria organizacional, processo de internacionalização e tomada de decisão em empresas familiares. A terceira parte deste volume agrega cinco capítulos que desenvolvem pesquisas sobre gestão estratégica da qualidade, disponibilizando aos leitores um material diversificado sobre o tema, que compreende estudos sobre a aplicação de ferramentas da qualidade, programa 5S, qualidade em serviços e utilização do método PDCA (Plan, Do, Check e Act).

Dessa forma, este quarto volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco em gestão estratégica de organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de negócios.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

### PARTE I – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

#### CAPÍTULO 1 ..... 1

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS NO SETOR DE AUTOPEÇAS

*Adilson Aderito da Siva*  
*Beatriz Koike Dantas*  
*Joelma de Souza Santos*  
*Laura Padovan Passos*  
*Leandro Neco Teixeira*  
*Stephanie Couri de Godoy*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913031**

#### CAPÍTULO 2 ..... 19

EFEITOS DO MONITORAMENTO NO DESEMPENHO DE EQUIPES DE VENDAS: MAIOR CONTROLE IMPLICA EM MELHOR DESEMPENHO?

*Gustavo Rodrigues Pilatti*  
*André Luís de Castro Moura Duarte*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913032**

#### CAPÍTULO 3 ..... 32

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PREVIDÊNCIA PRIVADA

*Marcelo Oleskovicz*  
*Fábio Lotti Oliva*  
*Marcelo Caldeira Pedroso*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913033**

#### CAPÍTULO 4 ..... 49

ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PROPOSTOS POR RIBEIRO ET AL. (2008) PRESENTES NAS MISSÕES DE INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS DO RIO GRANDE DO SUL

*Filipe Mello Dorneles*  
*Bibiana Giudice da Silva Cezar*  
*Marina Valim Bandeira*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913034**

### PARTE II – GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS FAMILIARES

#### CAPÍTULO 5 ..... 56

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR DE UMA INDÚSTRIA NA REGIÃO NORTE DO ESTADO DO CEARÁ

*Fernando Vicente Dias de Carvalho*  
*Rogeane Moraes Ribeiro*  
*Maria do Socorro Silva Mesquita*  
*Alcineide Aguiar Pimenta*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913035**

**CAPÍTULO 6 ..... 72**

INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO NAS EMPRESAS FAMILIARES

*Diara Andréia Tiecher Colle*

*Ieda Margarete Oro*

*Carlos Eduardo Carvalho*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913036**

**CAPÍTULO 7 ..... 88**

TOMADA DE DECISÃO EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS FAMILIARES: UTILIZAÇÃO DE MULTICRITÉRIOS EM CENÁRIOS EMPRESARIAIS COMPLEXOS

*Artur Angelo Ramos Lamenha*

*Cleydner Marques de Magalhães Maurício*

*Adriana Lins de Gusmão Vila Nova*

*Karla Cristina Cavalcanti Chaves de Gusmão*

*Eliaquim Ramos do Nascimento Silva*

*Hayane Hechely Vasconcelos*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913037**

**PARTE III – GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE**

**CAPÍTULO 8 ..... 111**

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA MELHORIA DO CONTROLE DE ESTOQUE DE UMA MERCEARIA

*Franciele Bonatto*

*Vanessa Gomes da Silva*

*Vanessa Grazielle Pontarollo*

*João Dallamuta*

*Henrique Ajuz Holzmann*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913038**

**CAPÍTULO 9 ..... 121**

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE NA EMPRESA JÚNIOR BRICK ENGENHARIA

*Franciele Bonatto*

*Kaluán Zanco Moreira*

*Lucas Caetano Teixeira*

*João Dallamuta*

*Henrique Ajuz Holzmann*

**DOI 10.22533/at.ed.7701913039**

**CAPÍTULO 10 ..... 133**

AVALIAÇÃO PARCIAL DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE FRANGOS PARA ABATE

*Cristiane Sonia Arroyo*

*Marcio Mattos Borges de Oliveira*

*Sonia Valle Walter Borges de Oliveira*

*Reginaldo Jose de Paula*

**DOI 10.22533/at.ed.77019130310**

**CAPÍTULO 11 ..... 149**

QUALIDADE NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE FISIOTERAPIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

*Patsy Geraldine Balconi Mandelli*

*Fernanda dos Santos Koehler*

*Patricia de Sá Freire*

*Lia Caetano Bastos*

**DOI 10.22533/at.ed.77019130311**

**CAPÍTULO 12 ..... 168**

O PDCA COMO MECANISMO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

*Patricia Guimarães Rocha de Saboya*

*Tamara Almeida Damasceno*

*Fernando Antonio Colares Palácios*

**DOI 10.22533/at.ed.77019130312**

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 179**

## ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS NO SETOR DE AUTOPEÇAS

### **Adilson Aderito da Siva**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
São Paulo – SP

### **Beatriz Koike Dantas**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
São Paulo – SP

### **Joelma de Souza Santos**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
São Paulo – SP

### **Laura Padovan Passos**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
São Paulo – SP

### **Leandro Neco Teixeira**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
São Paulo – SP

### **Stephanie Couri de Godoy**

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
São Paulo – SP

**RESUMO:** As constantes mudanças no ambiente econômico têm desafiado as empresas à busca de novas estratégias para lidar com a crescente complexidade e competição nos setores produtivos. Com a

chegada de novos concorrentes, as empresas do setor de autopeças têm recorrido às alianças estratégicas para reunir maior competitividade em preços, melhorias na qualidade dos seus produtos e maior participação de mercado. Diante desse cenário, objetivou-se com este estudo investigar a relação entre a chegada de novos concorrentes, a competitividade do mercado, a formação de alianças estratégicas e o desempenho organizacional de empresas no setor de autopeças. Os dados coletados com gestores estratégicos dessas empresas foram processados com técnicas exploratórias de estatística descritiva e análise fatorial, seguidas de análise preditiva com modelagem em equações estruturais (MEE-PLS) que permitiu estimar simultaneamente as relações propostas no estudo. Os resultados indicaram que a maioria das empresas pesquisadas realizaram parcerias nos últimos três anos, e que aumento da competitividade com a chegada dos novos entrantes no setor impulsionou a busca por alianças estratégicas que contribuíram significativamente com o desempenho das empresas e se manterem competitivas no mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Alianças Estratégicas, Competitividade, Desempenho Organizacional.

**ABSTRACT:** The constant changes in the economic environment have challenged

companies to search for new strategies to deal with the growing complexity and competition in the productive sectors. With the arrival of new competitors, the auto parts sector companies have resorted to strategic alliances to gather greater competitiveness in prices, improvements in the quality of their products and greater market share. In this scenario, the objective of this study to investigate the relationship between market competitiveness, the formation of strategic alliances and the organizational performance of companies in the auto parts sector. The data collected with strategic managers of these companies were processed with exploratory techniques of descriptive statistics and factor analysis, followed by predictive analytics with structural equation modeling (MEE-PLS) allowing estimating at the same time the relations proposed in the study. The results indicated that most companies surveyed held partnerships in the past three years, and that increased competitiveness with the arrival of new entrants in the sector spurred the search for strategic alliances that have contributed significantly with the business performance and remain competitive in the market.

**KEYWORDS:** Strategic Alliances, Competitiveness, Organizational Performance

## 1 | INTRODUÇÃO

A complexidade e competitividade do ambiente organizacional e suas mudanças têm impellido as empresas de diversos setores produtivos à busca de novos caminhos estratégicos para enfrentar a concorrência interna. Por meio de acordos cooperativos e alianças estratégicas essas empresas buscam melhorias de competitividade em preços e qualidade de seus produtos.

As alianças estratégicas são mecanismos híbridos de governança constituídos entre duas ou mais empresas com o objetivo de compartilhar recursos, complementar habilidades e conhecimentos, reduzir os custos operacionais e com pesquisa e desenvolvimento. Dessa forma, as alianças servem como instrumentos de sobrevivência que permitem agregar valor às competências básicas das empresas e potencializar a utilização dos seus recursos para melhorar o desempenho organizacional (LEWIS, 1992; YOSHINO; RANGAN, 1997).

O desempenho organizacional é avaliado segundo o desempenho econômico, refletido pela lucratividade, taxa de aumento de vendas, redução de custos (FERNANDES, 2011; ARRUDA; ARRUDA, 1998). Além do aspecto econômico, avalia-se o desempenho organizacional a partir da competitividade das empresas no mercado.

O tema da competitividade tem aumentado sua importância nas últimas décadas. Para alguns autores a medida de competitividade de uma empresa reflete sua vantagem competitiva no mercado e está associada à capacidade de formular, implementar, ampliar ou conservar suas estratégias para obter benefícios como: preço, qualidade, grau de diferenciação e maior valor econômico que os seus concorrentes (HAGUENAUER, 1983; MARIOTTO, 1991; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008;

PORTER, 1989; BARNEY; HESTERLY, 2011). Nesse contexto, as decisões estratégicas tomadas diante de um mercado competitivo caracterizam os resultados que podem potencializar o desempenho organizacional de uma empresa (FERNANDES B., 2006; ARRUDA; ARRUDA, 1998).

No setor de autopeças não é diferente, a partir do aumento de novos concorrentes é possível observar um cenário cada vez mais competitivo em que as empresas têm buscado maior participação no mercado com parcerias e alianças estratégicas (SINDIPEÇAS, 2015).

Nesta pesquisa, parte-se da premissa que o aumento de novos entrantes impacta a competitividade de mercado, que serve de incentivo para as empresas buscarem novas estratégias de sobrevivência a fim de reunir maior desempenho organizacional, abordado neste estudo em termos de desempenho econômico e vantagem competitiva sobre a concorrência. Portanto, o objetivo do estudo é investigar a relação entre a chegada de novos concorrentes, a competitividade do mercado, a formação de alianças estratégicas e o desempenho organizacional de empresas, com o intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: com a chegada de novos concorrentes, a competitividade de mercado e a busca por alianças estratégicas estão relacionados com o desempenho organizacional de empresas no setor de autopeças?

Para tal, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) verificar o aumento de novos concorrentes no setor de autopeças; (2) analisar os fatores que motivam alianças entre as empresas do setor; (3) identificar as principais alianças estratégicas estabelecidas entre as empresas do setor; (4) propor um modelo que permita testar as relações entre a competitividade do mercado, a formação de alianças estratégicas e o desempenho organizacional de empresas do setor de autopeças.

O trabalho está estruturado em seções iniciando-se com a seção de fundamentação teórica onde serão apresentados: o contexto do setor de autopeças brasileiro e a fundamentação para o estudo da competitividade, alianças estratégicas e desempenho organizacional. Na segunda, os procedimentos metodológicos adotados na análise dos dados. Na terceira, a seção de análise e interpretação de resultados e, finalmente, a seção de considerações finais com as principais contribuições e sugestões do estudo.

## **2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção será abordada a estrutura teórica sobre o setor automobilístico, e em específico o setor de autopeças brasileiro, a percepção de novos entrantes frente à competitividade no mercado e a formação de alianças estratégicas e a sua relação com o desempenho organizacional.

## 2.1 Contexto do Setor Automobilístico

A indústria automotiva brasileira teve seu início a partir do programa “Plano de Metas” implantado durante o governo do Presidente Getúlio Vargas, que ofereceu aos fabricantes de automóveis benefícios e incentivos, como menores tarifas de importação e projetos focados em valor agregado do produto doméstico e regulamentação do setor (CECCHINI et al., 2006).

Com a abertura do mercado nos anos 90 ocorreu a reformulação no setor automotivo. O Brasil foi alvo de investimentos externos diretos possibilitando que as subsidiárias buscassem reproduzir as estratégias competitivas de suas matrizes (COSTA; HENKIN, 2012). Com isso os fornecedores da indústria de autopeças passaram a elaborar sistemas de colaboração com montadoras investindo em maquinário de ampla capacidade produtiva para garantir a funcionalidade na expansão de suas linhas de produtos (ADDIS, 1999).

Esse novo cenário, além de favorecer a entrada de investimentos, passou a exigir das empresas novos padrões de qualidade, fomentando significativamente a competitividade do setor (CECCHINI et al., 2006). Nesse sentido, Costa e Henkin (2012) argumentam que a indústria brasileira passou por um processo de reestruturação e promoveu a internacionalização e elevou os níveis de importações e exportações.

Os indicadores da indústria brasileira de autopeças demonstram a sua dimensão e desempenho no cenário econômico. Segundo o anuário do setor de autopeças, houve um faturamento nominal em 2014 de US\$ 32,6 bilhões (SINDIPEÇAS, 2015). Considerando a importância do setor no cenário da economia brasileira optou-se pelo estudo neste setor.

A entrada de novos concorrentes e o aumento da competitividade no setor têm incentivado as empresas locais e as multinacionais a criar vantagens competitivas. Um dos maiores avanços nas produtoras de autopeças foi racionalizar suas estruturas produtivas com o uso de novas tecnologias. Este movimento tem criado novos métodos de produção global que maximizam a eficiência operacional para atender a demanda.

O crescimento dos investimentos estrangeiros no setor de autopeças é evidenciado pelo aumento da demanda por peças e itens importados, resultando na diminuição das margens de lucro das produtoras locais que também precisaram adequar seus modelos de fornecimento e suas políticas de produção, aperfeiçoando todo processo operacional até a entrega da mercadoria (RODRIGUES, 1999). Com isso, o investimento estrangeiro tornou-se uma fonte importante de recursos para estimular o crescimento de países emergentes (MALHOTRA, et al., 2014).

As empresas globais além de trazer novidades ao mercado procuram aumentar suas capacidades produtivas mediante melhorias na cadeia de suprimentos, *design* e *marketing* (HUMPHREY, 2003) e os fornecedores estrangeiros tendem a priorizar estrategicamente localidades onde existem incentivos governamentais e mão-de-obra de baixo custo para fixar suas novas instalações industriais (SANTANA, 2008). Os

novos concorrentes em um setor trazem novas técnicas, tecnologias diferenciadas e o desejo de ganhar participação no mercado (LEVY, 1992) enquanto que as empresas locais apresentam dificuldade para adequar suas práticas e manter a sua capacidade competitiva.

## 2.2 Competitividade no Mercado

A competitividade de uma organização, segundo Haguenauer (1983), é fruto de uma combinação de fatores tais como: preço, qualidade, grau de diferenciação, dentre outros. Conforme defende Mariotto (1991), a competitividade de uma empresa está ligada à capacidade de ser bem-sucedida em mercados onde existe concorrência, portanto, está relacionada como a capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (FERRAZ et al. 1996).

O tema competitividade tem sido relevante na evolução da economia globalizada, pois os avanços tecnológicos e o crescimento da oferta de produtos com maior qualidade no mercado advêm dos desafios impostos por um ambiente de concorrência que demanda constante reestruturação e aproveitamento de oportunidades, ampliando de forma significativa o ambiente competitivo de uma empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Porter (1989) argumentou que um fator determinante na competitividade é o poder de negociação com fornecedores que interfere no desenvolvimento de produtos com valor agregado e na oferta de produtos com baixo custo. Conforme observou Krugman (1996), o cenário de um ambiente econômico instável pode vir a ser um fator relevante na influência da competitividade e com isto empresas devem superar o desafio de prever como evoluirá a competição do setor (FONTENELLE, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011). Sendo assim, a escolha da estratégia é a condição *sine qua non* na corrida pela competitividade de mercado.

Kaplan e Norton (2000) argumentam que estratégia competitiva, quando bem elaborada pode produzir avanços no desempenho por meio da convergência e consistência dos recursos da organização. Nesse sentido, conforme Mintzberg et al. (2006) mencionam, a estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar vantagens duradouras e difíceis de duplicar para se manter no mercado, ou conforme definiram Barney e Hesterly (2011), a competitividade de mercado é a capacidade da empresa para gerar maior valor econômico e obter vantagens competitivas duradouras sobre os concorrentes.

A vantagem competitiva é obtida segundo Porter (1989) pela capacidade de uma empresa produzir a custos menores do que seus concorrentes ou pela capacidade de apresentar um produto com valor agregado em termos de qualidade, serviços ou características exclusivas. Conforme Fleury e Fleury (2000) a vantagem competitiva é criada quando se identificam oportunidades únicas em termos de produtos e mercados. Portanto, a obtenção de vantagem competitiva está intrinsecamente ligada à maneira

como a empresa intensifica suas atividades na cadeia de valor para aumentar sua competitividade de mercado num contexto de aumento da concorrência. Embasado nesses argumentos enuncia-se a primeira hipótese a ser testada no estudo:

Hipótese 1: O aumento de novos competidores eleva a competitividade das empresas do setor de autopeças.

## 2.3 Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas são mecanismos híbridos de governança utilizados para viabilizar a sobrevivência e a competitividade das empresas no mercado.

A utilização das alianças segundo Lewis (1992) proporciona às empresas trocas de informações, habilidades, conhecimento e recursos que agregam valor às competências básicas da empresa e contribuem para expandir a capacidade de criação de novos produtos, absorção de novas tecnologias e redução os custos.

Lorange e Roos (1996) sugerem que as alianças estratégicas devem ser vistas como um meio para os parceiros se manterem competitivos e agregarem valor ao negócio pelo aproveitamento de novas oportunidades. Nessa direção Doz e Hamel (1998) apontam as alianças estratégicas como resposta para as rápidas mudanças que vem acontecendo nas atividades econômicas com o avanço da tecnologia em decorrência da internacionalização dos negócios e ainda ressaltam que o sucesso da aliança requer atenção constante no que diz respeito ao compartilhamento de riscos e à gestão colaborativa.

Conforme asseveraram Lorange e Ross (1996, p. 191), “deve ficar claro que sempre é difícil e desafiador desenvolver um novo negócio”, pois, durante a implantação das alianças estratégicas surgem obstáculos a serem superados como: a insegurança em compartilhar informações e recursos, a manutenção da unidade dos participantes diante das novas mudanças ou modificações causadas pela evolução do negócio e, a promoção do aprendizado mútuo entre os participantes.

Yoshino e Rangan (1997) afirmam que as alianças apresentam três características básicas: as empresas permanecem independentes mesmo depois da formação da aliança; as empresas se beneficiam da aliança, tanto no resultado quanto no desempenho, acompanhando a execução das tarefas especificadas e; as alianças surgem da contínua a contribuição em áreas estratégicas da organização.

As alianças estratégicas podem ser de diversos tipos, dentre eles ressaltam-se as *joint-ventures*, definida como uma aliança que engloba diversas atividades comerciais partilhadas entre duas ou mais empresas, sendo estas entidades legais e fiscais independentes administradas separadamente uma das outras (MORRIS, 1998). Esse tipo de aliança segundo Lorange e Roos (1996) pode ser temporária baseada em projeto, um típico exemplo de uma aliança realizada entre empresas de diferentes países para facilitar a entrada em novos ou; *joint venture* plena, em que as empresas entram com total força e dividem maiores quantidades de recursos, criando

uma relação de longo prazo com a parceira.

Yoshino e Rangan (1997) acrescentam outros tipos de alianças estratégicas além das *joint ventures* como: participação minoritária, licenciamento, franchising, acordos de produção, distribuição, assistência técnica e de pesquisa e desenvolvimento. Dussauge e Garrette (1999) também consideram as parcerias de assistência comercial e que as empresas envolvidas contribuem com conhecimento e métodos diferenciados para aumentar suas capacidades. Esse tipo de aliança é comum entre uma empresa que oferece um produto com tecnologias e outra empresa suas estratégias e *know-how* de comercialização. O estudo de Corbett (2004) revelou que mais de 90% das empresas afirmam que assistência comercial é um fator primordial para a estratégia de crescimento do negócio.

Marquez (2003) acrescenta os acordos para produção que consistem no fornecimento do conhecimento tecnológico pela empresa líder para outra empresa que se encarrega da produção e montagem final do produto. Esses acordos se diferem da terceirização que é pautada pela produção de bens ou serviços considerados secundários no núcleo de competências centrais de uma organização.

Os acordos para Pesquisa e Desenvolvimento caracterizam outro tipo de aliança estratégica entre as empresas, evolve troca bilateral de conhecimento tecnológico e compartilhamento dos custos entre as organizações envolvidas (MARQUEZ, 2003). O autor define a troca bilateral de tecnologia como um compartilhamento mútuo entre empresas formando um intercâmbio cruzado de suas licenças e direitos de propriedade intelectual entre os parceiros.

Neste estudo, o tema alianças estratégicas será abordado segundo aos conceitos apresentados por de Lorange e Roos (1996), Barney e Hesterly (2011), Lewis (1992) e, Yoshino e Rangan (1997), ou seja, a aliança estratégica como uma cooperação entre duas ou mais empresas com o objetivo principal de aumentar suas forças, maximizar seus recursos e compartilhar riscos e conhecimentos para gerar vantagem competitiva.

As alianças estratégicas evoluem de acordo com as necessidades de adaptação das organizações às novas tendências e exigências do mercado. Nesse sentido as alianças podem proporcionar o aproveitamento de oportunidades com o surgimento de novas empresas e produtos ou mesmo, impulsionar a entrada em novos setores (BARNEY; HESTERLY, 2011; NOLETO, 2004). Frente aos estímulos e desafios quanto à obtenção de vantagem competitiva, a competitividade entre as empresas torna-se um fator de influência na formação de alianças estratégicas, ou seja:

Hipótese 2: a competitividade das empresas influencia a formação de alianças estratégicas no setor de autopeças.

## 2.4 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional pode se entendido, segundo Fernandes B. (2006, p.5), como “o resultado que as organizações alcançam em decorrência de seus

esforços” e pode ser auferido mediante resultados financeiros, operacionais e sócio-ambientais alcançados, variando desde o retorno sobre um investimento, preservação do meio ambiente em que atua até a satisfação das expectativas dos *stakeholders*.

Neste estudo desempenho organizacional será abordado em termos do desempenho econômico e da vantagem sobre a concorrência. Segundo Arruda e Arruda (1998) o desempenho econômico/financeiro pode ser alcançado com a redução dos custos de produção e/ou por recebimento por serviços ou produtos licenciados, exemplo *royalties*.

Fernandes (2011) ressalta a existência de outros fatores que influenciam o ganho de desempenho econômico na organização, tais como, a lucratividade que se dá pelo aumento do lucro operacional da empresa; a taxa de aumento de vendas, proporcionada pelo incremento da carteira de produtos e da produtividade e; a redução de custos, obtida com a melhoria nos processos internos. Além dos aspectos econômicos as organizações buscam obter vantagens competitivas para superar a concorrência por meio: da diferenciação dos produtos, obtida pela capacidade de inovação da empresa e da melhoria da qualidade dos produtos a partir de investimentos em P&D e ainda pela entrega de maior valor aos seus clientes suprindo as suas reais necessidades (FERNANDES, 2011).

Conforme os argumentos de Lorange e Roos (1996) apresentados na seção anterior deste estudo, as alianças estratégicas devem ser vistas como um meio para as empresas se manterem competitivas e agregarem valor ao negócio com o aproveitamento de novas oportunidades. Nesse sentido as empresas buscam constantemente o aumento do desempenho organizacional e uma forma de potencializá-lo é com a formação de alianças estratégicas, ou seja:

Hipótese 3: A formação de alianças estratégicas impacta o desempenho organizacional das empresas do setor de autopeças.

Fundamentado nos estudos e argumentações apresentadas nesta seção, elaborou-se a o modelo estrutural com a indicação dos relacionamentos e hipóteses na Figura 1.

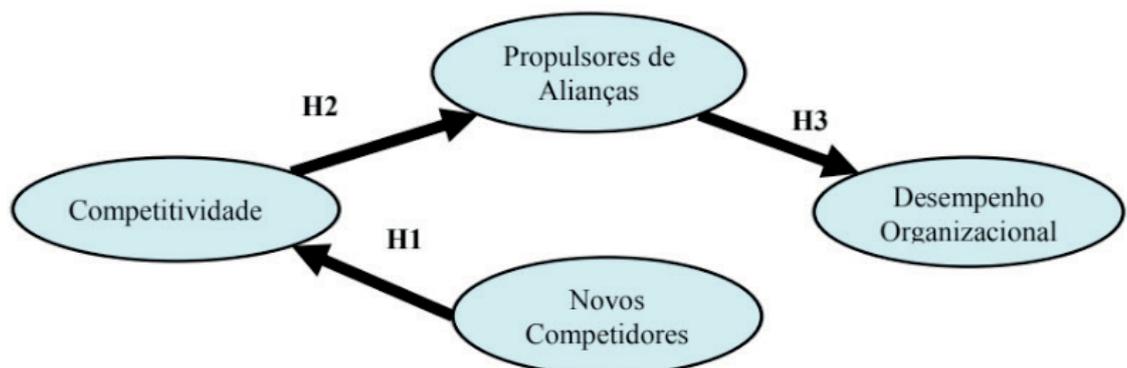


Figura 1 – Relações estruturais e hipóteses do estudo

Fonte: elaborado pelos autores

Considerando-se as relações propostas no modelo de relações estruturais da Figura 1, serão apresentados a seguir os procedimentos metodológicos utilizados no estudo e o instrumento elaborado para a coleta de dados.

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste estudo optou-se pela utilização de procedimentos estatísticos para a análise dos dados coletados dos gestores que atuam no setor de autopeças. A coleta de dados se deu por meio de questionário estruturado com assertivas elaboradas em escala Likert de 5 pontos, adequada para mensurar atitudes e percepções a respeito de um determinado fenômeno ou conceito.

CONSTRUCTOS	ASSERTIVAS
Novos Entrantes (Elaborado pelos autores)	Percep1- Existe um número crescente de novos concorrentes no mercado Percep2 - Existem incentivos do governo à entrada de novos concorrentes Percep3 - Percebo o aumento de investimentos estrangeiros no setor Percep4 - Percebo um aumento de indústrias estrangeiras no mercado
Competitividade Rodrigues (1999)	Compet1- Elevada demanda por produtos Compet2 - Ambiente econômico instável Compet3 - Avanços Tecnológicos no processo produtivo Compet4 - Crescimento da oferta de produtos no mercado Compet5 - Maior exigência da qualidade dos produtos Compet6 - Produtos com alto valor agregado Compet7- Oferta de produtos similares a um baixo custo
Propulsores de Alianças  (HARBINSON; PEKAR 1999; GIANISELA; SOUZA; ALMEIDA, 2008; VIANA, 2013)	Propulsor1 - Redução de custos Propulsor2 - Aproveitamento de <i>Know how</i> Propulsor3 - Desenvolvimento de Novos produtos Propulsor4 - Acesso a recursos escassos Propulsor5 - Melhoria da qualidade do produto Propulsor6 - Aumento do tamanho do mercado Propulsor7 - Aumento da capacidade produtiva Propulsor8 - Facilitar acesso a recursos de alta tecnologia e diferenciação Propulsor9 - Vantagem competitiva sobre os concorrentes Propulsor10 - Compartilhamento de conhecimento Propulsor11- Compartilhamento de riscos Propulsor12 - Possibilidade de expansão geográfica Propulsor13 - Reunir melhorias ao produto Propulsor14 - Explorar novas oportunidades de mercado Propulsor15 - Redução do tempo entre a invenção e a inserção do produto Propulsor16 - Melhorar o atendimento ao consumidor Propulsor17 - Obtenção de matérias-primas e outros recursos naturais

<p>Desempenho Organizacional</p> <p>(PORTER, 1989; KRUGMAN, 1996; MINTZBERG, et AL, 2006)</p>	<p>Desemp1 - Crescimento de vendas</p> <p>Desemp2 - Aumento da carteira de clientes</p> <p>Desemp3 - Posição de mercado</p> <p>Desemp4 - Aumento da qualidade do produto</p> <p>Desemp5 - Atendimento das necessidades reais dos clientes</p> <p>Desemp6 - Capacidade de inovação</p> <p>Desemp7 - Aumento da carteira de produtos</p> <p>Desemp8 - Aumento da produtividade</p> <p>Desemp9 - Redução de custos</p> <p>Desemp10 - Lucro operacional</p> <p>Desemp11 - Melhoria dos processos internos</p> <p>Desemp12 - Alcance dos objetivos estratégicos</p> <p>Desemp13 - Alto grau de diferenciação dos produtos</p>
---	--

Quadro 1 – Assertivas utilizadas para o estudo

Fonte: Elaborado pelos autores

O processo de análise dos resultados ocorreu em fases, sendo a primeira composta por uma análise descritiva para caracterizar o perfil da empresa e dos respondentes da pesquisa, assim como, para verificar o tipo de aliança mais utilizada no setor, seguida do processamento da análise fatorial exploratória com o intuito de identificar os fatores subjacentes às alianças.

Na segunda fase, os dados foram submetidos à Modelagem em Equações Estruturais pelo método *Partial Least Square* – (MEE-PLS) com o intuito de testar as relações e hipóteses estabelecidos no estudo a partir de um modelo de coeficientes estruturais. Segundo Pilati e Laros (2007), a MEE-PLS é um método ideal para aplicação em análise de resultado de equações estruturais ou múltiplas, com amplas variáveis e testes em modelos complexos sintetizados em variáveis latentes.

A avaliação da confiabilidade dos indicadores propostos no modelo foi realizada a partir do cálculo das medidas de Confiabilidade Composta (CC), que segundo Fornell e Lacker (1981) é uma medida de consistência interna dos indicadores e recomenda níveis acima de (0,70). Outro indicador utilizado na análise foi o da variância média extraída (AVE), que estima a porção de variância explicada por um constructo em relação aos seus indicadores, devendo apresentar um valor acima de (0,50) (CHIN, 1998; FORNELL; LACKER, 1981). Finalmente, foi feita a comparação entre as raízes da AVE e as correlações entre os constructos para examina a validade discriminante dos construtos. O modelo estrutural foi avaliado a partir da análise dos coeficientes padronizados com o teste “t” de *student* gerado pelo *Bootstrapping* com 500 repetições, levando em consideração o tamanho da amostra com 40 respondentes.

#### 4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados pela pesquisa com 40 respondentes, atuantes em empresas

localizadas no Estado de São Paulo, resultaram no seguinte perfil: 35% desempenhavam cargo de gerência; 20% de coordenadores; 10% de analistas; 8% de diretores; 8% de compradores; 5% de supervisores e 15% representam cargos diversos. No Quadro 2, apresenta-se o perfil das empresas.

Participação de capital estrangeiro	50% com capital estrangeiro; 47% sem e; 3,0% não informou
Tempo de atuação da empresa	90% com 5 anos ou mais; 6% de 2 à 5 anos e; 5% não informou
Realizou algum tipo de Aliança Estratégica nos últimos 3 anos	80% realizaram; 17,5% não realizaram e; 2,5% não informou
Tipos de parceiros que a empresa buscou se aliar	42,5% com fornecedores; 25% com clientes; 17,5% com empresas complementares e; 15% com concorrentes.
Tipos de alianças mais frequentes na empresa	27% Acordos para Produção; 20% Terceirização; 14% <i>Joint Ventures</i> ; 11% Programas de Pesquisa e Fabricação de Novos Produtos; 10% Distribuição Representação e Comercialização de Produtos
Tipo de aliança mais utilizada	24% Terceirização e 20% Acordos para Produção

Quadro 2 - Perfil das empresas e das alianças

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme apresentado no Quadro 2, identificou-se que 80% da amostra no setor de autopeças realizou algum tipo de parceria nos últimos 3 anos e as alianças que se destacaram foram a terceirização, correspondendo a 24% das parcerias e os acordos para produção correspondendo a 20%. A terceirização atende as demandas da empresa por meio de um serviço ou um bem produzido por um terceiro, muito utilizada hoje, ela simplifica os processos e diminui os custos (CORBETT 2004). Os acordos para produção consistem no fornecimento do conhecimento tecnológico pela empresa líder para outra empresa que se encarrega da parte de produção, além da montagem final (MARQUEZ, 2003).

Os indicadores utilizados para estimar os fatores propulsores de alianças foram submetidos à análise fatorial pelo método extração das Componentes Principais e com Rotação *Oblimin* e Normalização de Kaiser. O processamento resultou no índice de adequação Kaiser Meyer Olkin (KMO= 0,728) e o teste de esfericidade de Bartlett com ( $\chi^2$  375,75; sig= 0,000), que indicam a boa adequação da amostra. Foi possível identificar seis fatores com variância total explicada de 81,05%.

	Fatores					
	1	2	3	4	5	6
Propulsor3 - Desenvolvimento de Novos Produtos	<b>734</b>	136	-,105	,057	-,169	,143
Propulsor9 - Vantagem Competitiva sobre os Concorrentes	<b>703</b>	-,061	135	,269	,089	-,309

Propulsor13 - Reunir Melhorias ao Produto	<b>666</b>	174	141	-,042	,093	,301
Propulsor14 - Explorar Novas Oportunidades de Mercado	<b>787</b>	-,194	010	-,022	,366	,303
Propulsor2 - Aproveitamento de Know How	-,083	<b>844</b>	-,013	,092	-,057	,041
Propulsor8 - Facilitar Acesso a Recursos de Alta Tecnologia e de Diferenciação	333	<b>642</b>	281	,100	,139	-,170
Propulsor7 - Aumento da Capacidade Produtiva	121	<b>580</b>	-,045	-,191	,444	,130
Propulsor4 - Acesso a Recursos Escassos	-,191	051	<b>887</b>	,082	-,031	-,070
Propulsor17.-.Obtenção de Matérias-Primas/ Outros Recursos Naturais	-,010	-,037	<b>720</b>	,131	,033	,443
Propulsor15.- Redução do Tempo entre a Invenção e a Inserção do Produto no Mercado	224	121	<b>698</b>	-,002	-,099	,273
Propulsor16.- Melhorar o Atendimento ao Consumidor	249	-,035	<b>558</b>	-,283	,261	-,212
Propulsor10.- Compartilhamento de Conhecimento	125	115	010	<b>,895</b>	,004	-,031
Propulsor11.- Compartilhamento de Riscos	020	,015	418	<b>,723</b>	,298	-,008
Propulsor6 - Aumento do Tamanho do Mercado	-,138	,074	-,123	,262	<b>,708</b>	,011
Propulsor12 - Possibilidade de Expansão Geográfica	104	-,005	,114	-,085	<b>,713</b>	-,029
Propulsor5 - Melhoria da Qualidade do Produto	111	174	,174	-,154	,113	<b>,779</b>
Propulsor1 - Redução de Custos	064	-,211	,020	,429	,222	<b>,591</b>

Tabela 1 – Fatores propulsores de alianças estratégicas

Fonte: elaborada pelos autores

Conforme pode ser observado na Tabela 1, no primeiro fator ficaram carregadas as assertivas relacionadas com o desenvolvimento de novos produtos (**D.Produto**); no segundo fator, as assertivas relacionadas ao aproveitamento de *Know How* (**A. Know How**); no terceiro as assertivas relacionadas ao acesso a recurso (**A. Recursos**); no quarto as assertivas relacionadas à melhoria de atendimento (**M. Atend**); no quinto as relacionadas com o acesso a mercados (**A.Mercado**) e, no sexto, as relacionadas à melhoria de qualidade (**M.Qualidade**).

O processamento do modelo teórico de referência por meio do MEE-PLS resultou nas cargas ilustradas na Figura 2, a seguir, onde verificou-se a influência positiva do aumento de novos entrantes na competitividade de mercado ( $\beta=0,552$ ;

t=6,033; sig=0,000) da indústria de autopeças e explicou 30,05% da variabilidade dos indicadores de competitividade no mercado. Esse resultado suportou a Hipótese 1 deste estudo e está em linha com os estudos apresentados (RODRIGUES, 1999; MALHOTRA et al, 2014; ROBLES, 1996; HUMPHREY, 2003; SANTANA, 2008). Dessa forma, os investimentos estrangeiros no setor, o aumento de incentivos governamentais e de novos concorrentes impactam na competitividade do setor de autopeças.

Pôde-se verificar ainda que a competitividade de mercado impactou de forma significativa a busca por Alianças Estratégicas no setor de autopeças ( $\beta=0,375$  t=2,299; sig=0,000) e explicou 14,1% da variabilidade dos indicadores de propulsores de alianças, reforçando os argumentos apresentados na literatura (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008; KRUGMAN, 1996; PORTER, 1989).

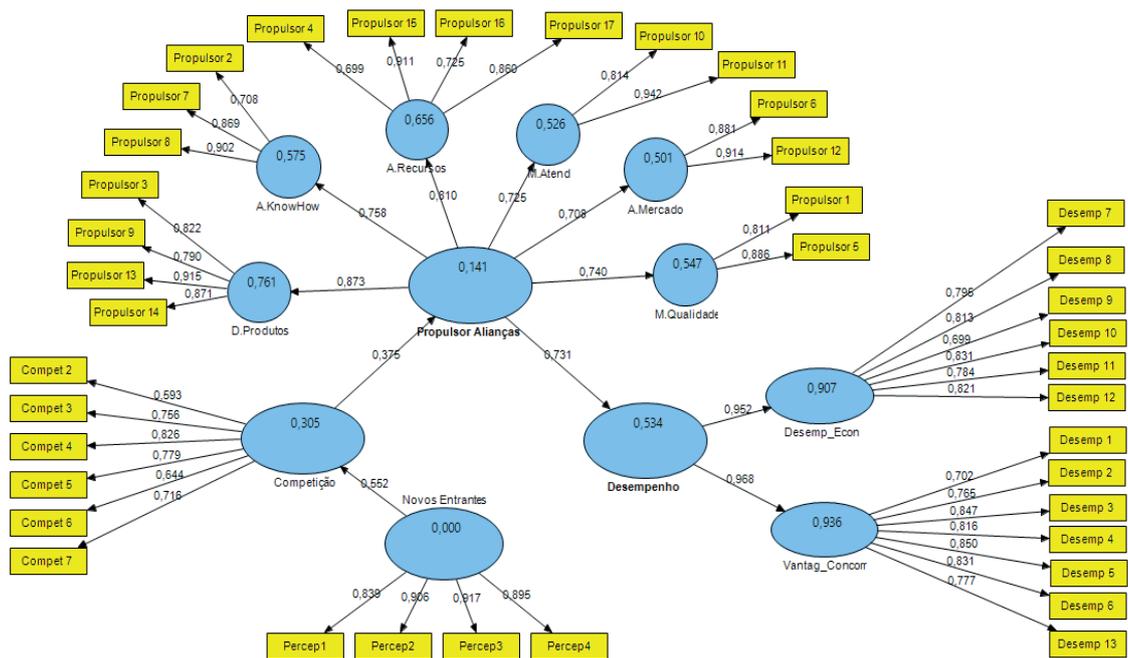


Figura 2 – Processamento do modelo teórico de referência com a MEE-PLS

Fonte: Elaborada pelos autores

Portanto, os resultados suportaram a Hipótese 2, ou seja, para as empresas se adaptarem às novas exigências no mercado e se manterem competitivas, recorrem à formação de alianças estratégicas, conforme foi defendido na literatura (BARNEY; HESTERLY, 2011; NOLETO, 2004; LORANGE; ROOS, 1996).

Conforme ilustra a Figura 2, a formação de alianças na indústria do setor de autopeças impactou positivamente o desempenho organizacional das indústrias ( $\beta=0,731$ ; t=10,987; sig=0,000) e explicou 53,4% da variabilidade dos indicadores de desempenho organizacional.

Os resultados dão sustentação à Hipótese 3, assim a formação de alianças traz benefícios à empresa melhorando seu desempenho organizacional conforme os argumentos de Fernandes (2011), Fernandes B. (2006), Arruda e Arruda (1998) e Yoshino e Rangan (1997).

A confiabilidade dos indicadores foi demonstrada pelos índices de Confiabilidade Composta (CC) e de Variância Média Extraída (AVE) que resultaram, respectivamente, nos seguintes valores para os constructos: a) Competitividade (0,867 e 0,523); b) Desempenho (0,948 e 0,583); c) Novos Entrantes (0,938 e 0,792) e; d) Propulsores de Alianças (0,926 e 0,595), sendo assim, os valores da Confiabilidade Composta e da AVE apresentaram patamares acima dos valores de referência (0,70) e (0,50) conforme recomendado por Chin (1998), portanto, podem ser considerados confiáveis na mensuração desses constructos.

	AVE	C.C <sup>(a)</sup>	R <sup>2</sup> <sup>(c)</sup>	Comunalidade	Redundância	Média	Desvio
competitividade	0,523	0,867	0,305	0,523	0,150	3,975	0,639
desempenho	0,583	0,948	0,534	0,583	0,310	3,569	0,735
novos Entrantes	0,792	0,938	n.a <sup>(b)</sup>	0,792	n.a	3,103	1,091
propulsor Alianças	0,595	0,926	0,141	0,434	0,060	3,714	0,743

Tabela 2 – Resumo dos resultados do processamento MEE-PLS

As raízes da AVE foram organizadas na matriz de correlações entre as variáveis latentes na Tabela 3, para auxiliar a análise da validade discriminante do modelo. O modelo apresentou uma validade discriminante, pois as magnitudes correlações entre os constructos são menores que as raízes da AVE que representam as correlações entre as assertivas e seus respectivos constructos.

	Competição	Novos Entrantes	Propulsor Alianças
Competitividade	<b>0,723</b>		
Novos Entrantes	0,552	<b>0,890</b>	
Propulsor Alianças	0,375	0,409	<b>0,771</b>

Tabela 3 – Matriz de correlações entre as variáveis latentes

Os resultados obtidos na matriz de correlações mostram que os indicadores utilizados são consistentes e adequados para a mensuração dos constructos. Esses resultados, aliados à significância das cargas fatoriais e aos valores obtidos na Confiabilidade Composta e AVE, dando base para que o modelo proposto com as relações reuniu validade convergente e validade discriminante. Na Tabela 4, a seguir, exibe-se a síntese dos resultados alcançados no processamento da MEE-PLS.

Processamentos	Hipóteses	Coefficientes	"T" Student	Sig.	R <sup>2</sup> (')	Resultados
Modelo Referência	H1 - Novos Entrantes → Competitividade	0,552	6,032632	0,000	0,305	Suportada
Modelo Referência	H2 - Competitividade → Propulsor Alianças	0,375	2,299793	0,000	0,141	Suportada
Modelo Referência	H3 - Propulsor Alianças → Desempenho	0,731	10,9869	0,000	0,534	Suportada

Tabela 4 – Síntese dos resultados obtidos no estudo

## 5 | CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi investigar a relação entre a chegada de novos concorrentes, a competitividade do mercado, a formação de alianças estratégicas e o desempenho organizacional de empresas no setor de autopeças.

Para tal foi proposto um modelo teórico com as relações entre esses constructos que apresentou boa confiabilidade, consistência interna, validade convergente e validade discriminante. Com o processamento de dados foi possível estimar o impacto dos novos entrantes na competitividade das empresas do setor de autopeças que se mostrou como um fator propulsor para a formação de alianças estratégicas, as quais influenciaram significativamente o desempenho organizacional das empresas pesquisadas, estimado a partir de indicadores de desempenho econômicos e de vantagem sobre os concorrentes.

Os resultados indicaram que as indústrias pesquisadas do setor realizaram parcerias nos últimos três anos, em sua maioria acordos de terceirização e de produção, evidenciando que essas parcerias são mais comuns neste setor. Sendo assim, a análise do estudo permite concluir que a formação de alianças estratégicas é um caminho utilizado pelas empresas do setor de autopeças para manter-se competitivas no mercado e que essas parcerias contribuíram significativamente para o seu desempenho organizacional.

Na visão de competitividade no mercado, também é preciso considerar os elementos influenciadores como o ambiente externo no qual as indústrias do setor estão inseridas, ou seja, os investimentos estrangeiros, o aumento de indústrias estrangeiras, e até mesmo incentivo governamental, que refletiram no crescimento da oferta de produtos no mercado. No estudo foi possível constatar que o aumento de novos concorrentes influenciou a competitividade do setor suportando a primeira hipótese enunciada do estudo. A segunda hipótese também foi suportada, o estudo mostrou que a competitividade do setor impulsionou formação de alianças estratégicas, e por fim, verificou-se que as parcerias no setor impactou significativamente o desempenho organizacional das indústrias pesquisadas, resultado que suporta a terceira hipótese.

O estudo contribuiu para o avanço das pesquisas que buscam avaliar a influência das parcerias e alianças estratégicas sobre o desempenho organizacional frente à competitividade proporcionada pela entrada de novos concorrentes, em especial, os

baseados no setor de autopeças. Com o estudo também foi possível identificar os fatores que impulsionaram a busca de alianças estratégicas, fatores esses que estão em constante mudança à semelhança do ambiente externo das organizações que continuamente se transforma.

A pesquisa revelou que a utilização das alianças estratégicas neste setor impactou o desempenho organizacional das empresas estudadas. O estudo realizado não está isento de limitações e como sugestão recomenda-se que seja replicada em outros setores.

## REFERÊNCIAS

ADDIS, C. (1999) **Taking the wheel: auto parts firms and the political economy of industrialization in Brazil**. University Park: The Pennsylvania State University Press.

ANFAVEA. Anfavea divulga desempenho da indústria no primeiro trimestre. São Paulo, 2015. Disponível em: [http://www.anfavea.com.br/docs/07.04.15\\_PressRelease\\_Resultados\\_Mar%C3%A7o2015.pdf](http://www.anfavea.com.br/docs/07.04.15_PressRelease_Resultados_Mar%C3%A7o2015.pdf).

ARRUDA, M. C. C; ARRUDA, M. L. de. Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing. **RAC**, São Paulo, v.38, n.1, p.27-37, 1998.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CASOTTI, B. P.; GOLDENSTEIN, M. **Panorama do setor automotivo: as mudanças estruturais da indústria e as perspectivas para o Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2008, n.28, p. 147-188.

CECCHINI, K.; et al. The Brazilian Automotive Industry in the Nineties. **Latin American Business Review**. 7, 3/4, 121-150, Sept. 2006. ISSN: 10978526.

CHIN, W. W. Issues and opinion on structural equation modeling. **MIS Quartely**, v. 22, n. 1, p. 7-16, 1998.

CORBETT, MF. **The Outsourcing Revolution: why it makes sense and how to do it right**. Chicago, IL: Dearborn Trade, 2004.

COSTA, R. M.; HENKIN, H. Estratégias competitivas e desempenho da indústria automobilística no Brasil. In: **40º Encontro Nacional de Economia ANPEC**, 2012, Porto de Galinhas - PE. 40º Encontro Nacional de Economia ANPEC, 2012.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering**. Harvard Business Press, 1998.

DUSSAUGE. P; GARETTE. B. Cooperative Strategy Competing Succesfilly Through Strategic Alliances.

FERNANDES, M. A. **O impacto do Outsourcing na Performance das Organizações: da Teoria à Realidade**; um estudo em empresas de Confecção da Região Metropolitana de Fortaleza, Ceará, Brasil. Coimbra, 2011.

FERNANDES, B.H.R. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

- FERRAZ, J.C., KUPFER, D. e HAGUENAUER, L. **Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus. (1996).
- FLEURY e FLEURY A. M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FONTENELE, R. E. S. Empreendedorismo, competitividade e crescimento econômico: evidências empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552010000700007&amp;script=sci\\_arttext&amp;tng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552010000700007&amp;script=sci_arttext&amp;tng=es)
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v.18, n.1, p.39, 1981.
- FREIRE, A. **Estratégia: sucesso em Portugal**. São Paulo: Editora Verbo, 2003.
- GIANISELLA, René L.G., SOUZA, Marcos A.; ALMEIDA, Lauro B.. Adoção de Alianças Estratégicas por Empresas dos Pólos Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 26, 2008.
- HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI. (1983).
- HAIR, J.F.; TATHAM, R.L.; ANDERSON, R.E.; BLACK, W.C.; trad. Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 5ª ed., 2005.
- HARBISON, John R.; PEKAR JR, Peter. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.
- HAYES, R. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Tradução Marcelo Klippel. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização** (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning, (2008).
- HUMPHREY, J. Globalization and Supply Chain Networks: the auto industry in Brazil and India. P. 121–141. **Global Networks**, 2003.
- KAPLAN. R. S; NORTON.D.P. **Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro. Elsevier, . (9 ed.) 2000.
- KRUGMAN, P. Making sense of the competitive debate. **Oxford review of economic policy**, v. 12, n.3, 1996.
- LEVY, A. R. **Competitividade organizacional**. Tradução: Adolpho Carlos. São Paulo. Makron, 1992.
- LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LOPES FILHO, L. S. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.
- MALHOTRA, L. R. Determinants of foreign direct investment in Brazil, Russia, India, and China. **International Journal of Business, Accounting, and Finance Philadelphia University**, Volume 8, Number 1, Spring 2014.
- MARIOTTO, Fábio L. O Conceito de Competitividade da empresa: uma análise crítica. São Paulo:

RAE, 1991.

MARQUEZ, R. C. **Alianças Estratégicas**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados** (4a ed.). Porto Alegre: Bookman, (2006).

MORRIS, Michael H. **Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies**. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 1998.

NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. 2ª ed. São Paulo: Global, 2004.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa** 23.2 (2007): 205-216.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15ª ed. Rio de Janeiro: campus, 1989.

ROBLES, A. Jr. **Custos da Qualidade: Uma Estratégia para a Competição Global**. Atlas, 1996.

RODRIGUES, I. R. **Empresas Estrangeiras e Fusões e Aquisições: Os Casos dos Ramos de Autopeças e de Alimentação/Bebidas em Meados dos Anos 90**. IPEA; Brasília, 1999.

RODRIGUES, S.B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, M. A. New industrial areas, old workers' solidarities: the browning of the auto industry multinational's green field sites in Brazil. **Work Organisation, Labour & Globalisation**. Volume 2, number 1. Spring, 2008.

SINDIPEÇAS. **Desempenho da Indústria Brasileira de Autopeças**. São Paulo: SINDIPEÇAS, 2015. Disponível em: [http://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/Desempenho\\_Projecoes\\_2015\\_2016\\_Marco\\_2015\\_v3.pdf](http://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/Desempenho_Projecoes_2015_2016_Marco_2015_v3.pdf).

VIANA, Fábio da Silva. **Formação e Gestão de Alianças Estratégicas: um estudo multicase no setor de construção civil**. Dissertação. Programa de Mestrado Profissional em Administração. Centro Universitário UNA. Belo Horizonte, 2013.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

## EFEITOS DO MONITORAMENTO NO DESEMPENHO DE EQUIPES DE VENDAS: MAIOR CONTROLE IMPLICA EM MELHOR DESEMPENHO?

**Gustavo Rodrigues Pilatti**

Inspere

São Paulo - SP

**André Luís de Castro Moura Duarte**

Inspere

São Paulo - SP

**RESUMO:** O objetivo deste capítulo é verificar os impactos da implantação de um sistema de monitoramento, baseado em indicadores de resultado e de comportamento, no desempenho de equipes de vendas. O contexto teórico traz elementos da Teoria da Agência, constatando empiricamente que o monitoramento impacta positivamente os indicadores operacionais das equipes de vendas, aumentando a previsibilidade do sistema. A pesquisa coletou dados da área de financiamento automotivo de 78 gerências comerciais de uma empresa privada do setor financeiro com atuação em todo território brasileiro. No total 47 meses de informações dos 6 principais controles do sistema de monitoramento foram analisados quantitativamente, por meio de regressão e análise da variância de séries temporais múltiplas. A contribuição está na confirmação, para o conjunto de dados obtido, de que o monitoramento de indicadores de resultado contribui positivamente para

o desempenho. Porém, não foi observado efeito do monitoramento de indicadores de comportamento no desempenho da área de vendas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desempenho, Controles Operacionais, Comportamento Organizacional, Equipes de Vendas.

**SUMMARY:** The main goal of this research is to verify the impacts of the monitoring system implementation, based on results and behavior indicators, on the performance of sales teams. The theoretical context brings elements of the Agency Theory, stating empirically that the monitoring positively impacts the operational indicators of the sales teams, increasing the system predictability. The survey collected data from the automotive loan selling area of 78 commercial management of a major private financial sector company operating throughout Brazil. In total, 47 months of information from the 6 main controls of the monitoring system were analyzed quantitatively, through regression and analysis of the variance of multiple time series. The contribution is in the confirmation, for the obtained data, that the monitoring of results indicators contributes positively to the performance. However, no effect of the behavior indicators monitoring on the performance of the sales area was observed.

**KEYWORDS:** Performance, Operational

## 1 | INTRODUÇÃO

As empresas se baseiam numa série de elementos para desdobrar internamente sua missão, visão, valores e estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000). Sistemas gerenciais de monitoramento orientam a busca por resultados e influenciam no comportamento dos colaboradores (ANDERSON; OLIVER, 1987; OLIVER; ANDERSON; OLIVER, 1994; PANAGOPOULOS; JOHNSON; MOTHERSBAUGH, 2015). Conforme a Teoria da Agência há uma contínua interação entre os atores que estabelecem tais desdobramentos (gestores, que constituem o “principal”) e os que o seguem (colaboradores, que constituem os “agentes”), resultando em divergências que são trabalhadas por meio de diferentes incentivos e propensões de cada parte à tomada de risco (KASHYAP; ANTIA; FRAZIER, 2012). Via de regra o “principal” estabelece seu controle sobre a empresa, fazendo os acertos necessários para atingir os objetivos traçados, estabelecendo sistemas que pela geração, acompanhamento e ação sobre os dados da operação buscam reduzir a assimetria de informações e o oportunismo dos “agentes” (EISENHARDT, 1989).

A proposição de que sistemas de monitoramento podem ser um diferencial para as empresas não é recente (PIERCY; CRAVENS; MORGAN, 1999), ganhando força no início deste século com o movimento de gestão baseada em evidências para melhor tomada de decisão (PFEFFER; SUTTON, 2006; ROUSSEAU, 2006). Tais sistemas representam o ponto de partida para a melhoria organizacional, uma vez que a mensuração é condição necessária para maior eficácia do gerenciamento.

Neste contexto, há uma lacuna teórica na explicação de como o uso de monitoramento altera as decisões e comportamentos dos envolvidos à luz da Teoria da Agência. O objetivo desta pesquisa é verificar os impactos da implantação de um sistema de monitoramento no desempenho de uma organização financeira, delimitada em sua equipe de vendas da área de financiamento automotivo. A proposição testada é se a utilização de um sistema de monitoramento, controlando variáveis de resultado e de comportamento, alavancam positivamente o desempenho (SIMONS, 2000). Para tanto foi realizada uma análise quantitativa, com regressões pelo método dos mínimos quadrados ordinários (MQO) e análise da variância de múltiplas séries temporais (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

O período estudado, de 47 meses, captura uma mudança organizacional significativa nas áreas de suporte (responsáveis pelos sistemas de monitoramento), ao mesmo tempo que há a preservação da estrutura responsável pelas vendas. A mudança envolveu uma maior ênfase na geração de dados e o aumento do monitoramento da equipe de vendas, sem alterações nos seus principais incentivos (e.g. remuneração por metas). As informações referem-se a uma instituição financeira brasileira com abrangência nacional e os 6 principais controles do sistema de

monitoramento foram diretamente obtidos do banco de dados da instituição, envolvendo 78 gerências comerciais de todo Brasil. Foi constatado que o sistema de monitoramento e controle denominado “híbrido” possui impacto positivo nos indicadores operacionais das equipes de vendas, aumentando a previsibilidade do sistema.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Teoria da Agência propõe que os indivíduos são maximizadores da própria utilidade, “egoístas” no sentido de perseguirem seu próprio interesse (FREY, 1993). Um grande conjunto de situações em ambientes de trabalho podem ser explicadas por esta teoria, onde o gestor (“principal”) e o colaborador (“agente”) têm interesses diferentes (por vezes conflitantes), cada qual buscando maximizar sua utilidade individual e reagindo aos incentivos colocados (EISENHARDT, 1989; DICKINSON; VILLEVAL, 2008). O agente (avesso ao risco) busca o menor nível de esforço necessário para atender a demanda do principal (neutro ao risco), procurando pelo ponto mínimo que ao mesmo tempo não incorra em punição, ou seja, maximizando o próprio benefício. O principal, por sua vez, verifica continuamente se o agente está realizando a tarefa de maneira adequada. Enquanto o agente busca maximizar sua utilidade, o principal busca maximizar seu retorno (geralmente na forma de lucro).

Nesse contexto o monitoramento é uma ferramenta gerencial de alinhamento entre principal e agente, atuando sobre a questão da agência (ANDERSON; OLIVER, 1987). A implantação de sistemas de monitoramento busca levar a informação do agente para o principal, reduzindo (quando bem executado) assimetrias e aprimorando o alinhamento dos objetivos entre os atores (EISENHARDT, 1989). Pela aplicação de um sistema de monitoramento (frequentemente envolvendo o desdobramento de metas) os agentes são continuamente realinhados aos interesses da empresa, resultando numa redução do comportamento oportunista e num melhor desempenho nos resultados. O desempenho pode ser entendido como uma métrica, resultante de uma quantificação da eficiência e da efetividade de um conjunto de ações da empresa (NEELY et al., 1995). Seu controle é estabelecido visando também a redução da variabilidade do resultado da empresa, o que permite o delineamento das condições futuras de forma mais clara (MOOI; GHOSH, 2010).

O controle em geral é monitorado, num processo com o propósito de direcionar, valorar e compensar os colaboradores (ANDERSON; OLIVER, 1987), influenciando o comportamento e o resultado (OUCHI, 1977), garantindo a execução dos planos estratégicos (Anthony, Govindarajan 2008; Nowosielski 2014). E também permite a verificação se a aplicação de decisões passadas foi efetiva, orientando a tomada de decisão futura (COSTA NETO, 2007).

Para o contexto deste estudo, a visão a ser adotada é resumida em uma classificação objetiva, como exposta por Oliver, Anderson e Oliver (1994). Estes autores

utilizam as noções dicotômicas de estratégias de gestão: o controle baseado em resultado, que é objetivo e costumeiramente utilizado como base para compensação da equipe de vendas; e o controle de comportamento, que é menos objetivo, baseado em indicadores de entrada (e não de resultado), atrelados a um risco inerente à empresa (e não ao colaborador). O controle de comportamento, como afirmam Vieira, Silva & Berbert (2015, p.5), “*incentiva os vendedores a serem mais criativos e flexíveis para adaptarem às estratégias de vendas que julgarem mais adequadas e que lhe proporcionem maior prazer ao realizá-las*”.

A primeira hipótese proposta é a de que (*H1*) *Numa equipe de vendas a implantação de um sistema de monitoramento eleva o desempenho*. Para maior precisão na avaliação da hipótese é feita uma separação da análise em momentos diferentes (Figura 1 - Evolução do sistema de monitoramento do negócio avaliado), que ilustram a mudança de uma situação anterior para um novo controle de resultados (Momento 1 e 2, *H1a*), e uma nova mudança onde são inseridos controles de comportamento (Momentos 2 e 3, *H1b*). Enquanto *H1a* captura mudanças com impacto direto na remuneração variável da equipe de vendas, *H1b* captura mudanças que não impactam diretamente essa mesma remuneração.

*H1a: Em equipes de vendas, a implementação de um sistema de monitoramento da variável venda (atrelada a um mecanismo de incentivo) aumenta o resultado das vendas.*

*H1b: Em equipes de vendas, a implementação de um sistema de monitoramento, através do monitoramento de variáveis comportamentais (não atrelada a um mecanismo de incentivo) aumenta o resultado das variáveis comportamentais.*

A segunda hipótese proposta é a de que (*H2*) *em uma equipe de vendas a implantação de um sistema de monitoramento reduz a variabilidade dos indicadores monitorados*. De acordo com Neely et al. (1995), a mensuração de indicadores de desempenho faz com que os gestores busquem a redução da volatilidade, ou variabilidade (variância), deste indicador. Também desdobrando a hipótese:

*H2a: Em equipes de vendas, a implementação de um sistema de monitoramento da variável venda (atrelada a um mecanismo de incentivo) reduz a variabilidade de vendas.*

*H2b: Em equipes de vendas, a implementação de um sistema de monitoramento, através do monitoramento de variáveis comportamentais (não atrelada a um mecanismo de incentivo) reduz a variabilidade dessas variáveis.*

Para facilitar a aplicação dos conceitos, o desempenho de vendas atrelado aos

indicadores de processo será chamado de “performance meio” e o desempenho de vendas atrelado aos indicadores de resultado será chamado de “performance fim”. Esta separação é necessária para que seja possível a análise dos efeitos dos controles sobre o desempenho da equipe de vendas.

	Momento 1	Momento 2	Momento 3
Hipóteses	H1A, H2A	H1A, H1B, H2A, H2B	H1B, H1C, H2B, H2C
Situação equipe de vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Necessidade de aumento de eficácia e eficiência comercial</li> <li>•Operando com prejuízo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reestruturação comercial</li> <li>•Estruturação primeiro controle</li> <li>•Turn around</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Busca por novo patamar</li> <li>•Benchmark operação bancos americanos</li> </ul>
Controles de resultado	•Ausentes	•Valor vendas	•Valor vendas
Controles de comportamento	•Ausentes	•Ausentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Operadores com venda no dia</li> <li>•Venda de consórcio</li> <li>•Venda direta em canal impróprio</li> <li>•Hora Extra da equipe de vendas</li> <li>•% comerciais com CPF duplicado</li> </ul>

# controles

Centralização gestão informação  
◆

Figura 1 - Evolução do sistema de monitoramento do negócio avaliado

Fonte: elaboração do autor.

### 3 | MÉTODO DE PESQUISA

A questão de pesquisa é sobre o efeito de um sistema de monitoramento no desempenho de equipes de vendas. Para verificar empiricamente as hipóteses levantadas é feita uma análise quantitativa com dados de um único grande banco brasileiro, cujos “*indivíduos não foram distribuídos ao acaso nos grupos nem emparelhados, mas tais grupos já estavam formados antes do experimento: são grupos intactos*” (Sampieri, Collado, and Lucio 2006, p.214). Ou seja, não há um cenário de experimento controlado, sendo os dados coletados de uma fonte secundária de informação. A situação representa uma equipe de vendas de financiamento de veículos para o varejo (pessoa física e jurídica), diretamente em *dealers* comerciais (lojas multimarcas, concessionárias, revendas), em todo território brasileiro. Esta dispersão permite que qualquer viés geográfico e de perfil da equipe de vendas seja mitigado. As equipes de vendas também podem vender produtos agregados ou complementares ao financiamento de veículos, como seguros ou consórcio.

No primeiro trimestre de 2013, os gestores iniciaram um plano de criação do sistema de monitoramento das equipes de vendas, com divulgação diária de controles de resultado (parte dos indicadores que compõem a remuneração variável). Até então, o envio das informações para a equipe comercial era mensal e efetuado após o fechamento de período, ou seja, havia a contabilização das variáveis de períodos passados, com a introdução de viés na análise, uma vez que a divulgação do indicador acontecia após seu resultado já ser conhecido pelos informantes de maneira não-oficial, o chamado “*recall*” retrospectivo das informações. Em julho de 2013, devido a uma mudança organizacional na empresa, a operação de suporte à venda de crédito varejo da instituição financeira em questão começou a consolidar-se, na busca de sinergias. Nesta época, foi criada uma área centralizada para monitoramento de indicadores disponíveis para a operação (operacionais ou financeiros), consolidando as bases de dados, a geração de controles e de direcionamento de novas oportunidades de negócio para as equipes de vendas. Isso representou uma melhoria para a prática de implantação de um sistema de monitoramento, uma vez que, anteriormente, haviam diferentes áreas produzindo indicadores dispersos e com informações divergentes, sem envio tempestivo e com baixa credibilidade. É válido ressaltar a inexistência de ações de marketing neste segmento para a empresa durante o período de análise, por se tratar de uma época onde houve forte redução de custos, incluindo cancelamento de novas ações publicitárias. Assim, minimiza-se o efeito de instrumentos de comunicação adicionais à operação no desempenho de vendas.

O indicador de vendas é um controle de resultado por estar atrelado à compensação variável da equipe de vendas, por ser observado diretamente na operação (pouco estruturado), por não necessitar de um monitoramento constante do gestor, dado que os colaboradores possuem uma meta clara para ele, e por não atribuir risco direto à instituição. Os demais controles, classificados como comportamentais, não possuem meta clara e não interferem na remuneração variável da equipe comercial, necessitando de supervisão próxima dos gestores para que sejam entendidos e constantemente lembrados, possuem cálculos mais complexos, que mesmo os gestores não conseguem observar diretamente na operação, além de representarem risco ao banco (custos, operacional ou regulatório) (ANDERSON; OLIVER, 1987; VIEIRA; SILVA; BERBERT, 2015).

Para cada indicador que teve um controle implantado, foi criada uma variável *dummy* para sinalizar a ausência ou presença de controle. Essa ação é necessária pois a disponibilização da informação em *data marts* não significa que ela está sendo acessada ou controlada pela equipe de vendas. Após a disponibilização para a equipe que faz a gestão da informação, os controles são criados, através de fluxos de comunicação constantes com a equipe de vendas e seus gestores. As variáveis incluem indicadores de resultado e comportamento dos colaboradores da instituição, que passaram a ser incorporados paulatinamente ao sistema de monitoramento, de forma evolutiva, e controlados ao longo do tempo, desde 2013, conforme afirmado

anteriormente, aumentando, assim, o nível de controle.

Utilizando a abordagem de performance definida em Venkatraman e Ramanujam (1986), com foco principal em variáveis de performance financeira e operacional, e utilizando a classificação de controles de resultado e de comportamento sugerida por Anderson e Oliver (1987), serão utilizados seis variáveis dependentes: uma variável financeira para teste de controle de resultado (performance fim), duas variáveis financeiras para controle de comportamento (performance meio) e três variáveis operacionais de comportamento (as quatro com foco em performance meio), conforme os Quadro 1 - Lista de variáveis dependentes e 2.

Variável	Tipo de controle	Data início	Data fim	Descrição
Financiamento	Resultado / Financeira (fim)	jan/12	nov/15	Soma dos valores dos contratos de financiamento de veículos vendidos
Vendas com desconto	Comportamento / Financeira (meio)	jan/14	nov/15	Soma dos valores dos contratos de financiamento por "Venda Direta"
Hora Extra	Comportamento / Operacional (meio)	abr/14	nov/15	Somas das horas extras realizadas por cada colaborador ativo
Cross-sell	Resultado / Financeira (fim)	jan/14	nov/15	Soma do valor das cotas de consórcio vendidas pela equipe de vendas de financiamento de veículos, em R\$, por colaborador ativo
% comerciais c/ venda	Comportamento / Operacional (meio)	jan/13	nov/15	Percentual de colaboradores da equipe de vendas que realizaram venda de financiamento de veículos (operadores com vendas / operadores ativos)
Problemas certificação	Comportamento / Operacional (meio)	dez/14	nov/15	Percentual de propostas de crédito recebidas pela área de crédito

Quadro 1 - Lista de variáveis dependentes

Fonte: elaboração do autor.

Nome variável	Qualificador do gestor/ operação?	Tipo de controle / performance	Data início	Data fim	Descrição
Idade	Gestor	-	jan/12	nov/15	Idade do gestor da equipe comercial (gerente de plataforma)
Tempo de casa	Gestor	-	jan/12	nov/15	Tempo de casa do gestor da equipe comercial (gerente de plataforma)
Tamanho equipe	Operação	-	jan/12	nov/15	Quantidade de operadores ativos
Qtd controles	Operação/ Gestor	-	jan/12	nov/15	Quantidade de controles na operação comercial (de 1 a 6)

Mercado	Operação	Resultado / Financeira	jan/12	nov/15	Quantidade de veículos financiados no mercado, em unidades, por colaborador ativo
Mercado por vendedor	Operação	Resultado / Financeira	jan/12	nov/15	Quantidade de veículos financiados pelo banco, em unidades, por colaborador ativo

Quadro 2 - Lista de variáveis independentes de controle

Fonte: elaboração do autor.

## 4 | ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Como etapa inicial para a análise dos dados, foi realizada a análise descritiva das variáveis dependentes e independentes. Na análise de correlação foi estimado o coeficiente de correlação de Pearson entre quaisquer duas variáveis da base de dados. Este coeficiente varia entre -1 e 1, quantificando tanto a direção quanto a força da associação linear entre o par de variáveis. A matriz de correlação foi construída e, em resumo, indicou uma alta associação linear positiva entre as variáveis de mercado (*mercado* e *mercado por vendedor*), vendas (*vendas por comercial*) e o envio de propostas de financiamento de veículos para o crédito (*qtd propostas*). Conforme esperado, estes indicadores possuem correlação natural, por possuírem uma característica em comum: aptidão de crédito do mercado. Por outro lado, há correlação negativa entre as métricas citadas acima e a quantidade de operadores ativos na equipe de vendas (*tamanho equipe*), podendo indicar uma falta de eficiência de gestão em equipes maiores. Tais correlações significativas e sinais eram esperados, dadas as características da operação.

Inicialmente, buscou-se entender qual modelo melhor se adequaria às informações disponíveis. Descartou-se a possibilidade de uso de regressões estruturais nos cálculos, pois são utilizados dados de três momentos diferentes na solução das hipóteses (ausência de monitoramento, monitoramento somente de resultado, monitoramento de resultado e comportamento, conforme Figura 1 - Evolução do sistema de monitoramento do negócio avaliado). Com a adoção de regressão linear simples, MQO, posteriormente, houve a tipificação dos modelos, excluindo variáveis onde ocorreria colinearidade, prezando pela parcimônia. Os dados coletados foram centralizados para facilitar a interpretação dos resultados e a comparabilidade entre eles, mantendo o sigilo da instituição financeira. Com o objetivo de mitigar problemas de falta de especificação, evitando problemas de heterocedasticidade ou correlação serial, as regressões utilizadas foram especificadas para serem robustas para essas possibilidades (BALTAGI; JUNG; SONG, 2010). Para as hipóteses do grupo 2, foi utilizado o teste de Levene, cujo principal objetivo é verificar se as diferentes

amostras possuem a mesma variância. Este teste é robusto para a não normalidade da distribuição (BAUM, 2006). Brown e Forsythe (1974) propuseram uma formulação alternativa ao teste de Levene através da introdução de estimadores de tendência central mais robustos, sem perder o poder do teste. Assim, para o testes das hipóteses deste estudo, foi considerada a estatística , cujo estimador substitui a média do cálculo de Levene pela mediana.

Os dados permitem corroborar a hipótese 1A, a um grau de significância de 5%. Tal resultado era esperado, como foi verificado na literatura internacional, pois a aplicação de um controle na equipe comercial permite a redução da assimetria de informação, empodera o agente de conhecimento e provê direcionamento para sua atuação (Tabela 1). A hipótese 1B também é suportada a um nível de significância de 5%, ou menor. Tal resultado era esperado, uma vez que a literatura pesquisada afirma que a informação ajuda os colaboradores no planejamento, controle e coordenação da operação (ANTHONY; DEARDEN, 1976), além da tomada de decisão baseada em dados ser de melhor qualidade (PFEFFER; SUTTON, 2006; ROUSSEAU, 2006), e possuir maior clareza, impactando o desempenho (SCHULTZ et al., 2013).

	Variáveis resposta (dependente)					
	(1) Financiamento	(2) Vendas desconto	(3) Hora Extra	(4) Cross- sell	(5) % comerciais c/ venda	(6) Problemas certificação
Controle Vendas	0.04*					
Controle vendas com desconto		-0.23*				
Controle Hora Extra			-0.28***			
Controle cross-sell				0.23***		
Controle comerciais					0.09*	
Controle certificação						-0.28***
Idade	1.80***	0.00		0.00	0.90***	-2.85***
Tempo de casa	-1.00***	-2.88***	-1.05***	-0.09	-0.56***	0.47***
Tamanho equipe	0.09***	0.06	-0.07	0.02	0.01	-0.02
Mercado	0.01	1.18	0.52	0.05	-0.04	0.14
Mercado por vendedor	0.83***	0.05	0.72	-0.01	0.09**	0.13
Qtd propostas		-0.25	-1.18	0.00	0.07	-0.23
Qtd controles		-0.01	-0.02			0.66***

Vendas por comercial		-0.28	0.38*	0.03	-0.08*	-0.09
Vendas cross-sell			0.75		-0.05**	0.10***
Constante	-0.10***	1.37***	0.86*	-0.08**	-0.09	-0.13
N	2028	728	624	1794	1709	936
R-sq	86,4%	23,3%	13,0%	6,4%	2,5%	12,6%

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

Tabela 1 - Resultado das regressões (dados centralizados)

Fonte: elaboração do autor. Utilizado software estatístico STATA 13.

Ainda sobre o controle de resultado, não é notado impacto com significância diferente para diferentes tamanhos de equipe. Sobre controle de comportamento, é possível inferir que nem todo indicador controlado possui efeito significativo sobre as vendas (performance fim). Somente o primeiro e o quarto controles de comportamento têm efeitos positivos e significantes sobre vendas. Também é possível afirmar que o tamanho da equipe não influencia o impacto do monitoramento de um indicador de comportamento, muitas vezes controlados pela operação por determinação legal (caso do indicador de *Controle problemas de certificação*, Resolução CMN 3.954, de 2011) ou um *enforcement* elevado feito diretamente pelo principal (caso do indicador *Controle Hora Extra*). A hipótese 2A afirma que a implantação do controle de vendas diminui a variabilidade do indicador não é suportada, pois podemos notar um aumento do desvio padrão da amostra após a implantação do controle. Porém, também não é possível afirmar que o aumento da variabilidade foi causado pela implantação do controle, dado que a variável de vendas pode sofrer influência de outros fatores exógenos. A hipótese 2B afirma que a implantação do controle de performance meio diminui a variabilidade dos indicadores controlados é suportada parcialmente, para indicadores financeiros de comportamento. Os controles que provocaram variação negativa e significativa são de indicadores de comportamento: consórcio (*cross-sell*) e vendas com desconto (*vendas com desconto*). Indicadores operacionais de comportamento ou apresentaram crescimento da variabilidade (*problemas de certificação*) ou uma queda não significativa (*% comerciais c/ venda e hora extra*) (Tabela 2).

Hipótese	Indicador	Sem controle	Com controle	Teste Levene	Hipótese aceita ou não
H2A	Vendas financiamento	1,226,086	2,178,537	Sim	
H2B	Cross-sell	444,073	207,206	Sim	
H2B	% comerciais c/ venda	0.32%	0.31%	Não	
H2B	Hora Extra	798.3	730.0	Não	
H2B	Vendas com desconto	0.32	0.19	Sim	

H2B	Problemas de certificação	0.22	0.25	Sim	
-----	---------------------------	------	------	-----	--

Tabela 2 - Variabilidade antes e depois da inclusão de controle na variável (em nível)

Fonte: elaboração do autor. Utilizado software estatístico STATA 13.

## 5 | CONCLUSÕES

Esta pesquisa constata o efeito da implantação de controles sobre equipes de vendas no Brasil e no mercado financeiro. Com a confirmação da hipótese 1, é possível inferir que a inserção de controle na operação aumentou a performance fim dos agentes (equipe comercial). Em linha com Besanko et al. (2012) e o *framework* da Teoria de Agência apresentado, o aumento do nível de monitoramento e controle da operação eleva a probabilidade do agente ser pego evitando o trabalho duro. Assim, o custo do agente ser demitido aumenta, sem que haja mudança no valor do salário (fixo ou variável), criando eficiência na operação de vendas. Infere-se que há perda de efetividade do controle de resultado ao longo do tempo. Foi percebido, também, que a implantação de controles de comportamento que impactem as vendas são mais relevantes em equipes maiores, provavelmente por causa da complexidade que os gestores enfrentam no gerenciamento de equipes grandes. Finalmente, controles que possuem maior *enforcement* ou que atendam demanda legal têm efeito mais constante entre as equipes de vendas, independentemente de seu tamanho.

De maneira complementar, na validação da hipótese 2A, foi notado um crescimento da variabilidade do indicador de vendas concomitante com a inserção de controle de resultado, através de um sistema de monitoramento na equipe comercial. Por esta análise ser referente a um longo período de tempo, onde muitas variáveis exógenas fora de controle interferiram no indicador de vendas, é necessário aprofundamento para se entender os fatores que afetam a variabilidade do indicador, o que foge do escopo desta pesquisa. Já para os controles de comportamento (hipótese 2B), que sofrem menos com a ação de variáveis exógenas, foi notado queda significativa da variabilidade para os indicadores classificados como financeiros. Esta regra não é válida para os controles de indicadores operacionais, que tiveram uma queda não significativa ou um aumento em sua variabilidade. Apesar da necessidade de cautela para esta afirmação, é possível inferir que a inclusão de controles de comportamento tenha efeito significativo sobre as vendas, levando-a uma menor variabilidade.

Por fim, um estudo semelhante a este pode ser replicado utilizando-se metodologia de experimento, separando grupo piloto e controle com mesmas características, inclusive com uma quantidade de elementos menor que a estudada aqui. Outro aprofundamento possível nesta linha de pesquisa é a busca de características não mensuráveis (qualitativas) dos gestores e das equipes comerciais, através de entrevistas, questionários e análise qualitativa.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E.; OLIVER, R. L. Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 4, p. 76–88, 1987. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1251249%5Cnhttp://www.jstor.org/stable/10.2307/1251249>>.
- ANTHONY, R. N.; DEARDEN, J. **Management control systems**. 3. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1976.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BALTAGI, B. H.; JUNG, B. C.; SONG, S. H. **Testing for heteroskedasticity and serial correlation in a random effects panel data model**. [s.l.: s.n.]v. 154
- BAUM, C. F. Stata tip 38: Testing for groupwise heteroskedasticity. **Stata Journal**, v. 6, n. 4, p. 590–592, 2006. Disponível em: <[http://www.stata-journal.com/article.html?article=snp15\\_6](http://www.stata-journal.com/article.html?article=snp15_6)>.
- COSTA NETO, P. L. O. (coordenador). **Qualidade e competência nas decisões**. 1. ed. São Paulo: Editora Blücher, 2007.
- DICKINSON, D.; VILLEVAL, M. C. Does monitoring decrease work effort? The complementarity between agency and crowding-out theories. **Games and Economic Behavior**, v. 63, n. 1222, p. 56–76, 2008. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=8&sid=46d17bec-2c33-4bfe-a57d-4567966c8b06%40sessionmgr110&hid=118&bdata=Jmxhbmc9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=31675210&db=aph>>. Acesso em: 5 out. 2015.
- EISENHARDT, M. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258191>>.
- FREY, B. S. Does Monitoring Increase Work Effort. **Economic Inquiry**, v. XXXI, p. 663–670, 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167–176, 2000.
- KASHYAP, V.; ANTIA, K. D.; FRAZIER, G. L. Contracts, Extracontractual Incentives, and Ex Post Behavior in Franchise Channel Relationships. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 49, n. 2, p. 260–276, 2012. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=74279097&site=ehost-live>>.
- MOOI, E. a; GHOSH, M. Contract Specificity and Its Performance Implications. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 2, p. 105–120, 2010.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K.; FRANCO-SANTOS, M.; KENNERLEY, M.; MICHELI, P.; MARTINEZ, V.; MASON, S.; MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, A.;
- GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A Literature Review and Research Agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80–116, 1995.
- OLIVER, R. L.; ANDERSON, E.; OLIVER, L. An empirical test of the consequences of Behavior and Outcome-based sales control systems. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 53–67, 1994.
- OUCHI, W. G. The relationship between organizational structure and organizational control. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 95–113, 1977. Disponível em: <<http://eserv.uum.edu.my/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4021455&site=ehost-live&scope=site>>.

PANAGOPOULOS, N. G.; JOHNSON, C. M.; MOTHERSBAUGH, D. L. Does choice of sales control conceptualization matter? An empirical comparison of existing conceptualizations and directions for future research. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 35, n. 3, p. 221–244, 2015.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. **Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting from Evidence-based Management**. [s.l.: s.n.]

PIERCY, N. F.; CRAVENS, D. W.; MORGAN, N. a. Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness. **British Journal of Management**, v. 10, n. 2, p. 95–111, 1999. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/1467-8551.00113>>.

ROUSSEAU, D. M. Is there such a thing as “evidence-based management”? **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 256–269, 2006.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHULTZ, C.; SALOMO, S.; DE BRENTANI, U.; KLEINSCHMIDT, E. J. How Formal Control Influences Decision-Making Clarity and Innovation Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 3, p. 430–447, 2013. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/jpim.12009>>.

SIMONS, R. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy**. 1. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

VIEIRA, V. A.; SILVA, J. D.; BERBERT, S. C. Impacto do Sistema de Controle sobre a Venda de Novos Produtos. **RAC**, v. 19, n. 2, p. 221–244, 2015.

## GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PREVIDÊNCIA PRIVADA

### **Marcelo Oleskovicz**

Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de São Paulo -  
FEA/USP  
São Paulo – SP

### **Fábio Lotti Oliva**

Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de São Paulo -  
FEA/USP  
São Paulo - SP

### **Marcelo Caldeira Pedroso**

Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de São Paulo -  
FEA/USP  
São Paulo - SP

**RESUMO:** Este estudo objetiva analisar o processo de gestão de riscos em uma organização do setor de previdência privada. Especificamente, busca identificar as relações entre gestão de riscos corporativos, governança corporativa e gestão estratégica nessa organização, a qual é uma das maiores empresas de previdência privada do Brasil. A pesquisa é de natureza exploratória e o método adotado é o estudo de caso único. Constatou-se um ganho de eficiência na gestão de riscos em função de uma visão integrada, na forma de portfólio de riscos, suportada por um processo estruturado e contínuo, inserido no contexto

da sua governança corporativa. Atualmente essa organização está buscando conectar os riscos estratégicos à análise e formulação da estratégia, com o objetivo de explorar o lado positivo dos riscos, na forma de oportunidades estratégicas. Pode-se concluir que governança corporativa e gestão estratégica têm se tornado elementos indissociáveis da gestão de riscos corporativos na empresa estudada.

Palavras chave:

Estratégia; Gestão de Riscos Corporativos; Governança Corporativa; Gestão Estratégica; Previdência Privada.

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the corporate risk management process within a private pension organization. Specifically, it seeks to identify the relationships between corporate risk management, corporate governance and strategic management in this organization, which is one of the largest private pension companies in Brazil. The research is exploratory in nature and the method adopted is an in-depth single case study. An efficiency improvement in the management of risks was evidenced by an integrated vision, in the form of a risk portfolio, supported by a structured and continuous process, solidly embedded in the context of its corporate governance. Currently, this organization is seeking to connect strategic

risks to strategy analysis and formulation in order to explore the positive side of risks, in the form of strategic opportunities. As a conclusion, corporate governance and strategic management have become inseparable elements of corporate risk management in the company studied.

**KEYWORDS:** Strategy; Corporate Risk Management; Corporate Governance; Strategic Management; Private Pension.

## 1 | INTRODUÇÃO

O conceito de Gestão de Riscos Corporativos (GRC), desenvolvido na década de 90, ganhou impulso nos anos 2000, em grande parte devido à crise global iniciada em 2008 (Wu and Olson, 2010). À medida que se desenvolve, o GRC tem proporcionado às empresas sair de um patamar de foco em conformidade e prevenção para uma visão estratégica, que busca oportunidades na identificação e resposta aos riscos (Collier, 2009; COSO, 2004). Esse movimento vem sendo motivado por fatores como a aversão a incertezas por parte dos *stakeholders*, volatilidades de mercado, globalização e exigências relativas à conformidade (Arnold, 2015). Desse modo, a adoção desta abordagem por parte das empresas tem sido amplamente estimulada por agências de risco, associações de profissionais, órgãos legislativos, órgãos reguladores, mercados de ações, normas internacionais, organizações e consultorias (Arena et al., 2010), tornando-se rapidamente um conceito dominante no âmbito da gestão estratégica (Bhimani, 2009; Mikes, 2011).

Por ter como base a gestão integrada de riscos, na forma de portfólio, o GRC naturalmente demanda o alinhamento entre gestão de riscos, governança corporativa e estratégia (Bromiley et al., 2015). Uma gestão holística de riscos requer um bom sistema de governança e o GRC pode ser considerado como a gestão de riscos com a adição da governança de riscos (Lundqvist, 2015). O crescimento da importância do GRC se deve à maior atenção dada à gestão de riscos no contexto de governança corporativa, o que, de certo modo, mudou o foco do GRC de integração de riscos para governança de riscos (Altuntas et al., 2011). Quanto ao alinhamento estratégico, a integração entre o GRC e a gestão estratégica garante uma maior habilidade na identificação de correlações entre riscos nas organizações, com consequente geração de valor (Farrell & Gallagher, 2015). Em empresas com maior nível de maturidade em GRC, usualmente identifica-se a sua inserção nos processos de estratégia corporativa (Ahmad et al., 2014; Baxter et al., 2013; Beasley et al., 2015).

A abordagem de riscos estratégicos depende do contexto organizacional (Kaplan & Mikes, 2012). Estudos acadêmicos sobre GRC, principalmente em nível estratégico, são incipientes e raramente figuram em publicações em administração (Bromiley, 2015).

Este estudo pretende analisar como é realizada a gestão de riscos em uma organização do setor de previdência privada. Mais especificamente, busca entender as

relações entre a gestão de riscos corporativos e aspectos de governança corporativa e gestão estratégica na empresa estudada.

O trabalho divide-se em contexto e realidade investigada, diagnóstico da situação-problema, análise da situação-problema e contribuição tecnológica.

## **2 | CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA**

No setor de previdência privada no Brasil, escopo desta pesquisa, valores financeiros expressivos estão expostos a riscos inerentes ao setor. Estes incluem o descasamento de prazos entre ativos e passivos em horizontes extremamente longos e questões atuariais específicas do setor, além de incertezas usualmente encontradas em outras indústrias, como os riscos operacionais e de mercado. Embora exista alguma semelhança com o mercado financeiro, do ponto de vista estratégico o setor de previdência privada também apresenta suas especificidades.

Buscando a contextualização da pesquisa, este trabalho foi realizado na empresa EPP (nome fictício), uma das maiores empresas de previdência privada do Brasil. Com dedicação exclusiva a este negócio, a empresa oferece planos de previdência complementar aberta para pessoas físicas e jurídicas, nas modalidades Plano Gerador de Benefício Livre (PGBL) e Vida Gerador de Benefício Livre (VGBL). A instituição tem como missão proporcionar soluções de segurança financeira e serviços de alta qualidade para viabilizar os projetos de vida de seus clientes. Trata-se de uma sociedade anônima de capital fechado. Conforme dados de fevereiro de 2016, a empresa atende a uma carteira de 1,91 milhão de clientes, com mais de R\$ 154,6 bilhões em ativos sob sua gestão (EPP, 2016).

## **3 | DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Além dos desafios relacionados ao setor de previdência privada e ao porte da empresa estudada, duas importantes mudanças no âmbito regulatório do setor estão em curso, com impacto relevante para o GRC. A primeira mudança diz respeito a uma nova norma da Susep (Superintendência de Seguros Privados, órgão do governo brasileiro responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro) que define regras para a gestão de riscos, prevista para 2016. Dentre as regras desta norma, figuram a formalização do apetite ao risco, a inserção da gestão de riscos no sistema de gestão da empresa e a segregação entre as equipes que realizam o monitoramento dos riscos e as que tomam decisões sobre investimento.

A segunda mudança é relativa à Resolução 4.444 do CMN (Conselho Monetário Nacional), que dá aos gestores uma maior liberdade para alocar os recursos, aumentando a diversificação do patrimônio dos clientes em planos de previdência

privada, o que pode ser traduzido em novas possibilidades em termos de riscos e retornos.

Na esteira deste cenário, intensificam-se riscos e oportunidades e o alinhamento entre GRC, governança e estratégia assume relevância ainda maior.

Os tópicos a seguir apresentam aspectos teóricos dos temas relacionados à pesquisa.

### 3.1 Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC)

Existe clara divergência acerca do conceito de GRC entre as fontes que o definem. Bromiley (2015) aponta dois espectros que evidenciam estas diferenças: o primeiro é o de maior distinção e contempla desde as fontes que consideram riscos como algo totalmente independente dos objetivos da organização (p. e., Miccolis, 2000; AS/NZS, 1995; S&P, 2008) até as que definem riscos em termos de atingimento de seus objetivos (p. e., IIA, 2001; COSO, 2004). O segundo abrange desde os que claramente definem riscos como um problema a ser mitigado (p. ex., S&P, 2008; RIMS, 2011) até os que os consideram como uma fonte potencial de criação de valor (p. e. IBGC, 2007; CAS, 2016).

Algum consenso, entretanto, tem surgido em torno do que constitui os principais elementos do GRC. Entre eles, os ganhos de eficiência na gestão de um portfólio corporativo de riscos, em oposição à administração de riscos de forma individual, sejam eles associados a partes da organização ou a atividades. Também tem se tornado frequente o reconhecimento de que não somente os riscos tradicionais, como acidentes, mas também os riscos estratégicos devem fazer parte do GRC. Da mesma forma, o GRC tem explorado cada vez mais o lado positivo dos riscos, buscando aproveitar oportunidades para aumento de vantagem competitiva (Bromiley, 2015).

O COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – define o GRC como:

“um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos” (COSO, 2004).

A estrutura integrada proposta pelo COSO tem sido o modelo mais empregado no Gerenciamento de Riscos Corporativos (RIMS, 2011). Este *framework* é representado na forma de uma matriz tridimensional (Figura 1), onde a primeira dimensão traz os oito componentes do GRC, a segunda contempla as categorias de objetivos da organização, e a terceira dimensão identifica os níveis na estrutura organizacional (COSO, 2004).

Neste modelo, as incertezas são associadas a riscos e oportunidades, podendo

implicar destruição ou criação de valor. Os riscos são gerenciados na forma de portfólio e como um processo contínuo. Recomenda, ainda, que o GRC seja aplicado ao processo de definição dos objetivos estratégicos, quando da avaliação de riscos de diferentes alternativas, com alinhamento e suporte à missão da empresa (COSO, 2004).

Além dos elementos do *framework*, a estrutura contempla um tópico sobre funções e responsabilidades onde descreve papéis, desde a alta administração até o nível operacional, trazendo de maneira implícita componentes de governança corporativa (COSO, 2004).



Figura 1: Estrutura Integrada para Gestão de Riscos Corporativos

Fonte: COSO (2004)

### 3.2 Riscos Estratégicos

O processo de gestão de riscos influencia e é influenciado pela estratégia das organizações (Meulbroek, 2002). A integração efetiva da gestão de riscos com o processo de formulação estratégica permite focar no atingimento dos retornos esperados e, ao mesmo tempo, alinhar os riscos ao apetite da organização (Gibbs & DeLoach, 2006).

Embora exista uma tendência de associar GRC e estratégia, poucas fontes adotam uma definição de risco estratégico, ou mesmo alguma categorização de riscos. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) não há uma classificação consensual e exaustiva de riscos, a qual deve ser construída de acordo com as especificidades de cada organização (IBGC, 2007).

Slywotzky e Drzik (2005) consideram como riscos estratégicos o conjunto de eventos que podem destruir a trajetória de crescimento e valor para o acionista, mas que também podem ser convertidos em oportunidades. Frigo e Anderson (2011) definem riscos estratégicos como aqueles que impedem a organização de atingir seus objetivos estratégicos. Dessa forma, os riscos devem ser contemplados na formulação, execução e gestão da estratégia, buscando criar e proteger valor para os acionistas e *stakeholders*. O IBGC associa os riscos estratégicos às decisões da

alta administração e ao potencial de perdas substanciais de valor econômico (IBGC, 2007). Kaplan e Mikes (2012) propõem o conceito de riscos de estratégia, definidos como os riscos que não são inerentemente indesejáveis e que são necessários para obtenção dos retornos almejados. Uma gestão eficaz dos riscos de estratégia permite incorrer em maiores riscos, implicando vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Sem adotar uma definição para riscos estratégicos, a *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA) os classifica em: de concorrência, mudanças dos clientes, mudanças no setor, demanda, pesquisa e desenvolvimento, capital intelectual e integração em fusões e aquisições. A segmentação de Slywotzky e Drzik (2005) categoriza os riscos estratégicos em: setor, tecnologia, marca, concorrência, cliente, projetos e estagnação, estabelecendo, ainda, subcategorias.

Embora categorize os objetivos das organizações em estratégicos, operacionais, comunicação e conformidade (Figura 1), o modelo do COSO não propõe uma segmentação para os riscos.

### **3.3 Gestão de Riscos Corporativos e Governança Corporativa**

A ênfase nos benefícios da abordagem de portfólio de riscos do GRC deu-se simultaneamente ao avanço nos padrões de governança em direção à gestão de riscos, uma vez que uma gestão integrada de riscos demandava estrutura, organização e comunicação adequadas (Kleffner et al., 2003).

Aebi et al. (2012) definem como governança de riscos os aspectos de governança corporativa do Gerenciamento de Riscos Corporativos. A governança de riscos envolve estimular a cultura de riscos na organização, com uma estrutura organizacional para suportar a gestão de riscos e mecanismos de governança para sua formalização. Essencialmente, a governança de riscos suporta o processo de integração de riscos (Lundqvist, 2015).

Muitos estudos acerca de GRC têm a governança como foco central e enfatizam o papel da governança de riscos na implantação do GRC (Beasley et al., 2008; Liebenberg & Hoyt, 2003; Pagach & Warr, 2011). Outras pesquisas apontam melhor governança em organizações onde existe um GRC (Altuntas et al., 2011; Baxter et al., 2013; Gates, 2006). Baxter et al (2013) afirmam que o maior desempenho das empresas que possuem um GRC pode ser atribuído à percepção do investidor acerca da credibilidade e consistências nos retornos como resultados da governança corporativa.

Lundqvist (2015) propõe uma divisão conceitual de GRC, separando os elementos da gestão de riscos tradicional e a governança de riscos (Figura 2).



Figura 2: Proposta de conceitualização para gestão de riscos corporativos

Fonte: adaptado de Lundqvist (2015)

#### 4 | MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Para o levantamento de dados e informações deste estudo foram planejadas entrevistas semiestruturadas. Em linha com os objetivos de pesquisa, as entrevistas buscaram entender como é realizada a gestão estratégica de riscos em uma empresa do setor de previdência privada brasileiro, sob a ótica de governança corporativa e gestão estratégica.

Duas entrevistas foram realizadas em maio de 2016, guiadas pelos tópicos apresentados no Quadro 1. A primeira entrevista envolveu o Diretor Técnico Gestão de Riscos e o Gerente de Controles Internos e *Compliance* e a segunda contou com a Superintendente de Estratégia.

O estudo utilizou, ainda, dados secundários, disponíveis no *website* da empresa, também acessados em maio de 2016. Além de fornecer dados gerais acerca da empresa, esta fonte permitiu que informações relativas à gestão de riscos, governança corporativa e estratégia subsidiassem o planejamento e a realização das entrevistas, bem como a elaboração da análise de resultados.

ASPECTOS GERAIS E GRC	GOVERNANÇA CORPORATIVA	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto setorial</li> <li>• Histórico e motivações da implantação do GRC</li> <li>• Processo de GRC</li> <li>• Segmentação de riscos</li> <li>• Riscos estratégicos</li> <li>• Apetite ao risco e objetivos da organização</li> <li>• Riscos como oportunidades</li> <li>• Ferramentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de riscos integrada (portfólio) vs. funcional</li> <li>• Estrutura organizacional - GRC</li> <li>• Papéis e responsabilidades</li> <li>• Processo decisório</li> <li>• Conexão entre governança e GRC</li> <li>• Aspectos regulatórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Alinhamento entre gestão estratégica e GRC</li> <li>• Projetos estratégicos</li> </ul>

Quadro 1: Tópicos para entrevistas

Fonte: Autores (2016)

## 5 | ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em 2014, com apoio de consultoria externa, a EPP iniciou a implantação de seu GRC como parte do Mapa Estratégico 2014-2017, tendo o COSO como modelo de referência. Dentro desta iniciativa criou a Diretoria Técnica de Gestão de Riscos, englobando a já existente Gerência de Controles Internos e *Compliance*. Definiu como missão desta diretoria assessorar a definição de diretrizes estratégicas de gestão de riscos e zelar pela adequada identificação, mensuração, gerenciamento e reporte dos riscos corporativos que possam comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos da companhia.

Naquele mesmo ano foi realizado um mapeamento dos principais riscos da organização, com a participação das áreas de negócio, e tendo como critério a influência na obtenção dos objetivos estratégicos da empresa. Este trabalho resultou na identificação de 17 riscos principais, sendo que a cada risco foi atribuído um responsável. Embora a EPP não divulgue estes riscos, ela publica as oito categorias em que estão agrupados, conforme apresentado no Quadro 2.

CATEGORIA DE RISCO	DESCRIÇÃO
Risco de Mercado	Oscilações de preços de ativos ou diferenças entre indexadores e prazos de posições ativas e passivas
Risco de Liquidez	Falta de recursos para cumprimento de compromissos nas datas previstas
Risco de Crédito	Não cumprimento de obrigações financeiras pactuadas pela contraparte ou deterioração de suas condições de crédito
Risco Operacional	Processos inadequados ou ineficientes, erros, falhas nos sistemas de TI, problemas operacionais e fraudes ou ocorrências externas
Risco de Subscrição	Aplicação inadequada de metodologias ou premissas atuariais, incluindo falhas na especificação técnica do produto e nas condições de aceitação e precificação
Risco Legal	Não conformidade a aspectos legais envolvendo produtos, contratos firmados e obrigações regulatórias, trabalhistas, fiscais, societárias, comerciais, cíveis e penais, entre outras
Risco de Imagem	Deterioração da credibilidade ou da reputação por mau desempenho do dever de fidúcia, práticas antiéticas, divulgação de informações negativas e falhas na comunicação
Risco Estratégico	Comprometimento da viabilidade do negócio. Falhas de planejamento e posicionamento mercadológico, incapacidade de aplicação das estratégias definidas, credibilidade e alterações diversas na regulamentação do mercado de atuação ou do cenário macroeconômico

Quadro 2: Categorias de riscos da EPP

Fonte: EPP (2016)

Para cada um dos 17 riscos, foram identificadas suas causas e sub-causas, gerando matrizes de impacto e probabilidade, conforme ilustrado na Figura 3. Vale ressaltar que uma causa pode estar associada a mais de um risco e, conseqüentemente, mais de uma categoria, com diferentes graus de impacto. Deste modo, cada risco foi avaliado sob a ótica de cada categoria. Estas avaliações foram tanto quantitativas quanto qualitativas, dependendo do risco analisado e suas causas.

Esta avaliação de impacto e a respectiva probabilidade gerou a atribuição de uma nota a cada risco, permitindo a elaboração de um *ranking* dos riscos inerentes.

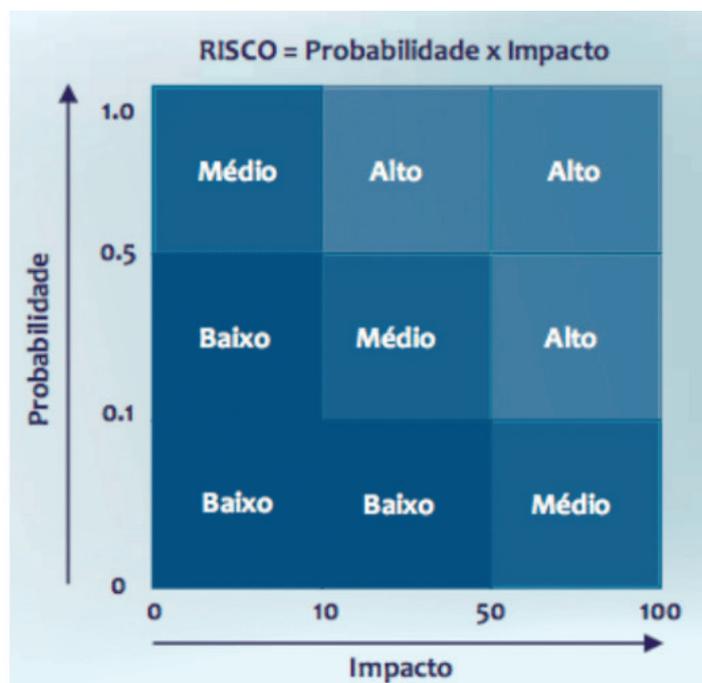


Figura 3: Matriz de impacto vs. probabilidade

Fonte: Autores (2016)

O passo seguinte foi a construção de uma matriz de riscos, onde os riscos foram distribuídos ao longo do eixo das abscissas, conforme as notas atribuídas. No eixo das coordenadas foram considerados os níveis de controle de cada risco. Deste modo, pôde-se avaliar se os níveis de controle estavam adequados à severidade de cada risco. A Figura 4 ilustra a lógica desta matriz, a qual consolida uma visão de portfólio de riscos.

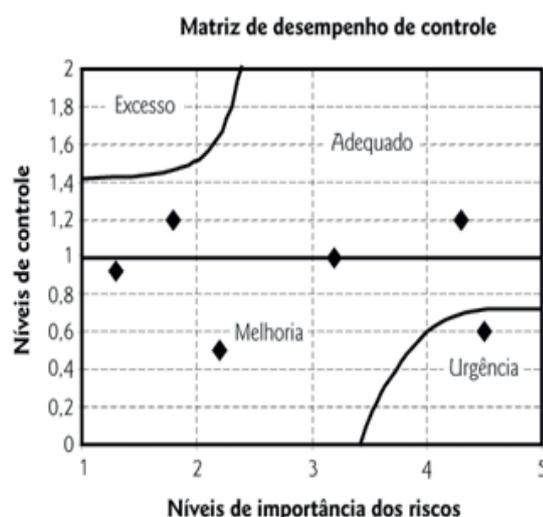


Figura 4: Exemplo de Matriz de Riscos

Fonte: adaptado de Paulo et al. (2007)

O ajuste necessário no nível de controle de cada risco, na forma de resposta ao risco, teve como critério o apetite ao risco definido pela alta direção, a qual participou desta análise. Obtiveram-se, assim, os objetivos para níveis de riscos residuais

compatíveis com o apetite da organização. Estes ajustes foram então convertidos em projetos (quando aplicáveis), e priorizados de acordo com as restrições de recursos da empresa.

Atualmente este ciclo está consolidado como um processo contínuo, em que os riscos e as matrizes são revistados periodicamente, ou à medida que eventos demandam revisão, apontando falhas ou excessos de controle. Da mesma forma, novos riscos são avaliados à medida que surgem.

As ferramentas utilizadas neste processo foram desenvolvidas internamente. A matriz de riscos está sendo incorporada ao sistema de gestão da EPP, de modo a proporcionar plena integração das decisões do dia-a-dia com a gestão de riscos. Também está em curso a integração da matriz de riscos com os processos de monitoramento.

Quanto à inserção da GRC na estrutura de governança corporativa, diversos órgãos estão diretamente envolvidos na governança de riscos (Figura 5), em linha com a prática de decisões colegiadas destacada no modelo de gestão da empresa:

- O Comitê de Riscos, subordinado ao Comitê Consultivo, tem a responsabilidade de avaliar e acompanhar riscos em temas que envolvem as diretrizes e políticas de gestão de riscos. É um órgão estatutário formado pelo diretor-presidente, quatro diretores e dois membros indicados pelos acionistas. O diretor técnico de Gestão de Riscos é um convidado permanente do comitê;
- A Diretoria Técnica de Gestão de Riscos, com atuação independente, se reporta ao diretor-presidente e ao Comitê Consultivo, e é o órgão não estatutário que, em conjunto com a Superintendência de Auditoria, tem a responsabilidade pelo GRC;
- O Comitê de Auditoria é um órgão estatutário constituído por três membros eleitos pelo Conselho de Administração, ao qual se reporta, e presta assessoria nas atividades de auditoria, o que inclui procedimentos de avaliação de riscos;
- A Comissão de Riscos, órgão não estatutário, apoia a Diretoria nas questões relacionadas à gestão e controle de riscos;
- A Superintendência de Auditoria Interna reporta-se ao diretor-presidente e ao Comitê de Auditoria, e é o órgão não estatutário responsável por esta atividade.

A EPP estabelece três linhas de atuação para a gestão de riscos: a primeira envolve todos os responsáveis pelos negócios e processos; a segunda, a Diretoria Técnica de Gestão de Riscos; e a terceira é representada pelo Comitê de Riscos e pelo Comitê de Auditoria. A terceira linha é responsável pela auditoria da primeira e da segunda linha. Desta forma, a empresa se antecipa a uma norma da Susep que vai regulamentar, em 2016, a segregação entre as equipes que realizam o monitoramento

dos riscos e as que tomam decisões sobre investimento.

A alta administração é a responsável pela definição do apetite ao risco, o qual representa o nível de perdas que o acionista está disposto a assumir. Este apetite é constituído pelos objetivos estratégicos, representados em parâmetros quantitativos e qualitativos, os quais por sua vez direcionam os limites operacionais. Deste modo, grande parte das decisões pode ser tomada sem que se consulte o Conselho de Administração. Embora este apetite esteja formalizado em um documento, a empresa considera extremamente desafiadora a missão de obter uma visão única e integrada de apetite ao risco.

Como responsável pelo GRC, a Diretoria Técnica de Gestão de Riscos tem a incumbência de fornecer avaliações independentes acerca dos riscos da primeira linha. Um papel adicional deste órgão é a consultoria interna. Determinada área, por exemplo, ao planejar alguma iniciativa, mesmo que dentro dos seus limites de apetite ao risco, pode receber apoio técnico, incluindo aporte metodológico. De um modo geral, o foco da Diretoria Técnica de Gestão de Riscos não é simplesmente inibir iniciativas incompatíveis com o apetite ao risco, mas auxiliar na busca por alternativas viáveis.

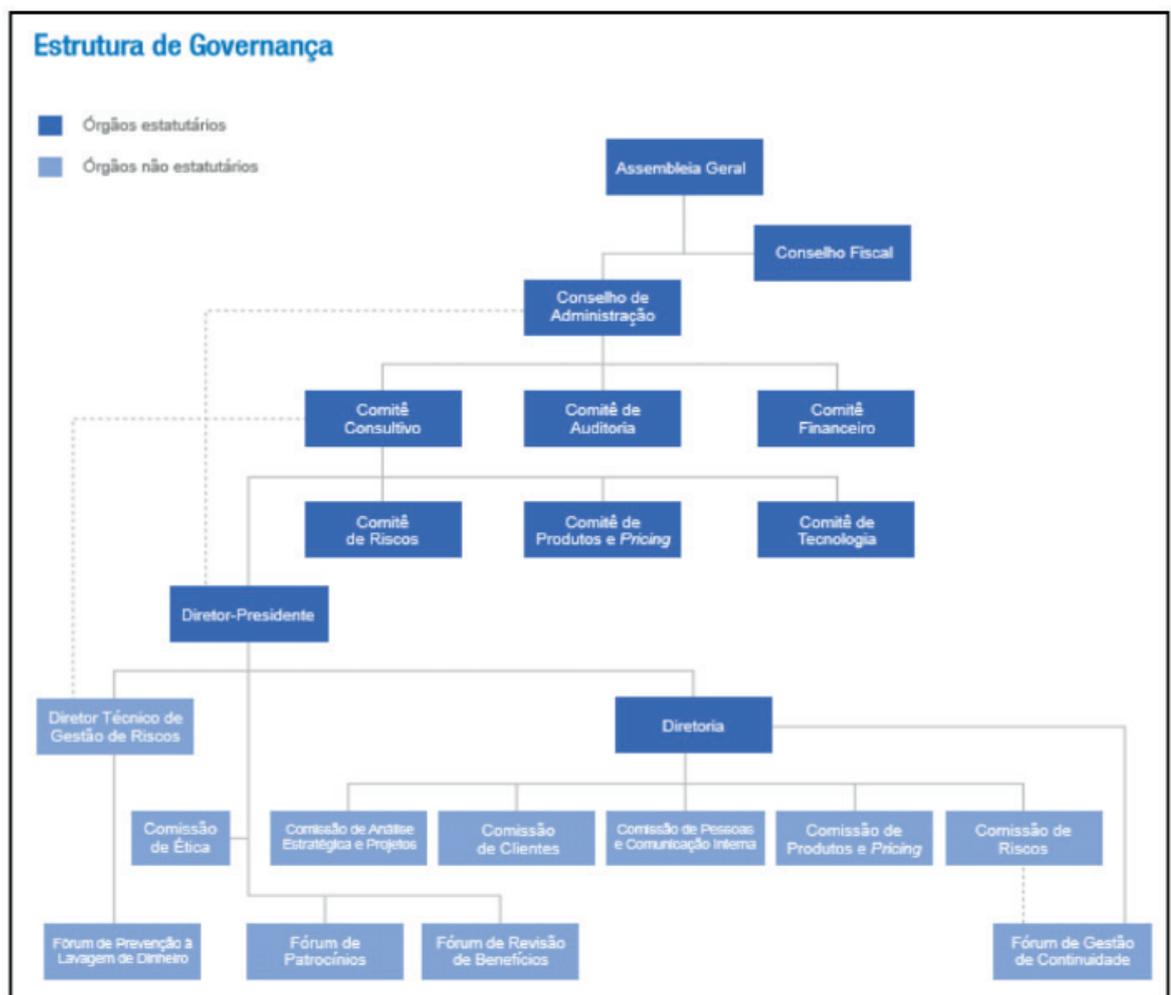


Figura 5: Estrutura de Governança da EPP

Fonte: EPP (2016)

Do ponto de vista de estratégia, a EPP considera como riscos estratégicos aqueles que comprometem a viabilidade do negócio, conforme descrito no Quadro 2. Estes riscos estão associados a deficiências na gestão estratégica ou a fatores externos. Vale ressaltar que a empresa considera não somente os riscos estratégicos, mas todos os 17 riscos das oito categorias adotadas como riscos que podem afetar os objetivos estratégicos.

A gestão estratégica da EPP fica a cargo da Superintendência de Gestão Estratégica, a qual se reporta ao diretor-presidente. Esta superintendência também é responsável por projetos corporativos, estratégicos ou não, entre outras atribuições. Conta com um escritório de estratégia (SMO) e um escritório de projetos (PMO), conforme apresentado na Figura 6, e responde pelos riscos de estratégia e de imagem.

O processo de planejamento estratégico da empresa é realizado em um ciclo anual, coordenado pelo escritório de estratégia, e inicia-se pela análise do ambiente externo. Esta análise subsidia a formulação da estratégia, etapa em que se definem aspectos de escopo de atuação, posicionamento mercadológico e modelo de negócios.

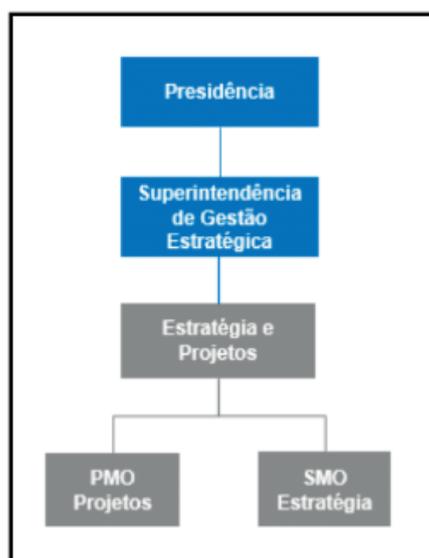


Figura 6: Inserção da gestão estratégica no organograma da EPP

Fonte: Autores (2016)

A formulação estratégica é submetida aos Conselhos de Administração e Consultivo e, uma vez aprovada, gera os objetivos estratégicos da companhia, sendo que a cada objetivo é atribuído um responsável.

Os objetivos estratégicos compõem o mapa estratégico, com aplicação da metodologia *Balanced Score Card* (BSC), com definição de indicadores monitorados trimestralmente.

A partir dos objetivos estratégicos são geradas as iniciativas estratégicas, que neste processo representam a execução da estratégia. Uma vez submetidas e aprovadas pela alta administração, as iniciativas estratégicas seguem para o escritório de projetos e, finalmente são inseridas no processo de orçamentação.

A identidade corporativa da empresa, composta de missão, visão e valores, é revista a cada cinco anos.

A concepção da matriz de riscos inicial não teve sua origem no planejamento estratégico, mas no projeto de implantação do GRC, já descrito nesta seção. A adequação dos níveis de controle de riscos da matriz ao apetite ao risco da EPP se deu na forma de projetos, os quais foram somados às iniciativas estratégicas em andamento no escritório de projetos e associados aos objetivos estratégicos na composição do mapa estratégico do BSC.

Tendo o GRC se tornado um processo contínuo, atualmente a EPP está buscando conectar a matriz de riscos ao início do processo de planejamento estratégico, ou seja, a análise ambiental e a formulação da estratégia, e não mais diretamente à fase de projetos.

## 6 | CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA

Governança corporativa e gestão estratégica têm se tornado elementos indissociáveis do Gerenciamento de Riscos Corporativos. Deste modo, estes temas figuram entre os principais direcionadores do GRC e o seu alinhamento nas organizações tem ganhado crescente relevância.

Uma visão de portfólio, com a inclusão de riscos estratégicos, além dos tradicionais, tem cada vez mais apresentado ganhos de eficiência nas empresas. Também tem havido consenso quanto aos benefícios de se buscar o lado positivo dos riscos, na forma de oportunidades estratégicas. Estas visões, holística e estratégica, demandam estruturas de governança apropriadas.

Este estudo teve como objetivo analisar este alinhamento na EPP, onde o GRC foi recentemente implantado. Neste contexto, valores financeiros expressivos estão expostos a diversos tipos de riscos, alguns deles específicos do setor. Da mesma forma, questões regulatórias têm grande impacto em riscos e oportunidades.

A pesquisa permitiu constatar a inserção da governança de riscos em uma sólida estrutura de governança corporativa na organização estudada. Estabelecida em três linhas de atuação, a governança de riscos conta com órgãos estatutários e não estatutários, que são compostos por conselhos, comitês e área técnica, com papéis de apoio, auditoria e execução claramente definidos. A governança é reforçada pela ênfase em decisões colegiadas, constante no sistema de gestão da EPP, ao qual o GRC está sendo integrado. Também é possível concluir que a governança corporativa foi o principal direcionador da implantação do GRC na empresa.

Por meio de uma matriz, a EPP garante a visão sistêmica de seus principais riscos, segmentados em categorias, caracterizando a sua gestão em forma de portfólio. Deste modo, decisões sobre níveis de controle são tomadas de modo integrado.

Como principais riscos, a empresa considera aqueles que estão relacionados

ao atingimento de seus objetivos estratégicos. Os riscos estratégicos, que compõem uma das categorias dos principais riscos, são aqueles que podem comprometer a viabilidade do negócio e que estão associados a falhas na gestão estratégica ou a fatores externos. Deste modo, todos os principais riscos, e não somente os estratégicos, estão relacionados aos objetivos estratégicos, diferentemente dos conceitos mais comumente encontrados na literatura.

Atualmente a conexão entre o GRC e a gestão estratégica se dá na forma de projetos estratégicos para adequação dos níveis de controle de riscos. Está em andamento a integração do GRC às etapas iniciais de análise ambiental e formulação no ciclo de planejamento estratégico. Deste modo será possível viabilizar a perspectiva de oportunidades nas decisões acerca de riscos, ponto ainda a ser explorado na organização. As iniciativas e processos de GRC da EPP sugerem que a empresa tem se antecipado às demandas e oportunidades em curso no âmbito regulatório.

Por fim, as contribuições identificadas no estudo de caso da EPP podem ser consideradas por outras empresas com iniciativas de GRC em andamento, ou por aquelas que pretendem implantar esta abordagem.

## REFERÊNCIAS

- Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). **Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis.** *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3213-3226.
- Ahmad, S., Ng, C., & McManus, L. A. (2014). **Enterprise Risk Management (ERM) Implementation: Some Empirical Evidence from Large Australian Companies.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 541-547.
- Altuntas, M., Berry-Stölzle, T. R., & Hoyt, R. E. (2011). **Implementation of enterprise risk management: Evidence from the German property-liability insurance industry.** *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 36(3), 414-439.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). **The organizational dynamics of enterprise risk management.** *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675.
- Arnold, V., Benford, T., Canada, J., & Sutton, S. G. (2015). **Leveraging integrated information systems to enhance strategic flexibility and performance: The enabling role of enterprise risk management.** *International Journal of Accounting Information Systems*, 19, 1-16.
- AS/NZS, 1995. 4360 **Risk Management Standard.** Recuperado de <http://infostore.saiglobal.com/store/details.aspx?ProductID=381545>.
- Baxter, R., Bedard, J. C., Hoitash, R., & Yezegel, A. (2013). **Enterprise risk management program quality: Determinants, value relevance, and the financial crisis.** *Contemporary Accounting Research*, 30(4), 1264-1295.
- Beasley, M., Branson, B., & Pagach, D. (2015). **An analysis of the maturity and strategic impact of investments in ERM.** *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(3), 219-243.
- Bhimani, A. (2009). **Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies.** *Management Accounting Research*, 20(1), 2-5.

EPP (2016). Recuperado de <http://www.epp.com.br>.

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). **Enterprise risk management: Review, critique, and research directions.** *Long range planning*, 48(4), 265-276.

Casualty Actuarial Society [CAS]. (2003). **Overview of Enterprise Risk Management.** Recuperado de <http://www.casact.org/area/erm/overview.pdf>.

Collier, P. M. (2009). **Fundamentals of risk management for accountants and managers.** Routledge.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2004). **Enterprise Risk management-Integrated Framework.**

Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). **The valuation implications of enterprise risk management maturity.** *Journal of Risk and Insurance*, 82(3), 625-657.

Federation of European Risk Management Association [FERMA]. (2003). **Normas de Gestão de Riscos.** Recuperado de <http://www.ferma.eu>.

Frijo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). **What is strategic risk management?.** *Strategic Finance*, 92(10), 21.

Gibbs, E., & DeLoach, J. (2006). **Which comes first... managing risk or strategy-setting? Both! Effectively integrating risk management with the strategy-setting process enables management to focus on achieving its expected return while controlling its accepted risk exposure.** *Financial Executive*, 22(1), 34-40.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC]. (2007). **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos.** Recuperado de <http://www.ibgc.org.br>.

The Institute of Internal Auditors [IIA]. (2001). **Risk or Opportunity – the Choice is Yours.** Recuperado de <http://usfweb2.usf.edu/uac/documents/riskparadigm.pdf>.

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). **Managing risks: a new framework.**

Kleffner, A. E., Lee, R. B., & McGannon, B. (2003). **The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: evidence from Canada.** *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 53-73.

Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. (2003). **The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers.** *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37-52.

Meulbroek, L. K. (2002). **Integrated risk management for the firm: a senior manager's guide.** Available at SSRN 301331.

Miccolis, J. (2000). **Enterprise Risk Management in the Financial Services Industry: Still a Long Way to Go.** Recuperado de <http://www.imri.com/expert/articles/2000/miccolis08.aspx>.

Mikes, A. (2011). **From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management.** *Accounting, Organizations and Society*, 36(4), 226-245.

Lundqvist, S. A. (2015). **Why firms implement risk governance—Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management.** *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(5), 441-

Pagach, D., & Warr, R. (2011). **The characteristics of firms that hire chief risk officers.** *Journal of Risk and Insurance*, 78(1), 185-211.

Paulo, W. D. L., Fernandes, F. C., Rodrigues, L. G. B., & Eidt, J. (2007). **Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais.** *Revista de Contabilidade e Finanças*, 43(49), 49-60.

The Risk Management Society. [RIMS] (2011). FAQ on SRM and ERM. **Why Strategic Management?** Recuperado de <http://www.rims.org/resources/ERM/Documents/>.

Slywotzky, A. J., & Drzik, J. (2005). **Countering the biggest risk of all.** *Harvard Business Review*, 83(4), 78-88.

STANDARD & POOR'S. **Standard & Poor's to Apply Enterprise Risk Analysis to Corporate Ratings.** Recuperado de <http://www.nyu.edu/intercep/ERM%20for%20Non-Financial%20Companies%205.7.08.pdf>.

Wu, D. D., & Olson, D. L. (2010). **Introduction to special section on "Risk and technology".** *Technological Forecasting and Social Change*, 77(6), 837-839.

## ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PROPOSTOS POR RIBEIRO ET AL. (2008) PRESENTES NAS MISSÕES DE INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS DO RIO GRANDE DO SUL

### Filipe Mello Dorneles

Universidade Federal do Pampa, Programa de Pós-Graduação em Administração  
Sant'Ana do Livramento – Rio Grande do Sul

### Bibiana Giudice da Silva Cezar

Universidade Federal do Pampa, Programa de Pós-Graduação em Administração  
Sant'Ana do Livramento – Rio Grande do Sul

### Marina Valim Bandeira

Universidade Federal do Pampa, Programa de Pós-Graduação em Administração  
Sant'Ana do Livramento – Rio Grande do Sul

**RESUMO:** O cenário da produção leiteira no país e no estado do Rio Grande do Sul é de grande crescimento, e com isto, a concorrência entre as organizações cooperativistas cresce no mesmo ritmo. Desta forma, se faz necessário a implementação de um planejamento estratégico. Em vista disto, o estabelecimento da missão organizacional para uma empresa se torna importante para o direcionamento dos seus objetivos e aos caminhos para alcançá-los, tornando-a uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico. Neste sentido, o objetivo deste estudo foi identificar os elementos encontrados por Ribeiro et al. (2008) em sua pesquisa, nas missões das indústrias de laticínios instaladas no Rio Grande do Sul e que são associadas ao SINDILAT/RS. A partir da

análise realizada observou-se que o foco das organizações está nos clientes, como também com o compromisso com o desenvolvimento, e ainda focando nos produtos e serviços e na qualidade dos mesmos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento Estratégico, Missão, Laticínios

**ABSTRACT:** The scenario of dairy production in the country and in the state of Rio Grande do Sul is of great growth and with this competition between cooperative organizations grows at the same pace. In this way it is necessary to implement a strategic plan. In view of this the establishment of the organizational mission for a company becomes important for the direction of its objectives and the ways to achieve them making it an essential tool for strategic planning. In this sense the objective of this study was to identify the elements found by Ribeiro et al. (2008) in their research in missions of the dairy industries installed in Rio Grande do Sul and that are associated with SINDILAT/RS. From the analysis carried out it was observed that the focus of the organizations is on the customers as well as on the commitment to the development focusing on the products and services and their quality.

**KEYWORDS:** Strategic Planning, Mission, Dairy

## 1 | INTRODUÇÃO

A produção de leite de vaca em território brasileiro obteve uma taxa de crescimento constante desde o ano de 1974. Segundo dados da ‘Pesquisa Pecuária Municipal’ do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o Brasil saiu do patamar de 7,1 bilhões de litros de leite produzidos naquele ano, alcançando em 2011 a marca de 32,1 bilhões de leite produzidos, um crescimento de 350% (MAIA et al., 2013).

A partir deste cenário, revela-se a importância de um planejamento estratégico frente a concorrência que emerge em um mercado em expansão. O planejamento estratégico é uma ferramenta importante, permitindo com que se tracem objetivos de crescimento e caminhos para atingi-los, além de prever o relacionamento entre a organização com a sociedade como um todo (ROCHA; MIGUEL; OLIVEIRA JR.; 2012). Neste contexto, a missão organizacional é um potencial instrumento para a formulação e a implementação de estratégia para o alcance de objetivos (BAETZ; BART, 1996).

A partir das circunstâncias, o objetivo deste estudo é identificar os elementos encontrados por Ribeiro et al. (2008) em sua pesquisa nas missões das indústrias de laticínios instaladas no Rio Grande do Sul e que são associadas ao SINDILAT/RS.

## 2 | APORTE TEÓRICO

### 2.1 Conceito de Missão

A primeira e ligeira impressão que se tem é que, a definição da missão organizacional é simples e óbvia, no entanto, definir e apresentar as razões da existência de uma organização é uma questão complexa e que requer sério estudo e reflexão por parte dos estrategistas. Sucintamente, a missão deve apresentar ao ambiente organizacional (consumidores, funcionários, fornecedores, concorrentes, parceiros, governo e sociedade) todos os motivos pelos quais a organização está inserida no mercado, isto é, por quais razões ela existe. Ademais, deve estar em evidência na missão os diferentes produtos ou serviços que serão oferecidos ao mercado consumidor, o seu mercado-alvo, bem como os valores, crenças e princípios organizacionais que estão ligados às suas atividades (CERTO; PETER, 1993; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

A missão objetiva o estabelecimento de racionalidade das empresas, o ponto de partida para a definição de seu propósito de existência no mercado e de seus objetivos como organização. Neste contexto, um negócio não tem sua definição a partir do seu nome, estatutos e artigos de incorporação, mas pela sua missão. E, desta forma, somente uma clara definição da missão tornará os objetivos da organização claros e realistas (DRUCKER, 1973). Tal percepção acerca da missão organizacional apresentada por Peter Drucker (1973) é reforçada com a visão de Certo e Peter (1993, p. 76) que explanam que a missão expressa “a proposta para a qual, ou a razão pela

qual, uma organização existe”.

## 2.2 Benefícios da Missão

As partes que formam uma organização devem estar em sintonia com a missão definida para a empresa a qual fazem parte, atuando os profissionais em conjunto (OLIVEIRA, 1991; ALMEIDA, 2003). Em vista disso, o estabelecimento da missão organizacional é parte importante da tarefa da administração, porque uma missão organizacional exposta de maneira correta facilita o alcance dos objetivos da organização (CERTO; PETER, 1993). Certo e Peter (1993) ainda relatam que uma adequada declaração de missão vem a contribuir para que se impeça o surgimento de conflitos e auxilie na obtenção de alguns aspectos, como concentração de esforços em uma direção comum; assegurar que não sejam perseguidos propósitos conflitantes; alocação de recursos organizacionais; estabelecimento de áreas amplas de responsabilidades por tarefa e desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Diversos estudos apontam a missão como um instrumento valioso para melhorar o desempenho da organização e, logo, aumentar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores (CAMPBELL; YEUNG, 1991; KLEMM; SANDERSON; LUFFMAN, 1991; COLLINS; PORRAS, 1996; BART; BONTIS; TAGGAR, 2001; LENCIONI, 2002). Além do mais, os componentes que fazem parte de uma missão devem auxiliar a organização a alcançar todos os seus objetivos, tanto os de viéses extrínsecos, como vencer a competitividade e, aqueles intrínsecos, traduzidos nos conflitos entre os colaboradores e a ausência de motivação para se atingir um objetivo.

## 3 | MÉTODO

Para atender os objetivos deste estudo, a pesquisa deu-se pela metodologia descritiva, pois se destina a descrever os elementos das missões das indústrias de laticínios do Rio Grande do Sul. A pesquisa descritiva, conforme Gil (2010, p. 46), adota “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo utilizou a análise de conteúdo, tendo em vista que o objetivo geral deste estudo visa fazer inferências relativas entre as missões organizacionais das indústrias de laticínios abordadas com os elementos empregados por Ribeiro et al. (2008). A análise de conteúdo é um dos procedimentos metodológicos para analisar um material textual independente da origem deste (FLICK, 2009). Em relação a abordagem da pesquisa, o estudo se caracteriza pela natureza quantitativa.

A população pertencente a amostra desta pesquisa é constituída por indústrias de laticínios no estado do Rio Grande do Sul, isto é, aquelas organizações que são

associadas ao Sindicato da Indústria Leiteira Gaúcha, SINDILAT/RS, delimitando ao estudo indústrias produtoras de gêneros lácteos que possuem sede no estado. A coleta das missões foi realizada exclusivamente por meio dos websites das próprias organizações que compõe a população da pesquisa.

#### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para aferir a eficiência das missões das indústrias cooperativistas de leite sediadas no território do Rio Grande do Sul e que são associadas ao SINDILAT/RS, o primeiro passo foi identificar os elementos que as compõe. E, dentre as 10 indústrias de laticínios que apresentam suas missões em seus sites oficiais, 07 citam seus associados, acionistas ou parceiros como fatores importantes para a organização, buscando com que haja satisfação pelas partes interessadas.

A pesquisa descobriu 44 elementos que estão presentes nas declarações de missão das 10 organizações produtoras de laticínios. Os itens 'ênfase nos clientes' e 'compromisso com desenvolvimento' atingiram os maiores índices, com 11,4%, aparecendo em missões de 5 empresas. Logo após, 4 missões destacam a 'preocupação com a qualidade' e 'produtos e serviços', sendo a qualidade e os seus produtos/serviços uns dos focos principais destas empresas dentre as 10 que apresentam suas missões.

Em pesquisa que dá suporte a este estudo, Ribeiro et al. (2008), encontraram como principal foco nas missões das organizações abordadas também o item 'ênfase nos clientes', notando assim, que os clientes são parte importante para o sucesso de uma organização no mercado, pois estes indivíduos possuem papel que pode auxiliar na atuação da empresa no mercado frente aos concorrentes, além disso, por consumir um produto ou serviço para o consumo próprio, os clientes precisam ser entendidos e tratados com dedicação e respeito (NICKELS; WOOD, 1999; MATOS, 2000).

A Tabela 1 exibe os principais elementos identificados nas missões daquelas cooperativas que apresentaram suas missões em seus respectivos websites, e nesta Tabela 1 poder-se aferir tais elementos de acordo com o estudo de Ribeiro et al. (2008).

Elementos encontrados	Quant.	%
1. Ênfase nos clientes	5	11,4
2. Produtos e serviços	4	9,1
3. Contexto, setor econômica ou mercado de atuação	3	6,8
4. Preocupação com a qualidade	4	9,1
5. Retorno ao acionista	3	6,8
6. Filosofia e valores da organização	3	6,8
7. Menção aos colaboradores	3	6,8
8. Responsabilidade social	3	6,8

9. Conceito próprio/distintivo da organização	3	6,8
10. Rentabilidade/Crescimento/Sobrevivência	3	6,8
11. Compromisso com o desenvolvimento (Sustentável/Econômico/Social)	5	11,4
12. Responsabilidade Ambiental	1	2,3
13. Local de Atuação	1	2,3
14. Menção aos fornecedores	0	0
15. Tecnologia utilizada	3	6,8
16. <i>Compliance</i> com normas e leis	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Tabela 1 – Elementos identificados nas missões das indústrias de lácteos do RS

Fonte: Autores (2017).

Como pode ser observado, os pontos mais destacados nas missões das organizações são os que focam em seus *stakeholders*, pois para o sucesso, as empresas devem objetivar bons relacionamentos com seus colaboradores, acionistas (ambos 3 vezes citado), clientes (5 vezes citado) e afins, pois estes possuem papel importante no processo estratégico de administração e do potencial organizacional (SAVAGE et al., 1991). E, ainda, tendo em vista os *stakeholders* e suas necessidades e desejos, a gestão da organização traça metas em que se beneficia a todos. Os elementos com maiores destaques supracitados são apresentados em pesquisas similares feitos por pesquisadores brasileiros e internacionais. No Brasil, as pesquisas apontam preponderantemente mercados e clientes (AQUINO, 2003; SILVA; FERREIRA JR.; CASTRO, 2006; MUSSOI; LUNKES; SILVA, 2011; TELES, LUNKES, 2011). Já, em pesquisas fora do território brasileiro, os estudos apontam produtos e serviços como elementos predominantes em missões organizacionais (PEYREFITTE; DAVID, 2006; RARICK; NICKERSON, 2006; PALMER; SHORT, 2008).

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notou-se que, das 21 indústrias de laticínios associadas ao SINDILAT/RS, 10 possuíam missões definidas e disponíveis em seus portais, 8 das indústrias ou cooperativas estão com o site fora do ar ou sem a sua missão divulgada em seu portal. Além disso, uma cooperativa associada ao SINDILAT/RS não produz leite e outra listada no site figura duas vezes na lista com nomes diferentes, uma vez como cooperativa e outra como marca/produto.

Quanto aos elementos encontrados nas organizações abordadas neste estudo, observou-se que o foco está nos clientes, também com o compromisso com o desenvolvimento, e ainda focando nos produtos e serviços e na qualidade dos mesmos. Tais elementos vão de encontro com o que já haviam sido encontrados em estudos

anteriores.

A partir desta análise, aferiu-se ainda o baixo índice de menção a questões como responsabilidade ambiental, local de atuação, além de não haver citação acerca dos fornecedores destas organizações e a *compliance* com normas e leis.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, P. M. A construção e disseminação da missão nas Instituições de Ensino Superior do Ceará. In: encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração, 27., Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico sendo aplicado em unidades de organizações e em profissionais. In: SEMEAD, 5., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003.

BART, C. K.; BONTIS, N.; TAGGAR, S. A model of the impact of mission statements on firm performance. **Management Decision**, v. 39, n. 1, p. 19–35, 2001.

BAETZ, M. C.; BART, C. K. Developing mission statements which work. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 526-533, 1996.

CAMPBELL, A.; YEUNG, S. Creating a sense of mission. **Long Range Planning**, v. 24, n. 4, p. 10–20, 1991.

CERTO, S.; PETER, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, v. 74, p. 65–77, 1996.

DRUCKER, P. **Management: tasks, responsibilities and practices**. New York: Harper & Row, 1973.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KLEMM, M.; SANDERSON, S.; LUFFMAN, G. Mission statements: selling corporate values to employees. **Long Range Planning**, v. 24, n. 3, p. 73–78, 1991.

LENCIONI, P. M. Make your values mean something. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 7, p. 113–117, 2002.

MAIA, Guilherme Baptista da Silva et al. Produção leiteira no Brasil. **BNDES Setorial**, n. 37, mar. 2013, p. 371-398, 2013.

MUSSOI, A.; LUNKES, R. J.; SILVA, R. V. Missão Institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Gestão**, v.18, n.3 p.361-384, 2011.

NICKELS, W. G; WOOD, M. B. **Marketing, Relacionamentos, Qualidade e Valor**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

PALMER, T. B.; SHORT, J. C. Mission statements in U.S. colleges of business: an empirical

examination of their content with linkages to configurations and performance. **Academy of Management Learning and Education**, n.7, n.4, p.454-470, 2008.

PEYREFITTE, J.; DAVID, F. R. A content analysis of the mission Statements of united states firms in four industries. **International Journal of Management**, v.23, n.2, p.296-301, 2006. RARICK, C. A.; NICKERSON, I. An empirical analysis of web-based corporate mission statements. **Journal of Strategic E-commerce**, v. 4, n. 1/2, p. 1, 2006.

RIBEIRO, A. M. et al. Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

ROCHA, D. P. M.; MIGUEL, J. H. S.; OLIVEIRA JÚNIOR, R. Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas: estudo quantitativo em empresas do ramo de materiais elétricos. **Universitas**, v. 5, n. 3, 2012.

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v.5, n.2, p.61-75, 1991.

SILVA, A. J. H; FERREIRA J. R. I.; CASTRO, M. Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras. **Revista de Economia e Administração**, v.5, n.2, p.1-20, 2006.

TELES, J.; LUNKES, R. J. Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil. In: ANPCONT, 5., Vitória. **Anais...** Vitória, 2011.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

## AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR DE UMA INDÚSTRIA NA REGIÃO NORTE DO ESTADO DO CEARÁ

**Fernando Vicente Dias de Carvalho**

Faculdade Luciano Feijão  
Sobral-Ce

**Rogeane Moraes Ribeiro**

Universidade Vale do Itajaí  
Biguaçu - SC

**Maria do Socorro Silva Mesquita**

Faculdade Luciano Feijão  
Sobral-Ce

**Alcineide Aguiar Pimenta**

Faculdade Luciano Feijão  
Sobral-Ce

**RESUMO:** As organizações Ambidestras são capazes de desenvolver tanto a utilização da *Exploitation*, que seria o aprimoramento do conhecimento existente para o aumento da eficiência, permanecendo propícias à *Exploration*, que seria o desenvolvimento de novas oportunidades. A gerência de uma empresa, deve sempre manter uma visão diferenciada do mercado consumidor, preocupando-se com o desenvolvimento global e tecnológico. Baseado nestas evidências, o estudo tem como objetivo identificar os efeitos da ambidestria organizacional na administração familiar de uma indústria de refrigerantes na região norte do estado do Ceará. Como metodologia utilizou-se o método qualitativo, descritivo e documental, do tipo estudo de caso

avaliativo. Para a coleta de dados primários realizou-se uma entrevista semiestruturada que constou com quinze questionamentos, divididos em três categorias: Ambidestria Organizacional, *Exploitation / Exploration* e Sucessão familiar. Como conclusão, entende-se que o objetivo foi alcançado, mostrando que a Ambidestria Organizacional trazida por sucessores trouxe resultados positivos para a empresa, permitindo que os sistemas e processos utilizados na fabricação do produto, seguissem um padrão de qualidade e aumentassem a produção em menos tempo de trabalho, facilitando à fabricação, gerando lucro para a empresa e possibilitando o surgimento de novos empregos para região.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Exploitation. Exploration. Empresa familiar. Indústria.*

**ABSTRACT:** Ambidextrous organizations are able to develop both the use of *Exploitation*, which would be the enhancement of existing knowledge to increase efficiency, remaining propitious to *Exploration*, which would be the development of new opportunities. The management of a company, should always maintain a differentiated view of the consumer market, worrying about the global and technological development. Based on these evidences, the study aims to identify the effects of organizational ambidestria in the family

administration of a soft drink industry in the northern region of the state of Ceará. As methodology was used the qualitative, descriptive and documentary method, type of evaluation case study. For the collection of primary data, a semi-structured interview was conducted with fifteen questions, divided into three categories: Organizational Ambidexterity, Exploitation / Exploration and Family Succession. As a conclusion, it is understood that the goal was achieved, showing that the Organizational Ambidestria brought by successors brought positive results for the company, allowing the systems and processes used in the manufacture of the product, follow a quality standard and increase production in less time of work, facilitating the manufacturing, generating profit for the company and allowing the emergence of new jobs for the region.

**KEYWORDS:** Exploitation. Exploration. Family business. Industry.

## 1 | INTRODUÇÃO

Um dos desafios enfrentados neste século pela nova geração de sucessores em empresas familiares, é a inovação na sua forma de gerar lucros. A *inovação* é o ato que contempla os recursos com a *nova* capacidade de criar. É de vital importância que as empresas estejam conectadas com tudo que há de novo em seu segmento, pois isto acarreta na melhoria de seus investimentos.

Na visão de Guedes e Di Severo (2013) as organizações Ambidestras buscam em curto prazo inovações incrementais com foco em melhorias de produtos e processos, bem como, em longo prazo, inovações radicais consideradas criações de produtos e, ou serviços totalmente novos, possibilitando a obtenção de vantagem competitiva sob seus concorrentes, perpetuando assim, os seus negócios ao longo do tempo. Inovar significa mudar atitudes de uma empresa para resolver problemas ou para obter resultados mais rápidos. Inovar trata-se de uma nova forma de realizar processos e ações com o objetivo de gerar valores na cadeia empresarial, por meio de novos conhecimentos e melhores soluções para determinado problema.

A inovação pode ser considerada um fator que pode impulsionar a economia nacional, contribuindo para a resolução de problemas socioeconômicos, tais como o desemprego e o aumento da produtividade (LOPES JÚNIOR, 2018).

Inovações que são notadamente focadas em melhoria contínua, não garantem vantagem competitiva às empresas, mas sim algum tipo de vantagem momentânea, que rapidamente se dissolve pela cópia de seguidores com expertise. As empresas líderes de mercado buscam alcançar um valor de mercado e mantêm-se competitivas por meio de aprimoramento de produtos e serviços tendo como alvo os clientes mais exigentes, pois dispõem de recursos e competências suficientes para saírem com vantagens e serem vencedoras (GUEDES; DI SEVERO 2013).

As empresas familiares são definidas como um tipo de organização em que uma família é a responsável pela criação e gestão da organização (PEREIRA, *et al.*

2016). As empresas para serem consideradas familiares, precisam atender algumas características, como por exemplo: a família deter o controle acionário da empresa; existir sucessão no poder com base nos traços familiares; os familiares ocuparem cargos com poder de decisão; a cultura organizacional ser condizente com a adotada pela família; vínculo consistente de participação na empresa, dificultando possíveis vendas futuras de suas participações no negócio.

Diante do contexto surge a seguinte questão: *como uma empresa familiar pode utilizar a ambidestria para manter-se competitiva?* Assim, pretende-se identificar os efeitos da ambidestria organizacional na administração familiar de uma indústria de refrigerantes na região norte do estado do Ceará.

O trabalho realizado está composto primeiramente pelo referencial teórico, onde serão abordadas as temáticas de ambidestria organizacional, definições de *Exploitation* e *Exploration*, empresas familiares e o processo de sucessão, seguido da metodologia, análise de dados e considerações finais.

## 2 | AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

Para Popadiuk *et al.* (2014) os estudos sobre ambidestria organizacional iniciaram por volta de 1974 quando se viu na época, a necessidade de desenvolverem nas empresas, movimentos de inicialização e implementação de novos recursos que pudessem aprimorar os sistemas da época. Entretanto, foi apenas na década de 1990, que esses ensinamentos foram complementados por March (1991), onde modificou as nomenclaturas para exploração (criação) e exploração (melhoria), ou *Exploitation* e *Exploration*.

Ambidestria organizacional segundo Zapata *et al.*, (2012) refere-se à habilidade de equacionar as ações de exploração e exploração da organização. Os autores afirmam que explorar (criar) e explorar (refinar) produtos é essencial para manter os serviços de alguma empresa de forma equilibrada e assim, eliminando os riscos de insucesso.

Jansen, Simsek e Cao (2012) abordaram que quando uma empresa se concentra unicamente em atividades de exploração ou de exploração, coloca-se em risco o processo positivo dos negócios. O ideal é que toda empresa consiga entender cada termo, tendo em vista visões de curto e longo prazo sobre seus negócios. O quadro 01 mostra a diferença nas visões de curto prazo e logo prazo na ambidestria organizacional.

VISÃO DE CURTO PRAZO	VISÃO DE LONGO PRAZO
Aprendizado adaptativo	Aprendizado generativo
Aprendizado em 1ª ordem	Aprendizado em 2ª ordem
Exploitation/ Eficiência	Exploration/ Eficácia
Aplicação de conhecimento	Geração de conhecimento
Rotinas de Melhoria	Rotinas de Evolução
Linkagem	Alavancagem
Foco no explícito	Foco no tácito

Figura 1: Ambidestria – capacidade de sintetizar

Fonte: Jansen, Simsek e Cao (2012).

As visões de curto e longo prazo são necessárias em todas as empresas que almejam o sucesso empresarial, tudo dependendo da necessidade de cada organização, para isso é essencial que o gestor tenha percepção sobre sua empresa. Isto é relatado por Jansen, Simsek e Cao (2012) como o principal meio para criação da Ambidestria na organização, junto à criação (*Exploration*) e a refinação dos produtos e sistemas (*Exploitation*).

## 2.1 *Exploitation e Exploration*

Popadiuk *et al.* (2014) usa o conceito de March (1991) na definição do significado dado a *Exploitation*, para este autor trata-se de uma fase caracterizada pelo forte crescimento econômico por usar bem o conhecimento existente e novas rotinas de aprendizado.

O mesmo autor define *Exploration* como um novo conhecimento, através de muita pesquisa, assumindo riscos na experimentação do novo em busca da inovação de seus produtos e serviços, com a certeza que os resultados serão alcançados no longo prazo, para isso, utiliza-se antigos conhecimentos existentes de uma nova maneira (POPADIUK *et al.*, 2014).

Para Muniz Filho (2011) a função do gestor na tomada de decisão no que diz respeito à ambidestria, envolve o gerenciamento das principais tecnologias existentes, sejam novas ou antigas. Através disso, torna-se necessário que o mesmo entenda como ocorre o funcionamento das ações de *Exploitation* e *Exploration* nas organizações. A figura 1 abaixo aborda esse entendimento.

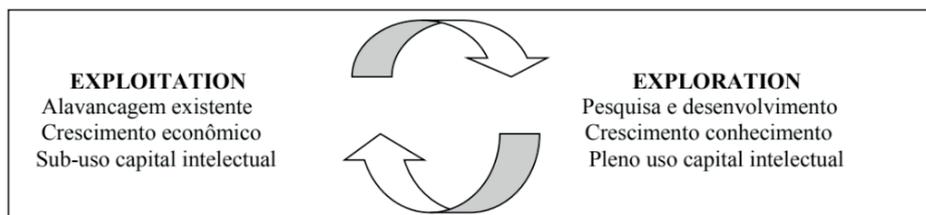


Figura 2: Definições De Exploitation e Exploration

Fonte: Adaptado de Muniz Filho (2011)

Portanto, Taylor e Helfat (2009) enfatizam que o *Exploitation* se refere ao crescimento econômico baseado na inovação dos sistemas e o termo *Exploration* trata-se do uso antecipadamente de inovação, procurando fazer pesquisas de mercado buscando coletar informações sobre a utilização daquele novo sistema.

Para Silveira-Martins *et al.*, (2012) os estudos sobre ambidestria estão direcionados a organizações inovadoras que enfatizam a criação e a inovação como termos essências numa empresa. Para que seja possível manter um ambiente ambidestro em suas organizações, contudo, isso irá depender da empresa em que está inserido pois quando trata-se de uma empresa familiar, por muitas vezes a inovação é vista como um risco. A respeito disto, na seção seguinte será abordada a temática das empresas familiares e o processo de sucessão.

### 3 | EMPRESAS FAMILIARES E O PROCESSO DE SUCESSÃO

A origem da empresa familiar se dá pelo fato de uma dada família estar ligada a construção de uma empresa. Ela acontece no momento em que um empreendedor possui a visão do negócio e inicia o empreendimento, geralmente com auxílio de um pequeno número de funcionários, podendo inserir membros da família na administração dos negócios, caracterizando-se também, como uma empresa de direção e tradição familiar, por assim apresentar características que se identificam com valores e tradições da família ou do fundador (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Silva e Takenaka (2014) relatam que a principal característica da empresa familiar está presente na sua estrutura e organização, na maioria dos casos, uma ou mais pessoas da mesma família trabalha nessa empresa, portanto, a diferença entre uma empresa profissional e familiar está no seu estilo de administração, e não no fato de o seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

Quando se tem algum conflito numa empresa familiar, ele costuma ser mais duradouro do que nas empresas profissionais. Isso ocorre devido às famílias continuarem suas discussões nas suas casas. Por outro lado, esses conflitos podem surgir de pequenas atitudes, que podem ser resolvidas de maneira mais simples e rápida, já que está tudo em família, evitando assim, um grande problema, que nas empresas profissionais, costumam ser motivo de grande discussão (MOREIRA *et al.*,

2013).

Freire *et al.*, (2010) cita que para uma empresa familiar garantir seu sucesso, é preciso saber administrá-la pois, o principal motivo do fracasso de algumas empresas familiares são esses pequenos conflitos: intrigas entre herdeiros, pelo fato de alguns empresários terem mais de um filho e eles concorrerem entre si à ascensão hierárquica e ao ganho do poder. A sucessão familiar ocorre quando uma geração muda para outra, ou seja, quando um membro da família que ocupa um cargo de grande responsabilidade da empresa familiar, deixa seu cargo para geração seguinte, é comum no caso, que esses cargos sejam passados de pai para filho.

A formulação do processo de sucessão deve ser iniciada o quanto antes, pois não é um processo rápido, escolher um novo sucessor não é apenas indicar um executivo, mas indicar a pessoa certa para ocupar um cargo de alto padrão para as empresas. O processo sucessório pode ter pontos negativos como: um herdeiro que assumiu o cargo pode ter falhado na sua gestão e trazer prejuízo para a empresa. E pontos positivos como: a venda para um grupo externo, ou até mesmo a fusão com outra empresa do ramo e a abertura do capital com venda de ações em bolsa de valores. (SILVA; TAKENALA, 2014).

Moreira *et al.*, (2013) defende a existência de dois tipos de processos sucessórios, o familiar e o profissional. O familiar caracteriza-se pelo fato de, na sucessão, ser levado em conta os valores e a realidade da família. Já o profissional, é quando a empresa familiar é gerenciada por profissionais contratados.

Segundo Rolim (2012) é necessário que estratégias sejam elaboradas numa empresa familiar, justamente para evitar os conflitos que acarretam no insucesso da empresa. Na maioria das vezes que um herdeiro assume o cargo de sucessão, ele apresenta propostas para melhorar os sistemas da empresa. Tais melhorias apresentam-se em forma de inovação de processos, novas tecnologias e marketing. O novo cenário do mercado atual está fazendo com que as empresas familiares, sejam elas pequenas ou de grande porte, invistam cada vez mais na modernidade, seja para ganhar tempo na produção ou evoluir seus produtos no comércio (SILVA, 2015).

Os objetivos da inovação vão desde a redução do tempo de produção, quantidade de matéria prima envolvida ou mão de obra diminuída. Esses investimentos tornam a empresa mais competitiva no mercado e se for administrada de forma correta, poderá atrair mais clientes a compra. Inovar é apostar em algo novo e as empresas precisam estar preparadas para isso, pois o mundo está em constante evolução, e a cada dia que passa, a tecnologia vai tomando conta de tudo. (OLIVEIRA, 2012). A seguir, será delineada a metodologia do estudo, seguido da discussão dos resultados e considerações finais.

## 4 | METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os efeitos da ambidestria organizacional na administração familiar de uma indústria de refrigerantes na região norte do estado do Ceará. Para isso, foi utilizado o método qualitativo, descritivo e documental, do tipo estudo de caso avaliativo. A análise documental é realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos; já com relação à pesquisa qualitativa, trata-se do aprofundamento da compreensão de uma organização, os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (VANZ; STUMPF, 2010; GERHARDT; SILVEIRA, 2010).

Yin (2015) considera o estudo de caso como uma investigação empírica que trata de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

Para a coleta de dados realizou-se uma entrevista semiestruturada baseada no estudo de Souza (2016) que constou com quinze questionamentos divididos nas seguintes categorias: ambidestria organizacional; exploitation / exploration e sucessão familiar. O estudo foi realizado em uma indústria de refrigerantes no interior do estado do Ceará, sendo realizada com o diretor geral da empresa, e com dois atuais gestores, sendo um da segunda e outro da terceira geração, estes serão citados nos resultados como diretor 1, gestor 1 e gestor 2.

Para tratamento de dados foi utilizada a técnica de pesquisa adaptada de Gordon (2001), onde primeiro é feita uma análise textual dos dados obtidos na entrevista semiestruturada, logo após é feita a identificação do problema, seguido da interpretação dos resultados de cada pergunta da entrevista, e por fim, apontar apresentação dos resultados nos quadros. Os passos desta técnica adaptada por Gordon (2001) estão descritos na figura abaixo:

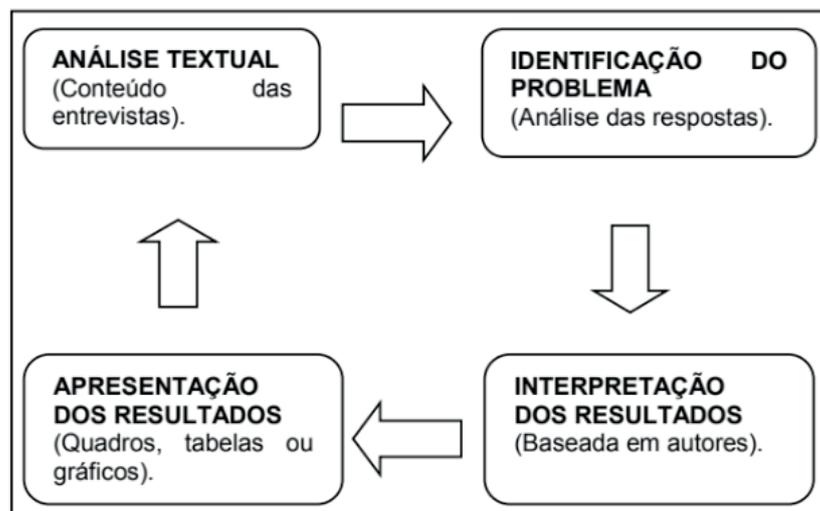


Figura 3: Técnica de pesquisa adaptado de Gordon (2001).

Fonte: Rodrigues *et al.*, (2013).

A análise de conteúdos levantados foi realizada por meio da técnica de categorização de dados, onde buscou dividir os achados na entrevista na temática de cada pergunta da entrevista. Segundo Bardin (2010) esta categorização consiste na separação do texto em categoriais. A opção pela análise de conteúdo se respalda no fato de que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos. A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa e estes discutidos com as opiniões de outros autores presentes na literatura.

## **5 | RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1 *Locus da pesquisa***

O estudo foi realizado em uma indústria de refrigerantes no interior do estado do Ceará, mais precisamente localizada a 225 quilômetros da capital Fortaleza, na cidade de Sobral. Cidade de clima quente, onde propicia o consumo de refrigerantes a mais de 60 anos para toda população sobralense. A Indústria de refrigerantes é conhecida por toda a região norte por produzir uma das bebidas com maior qualidade regional. Isso começou no ano de 1929, com Manoel Tabajara Melo, que decidiu investir na fabricação de um refrigerante de Guaraná da Amazônia.

Contudo, em 1945 devido a segunda guerra mundial, a produção deste refrigerante teve que parar, voltando a ser fabricado anos depois através de sucessão familiar. Atualmente, a Indústria de Refrigerantes é uma empresa com produtos amplamente conhecidos e aprovados pelos consumidores de toda a Zona Norte do Estado do Ceará.

### **5.2 *Análise e discussão dos dados***

Os resultados desta pesquisa foram divididos em três categorias que indica o processo de codificação das entrevistas transcritas. A Categoria I - Ambidestria Organizacional, seguida de Categoria II – Exploitation / Exploration e Categoria III – Sucessão familiar. Cada categoria constitui-se dos trechos selecionados das falas dos entrevistados. A temática aborda o conteúdo que será tratado naquela categoria e o conceito relata a definição da temática.

Conforme Figura 4, realizou-se uma análise da Categoria I- Ambidestria Organizacional de acordo com os conceitos e temáticas apresentados na referida figura.

Temática	Conceito	Categoria I
1. Inovação na Organização	Visa identificar as principais razões para inovar na organização	<b>I. Ambidestria Organizacional</b>
2. Surgimento da Inovação	Indica como e a partir do que surgiu a ideia de implantar inovação na empresa	
3. Novas ideias para seus processos, rotinas, produtos e serviços	Salienta a forma que a empresa gera rotineiramente novas ideias para alterar seus processos, rotinas, produtos e serviços.	
4. Características das inovações	Evidencia as características das inovações desenvolvidas pela organização.	
5. Resultados	Resultados apresentados após a implantação da inovação	

Figura 4: Categoria I- Ambidestria Organizacional

Fonte: pesquisa direta (2018).

A primeira pergunta da Categoria I- Ambidestria Organizacional trata-se da concepção sobre inovação e das principais razões para um gestor inovar em sua empresa. Como resposta, o diretor geral afirma que a Inovação está presente em todas as decisões, na busca por melhorias constantes dos processos: como a redução do açúcar, gotejamento de hidrogênio nos nossos sucos, treinamento e capacitação das pessoas, captação e retenção de novos talentos. Braga (2012) relata que inovar significa busca constante por melhorias não só em produtos, como também em serviços, a inovação é o principal aspecto que impulsiona e motiva os integrantes de uma organização com características familiares.

A segunda indagação trata-se de investigar como as inovações surgiram na empresa. Em resposta o gestor 1 afirma que as inovações surgiram mediante a necessidade de se adaptar e atender a demanda que era emergente pelas grandes marcas, e se fazia urgente a implantação de novos métodos de produção e novas embalagens.

Para Soares e Silva (2013) a inovação dos processos e sistemas de empresas traz benefícios como: o crescimento da produção do produto fabricado, a contratação de novos funcionários e a promoção dos funcionários que já estão dentro do quadro empresarial.

A terceira pergunta buscou salientar a forma que a empresa gera rotineiramente novas ideias para alterar seus processos, rotinas, produtos e serviços. O gestor 2 relatou que sempre é feita uma investigação no processo de melhorias dos processos da empresa, e isto é feito através da academia de líderes, com bolsas de estudos é incentivado que os colaboradores tragam melhorias para seus setores. De acordo com Braga (2012), é função de cada gestor, caso seja implantado alguma inovação

na empresa, incentivar seus funcionários a procurarem melhorias junto a toda equipe. Com isso, o crescimento empresarial será mais rápido e em todos os setores.

A quarta abordagem refere-se as características das inovações desenvolvidas pela organização. O diretor geral entrevistado respondeu que os investimentos da empresa em inovação têm características voltadas para a satisfação tanto dos nossos colaboradores e fornecedores, como a percepção e a valorização dos clientes. Freire *et al.*, (2010) e Braga (2012) concordam que é necessário acompanhar e controlar todas processos de evolução tecnológicos que possam trazer benefícios para a empresa, para isso torna-se necessário fazer constantes pesquisas no mercado inovador tecnológico, buscando sempre o que há de mais moderno e que possa poupar gastos e tempo na produção dos produtos.

O quinto interrogatório abordou os resultados encontrados após a implantação da inovação na empresa, em resposta, o gestor 1 citou que houve a Padronização dos processos produtivos; Melhoria da capacidade sócio econômica das instituições financeiras (bancos) e da máquina estatal (SEFAZ) e demais órgãos federais e ocorreu o aumento da contratação da mão de obra para suprir o setor de logística (varejo e atacado). Jansen, Simsek e Cao (2012) citam que as empresas estão mais conectadas a investir no conhecimento como forma de melhorar o ambiente interno e externo e isso provoca não só o estímulo dos integrantes, como também o crescimento da organização. Conforme Figura 5, realizou-se a análise da Categoria II- *Exploitation / Exploration*..

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
1. Aceitação da inovação	Identifica como foi o processo de aceitação da inovação	<b>II. Exploitation / Exploration</b>
2. Motivo da implantação da inovação	Verifica o motivo da implantação da inovação	
3. Investigação de riscos	Salienta se a inovação trouxe riscos	
4. Pesquisa de mercado	Evidencia se houve alguma pesquisa de mercado antes de implantar a inovação	
5. Objetivos da empresa	Identifica se o processo de inovação auxilia a empresa a alcançar os objetivos	

Figura 5: Categoria II- *Exploitation / Exploration*

Fonte: pesquisa direta (2017).

A primeira pergunta da Categoria II- *Exploitation / Exploration* indaga-se como se deu o processo de aceitação da inovação trazida para a empresa. Em resposta, o diretor geral revela que no início houve uma rejeição, principalmente pela geração passada, que tiveram receio nas inovações trazidas pois enxergavam isso como risco.

Jansen, Simsek e Cao (2012) mencionam que é de vital importância que as empresas estejam conectadas com tudo que há de novo em seu segmento, pois a inovação é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar. Isto acarreta na melhoria dos investimentos, conseqüentemente gera mais lucro e produtividade para a empresa.

A segunda abordagem deu-se através do motivo para qual foi implantada a inovação na empresa. O gestor 1 respondeu que já estava vendo a necessidade há algum tempo de modernizar os serviços e expandir a empresa, então a partir desta necessidade, o grupo de gestores decidiu-se investir em novas tecnologias, esse investimento resultou numa nova embalagem para o produto, mais barata e econômica. Karrer e Fleck (2015) discutiram que se uma empresa deseja crescer, ela deve sim investir no conhecimento como forma de melhorar o ambiente interno e externo da empresa. Esse investimento em novas tecnologias busca provocar não só o estímulo dos integrantes, como também o crescimento da organização e o aprimoramento da forma de trabalho.

A terceira indagação procurou investigar se a inovação trouxe riscos a empresa, em resposta o gestor 2 respondeu que houve riscos sim, pois como era algo novo, existia o risco de não dar certo, e haveria um problema devido aos empréstimos feitos aos bancos para o financiamento de parte da construção e instalação da nova fábrica, felizmente tudo ocorreu bem e muitas outras inovações foram surgindo ao logo do tempo.

De acordo com Marli *et al.*, (2014) o processo de inovação gera expectativas positivas e negativas, incertezas e desafios, como fatores demonstrativos das constantes construções e reconstruções das noções de risco, a partir do impacto informacional e do contexto social e conjuntural que envolve determinado risco. Para prevenir o insucesso, torna-se necessário fazer com os gestores da empresa, um planejamento estratégico visando as possíveis vantagens e desvantagens de trazer a inovação.

Investigou-se na quarta pergunta se foi realizada alguma pesquisa de mercado antes de implantar a inovação, o diretor geral relatou que sempre acompanha as tendências do mercado internacional, e tenta adaptá-las para a realidade regional. Nascimento (2015) enfatiza que a implementação da inovação de sistemas em uma empresa que segue há anos com um mesmo modelo de produção, impõe mudanças nos perfis dos profissionais e na maneira de encarar o trabalho, por isso, é essencial que novos estudos sejam realizados para averiguar a eficácia ou não desta inovação.

O quinto interrogatório abordou se o processo de inovação está ajudando a empresa a alcançar os objetivos traçados pelos gestores, o gestor 2 respondeu que sim, pois com a ajuda de muitos colaboradores que estiveram presentes direta e indiretamente, desde o projeto até a implantação de cada área ou setor da empresa, todos os objetivos foram alcançados e os resultados foram todos positivos.

Segundo Silva (2015) inovar é símbolo de desenvolvimento e crescimento

principalmente no mercado competitivo, portanto, a inovação é necessária para que a empresa tenha vantagem sobre seu concorrente, pois através desta, a empresa ganha qualidade, diminui o tempo de produção e obtém maior eficiência na sua produção.

Conforme Figura 4, realizou-se uma análise da Categoria III- Sucessão Familiar de acordo com os conceitos e temáticas apresentados na referida figura.

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
1. Mudanças durante a sucessão	Visa identificar se as mudanças que fizeram mediante a sucessão foram necessárias para a empresa	<b>III. Sucessão Familiar</b>
2. Reação dos antigos gestores	Verifica a reação dos antigos gestores com as mudanças trazidas mediante a sucessão	
3. Visão da mudança no mercado competitivo	Busca saber como o gestor ver a mudança em meio ao mercado competitivo	
4. Metas empresariais	Evidencia se as mudanças realizadas mediante a sucessão conseguiram alcançar as metas empresariais	
5. Mudança no lucro	Verifica se as mudanças agregaram valor aos serviços e produtos oferecidos ao mercado	

Figura 6: Categoria III- Sucessão Familiar

Fonte: pesquisa direta (2018).

A primeira pergunta da Categoria III - Sucessão Familiar investigou se as mudanças mediante a sucessão foram necessárias para a empresa. O gestor 2 respondeu que as mudanças foram essenciais para a composição de novos sócios e para a formação da nova gestão voltada para o crescimento empresarial. A segunda questão buscou investigar como os antigos gestores reagiram às mudanças trazidas mediante a sucessão. Em resposta o diretor geral afirmou que primeiramente houve uma preparação antes da sucessão, e com isso houve total apoio da família e dos gestores para que fossem realizadas as mudanças necessárias. Para Soares e Silva (2013) investir em algo novo, principalmente trazido por um novo sucessor, é um risco que toda empresa familiar corre. Contudo, nunca se deve aceitar a ideia trazida de imediato. A primeira coisa a se fazer é um planejamento estratégico, fazendo uma pesquisa aprimorada a respeito daquela inovação que será implantada, verificar principalmente se houve resultados positivos em outras empresas que já realizaram o mesmo tipo de inovação.

A terceira abordagem desta categoria investigou como o entrevistado vê a mudança em meio ao mercado competitivo. Em resposta, o gestor 2 relatou que é justamente esse mercado competitivo que fez com que ocorressem as mudanças feitas nos produtos e processos a fim de fazer com que os produtos fossem cada

vez mais consumidos pelos clientes da região Norte. De acordo com Andrade, Lima e Borges (2014) um dos problemas enfrentados neste século, pela nova geração de sucessores de uma empresa familiar é a influência da inovação para gerar lucros, contudo se forem bem administradas, o processo de inovação trará resultados positivos e a possibilidade de um fracasso diminuirá.

A quarta pergunta evidencia se as mudanças realizadas mediante a sucessão conseguiram alcançar as metas empresariais, o diretor geral relatou que sim, as mudanças geraram lucro e resultados bastante positivos, não só para os gestores, mas também para todos os setores da empresa. Berton (2012) relatou que depois de feita a inovação nos processos da empresa familiar, os resultados, quando bem administrados gerencialmente, logo se apresentam de forma positiva no lucro e aumento das vendas do produto. Se as mudanças forem aceitas pelo cliente/consumidor, não haverá queixas dos mesmos, nem exigências.

A quinta abordagem relatou se as mudanças agregaram valor aos serviços e produtos oferecidos ao mercado, o gestor 2 afirmou que sim, e analisando o número de venda de 17 anos atrás, foi comparado aos números da atualidade, observa-se um crescimento muito significativo aos longos dos anos, com a gestão pelos novos sucessores. Na visão de Nascimento (2015) a presença da inovação é necessária para que as empresas familiares se mantenham constantemente aptas às transformações da tecnologia, economia e as formas mais elaboradas de administrar um negócio.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou identificar os efeitos da ambidestria organizacional na administração familiar de uma indústria de refrigerantes na região norte do estado do Ceará. Através dos resultados apresentados, entende-se que o objetivo foi alcançado, mostrando que as inovações incrementais trazidas por sucessores trouxeram resultados positivos para a empresa, tanto para os gestores e diretor, como para os funcionários. Isso permitiu que os sistemas e processos utilizados na fabricação do produto seguissem o padrão de qualidade e aumentassem a produção em menos tempo de trabalho, o que facilitou à fabricação dos produtos, gerou lucro para a empresa e possibilitou o surgimento de novos empregos para região. Contudo, não foram encontradas inovações radicais na empresa.

Diante do contexto, percebe-se a necessidade de serem desenvolvidos mais estudos que envolvam a temática da ambidestria organizacional no processo de sucessão em empresas familiares, para que comprovem que a inovação é benéfica para todos os setores da empresa.

Durante a pesquisa, ocorreram limitações na transmissão das informações, pois os gestores não entendiam os termos ambidestria Organizacional, *Exploitation* e *Exploration*, além disso, alegavam falta de tempo para responder a entrevista.

Em futuras pesquisas, sugere-se que novos estudos sejam realizados estudos do tipo multicaso, com um maior número de empresas e em outros segmentos. Sugere-se que os gestores façam um planejamento a respeito da ambidestria organizacional a fim de investigar se a implantação de inovações radicais seria benéfica para a empresa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M. LIMA, J. B. BORGES, A. F. **Ações Empreendedoras em Empresas Familiares: Um Estudo Sob a Ótica de Oportunidades, Inovação e Aprendizagem.** VIII Encontro de estudos em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas - EGEPE. Goiânia – 2014.

BASTIANI, Vinícius. **Sistemas de gestão e ambidestria organizacional estudo de caso em uma empresa transnacional brasileira.** 2015.

BATISTA, J. D. *et al.* O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

BERTON, Adriana. **Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional em empresas familiares: um estudo exploratório.** UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul- ljuí, 2012.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: Um Estudo Multicaso. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 131-154, jan./abr. 2012.

BORGES, M. N. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: A importância de um profissional especializado na administração** - CENTRO DE ENSINO SUPERIOR ALMEIDA RODRIGUES FAR – FACULDADE ALMEIDA RODRIGUES - RIO VERDE – GO 2008.

DOLZ, Consuelo; IBORRA, María; SAFÓN, Vicente. Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidestria en las pymes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 673-687, 2015.

FREIRE, P. S.; SOARES, A. P. NAKAYAMA, M. K. SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais jistem **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Journal of Information Systems and Technology Management.** Vol. 7, No. 3, 2010, p. 713-736.

JANSEN, J. J. P.; SIMSEK, Z.; CAO, Q. Ambidexterity and performance in multiunit contexts: cross-level moderating effects of structural and resource attributes. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 11, 1286-1303, 2012.

JULIÁ, Débora Nicolau. **La Influencia del Capital Social y el Conocimiento en los procesos de explotación/exploración e innovación en las empresas del distrito industrial.** Una aplicación al textil valenciano. 2013. Tese de Doutorado.

KARRER, Daniel.; FLECK, Denise. Organizing for ambidexterity: A Paradox-based Typology of ambidexterity-related organizational states. **BAR – Brazilian Administration Review** – 2015.

KURTZ, Diego Jacob; VARVAKIS, Gregório. Estudo das capacidades organizacionais sob a lente da ambidestria: Uma abordagem a partir do ponto de vista estratégico. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 152-162, 2013.

LOPES JÚNIOR, E. P.O Efeito das Políticas Industriais sobre a Inovação. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 2, p. 101-110, 2018.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organization learning. **Organization Science**, v.2, n.1, 71-87, 1991.

MARLI, B. M. A. N.; CARDOSO, T. A. O.; VITAL, N. C.; SOARES, B. E. C. Inovação tecnológica e as questões reflexivas do campo da biossegurança. *Estud. av.* vol.28 no.80 São Paulo Jan./Apr. 2014.

MARTINS, E.S. Os papéis sociais na formação do cenário social e da identidade. **Kínesis**, vol II, n.º 04, Dezembro – 2010, p. 40-52.

MEIRINHOS, M. OSÓRIO, A. Inovação, Investigação em Educação O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EDUSER: revista de educação**, Vol 2(2), 2010.

MOREIRA, Marli. **Sebrae estima em 8,8 milhões número de micro e pequenas empresas em 2015**. Agência Brasil. 2010.

MUNIZ FILHO, L. **O efeito da municidência na relação entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú – SC** - Dissertação (Programa de Pós- Graduação em Administração), UNIVALI, Biguaçu, 2011.

NASCIMENTO, V. V. **As dificuldades do processo sucessório na continuidade das empresas familiares**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - Curso de Administração. São Paulo – 2015.

POPADIUK, Silvio *et al.* **Exploitation e exploration do conhecimento organizacional: Uma análise em empresas brasileiras. Gestão do conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis: Teorias, métodos e debates sobre a geração de valor nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SILVA, A. R. A. Design Thinking: **Novas Abordagens Criativas e Inovadoras Direcionadas Para o Desenvolvimento Organizacional**. UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - Graduação em Administração – 2015.

SILVA, A. R. A. DESIGN THINKING: NOVAS ABORDAGENS CRIATIVAS E INOVADORAS DIRECIONADAS PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL. UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - Graduação em Administração – 2015.

SILVA, R. S. TAKENAKA, D. C. **A PERCEPÇÃO DE SUCESSORES EM PROCESSO DE SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES** – Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Setembro, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras**. 2012. 201f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração), UNIVALI, Biguaçu, 2012.

SILVEIRA-MARTINS, E; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. E. Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 7, n. 3, p. 707, 2014.

SOARES, S. K. O. C. SILVA, W. A. C. Processo Sucessório: desafios da profissionalização de uma empresa familiar de pequeno porte no setor de informática. **Revista de Administração da Fatea**, v. 7, n. 7, p. 98-118, ago./dez., 2013. 98.

VANZ, S. A. de S. e STUMPF, I. R. C. Procedimentos e Ferramentas Aplicados aos Estudos Bibliométricos. **Inf. & Soc**, v.20, n.2, p. 67-75, João Pessoa, Maio/Ago. 2010.

WANG, C. L.; RAFIQ, M. Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms. **British Journal of Management**, 1-19, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5ª Edição. Bookman – 2015.

ZAPATA, E. L.; MUIÑA, F. E. G.; MORENO, S. M. G. De la organización que aprende a la organización ambidestra: evaluación teórica del aprendizaje organizativo. **Cuadernos de Administración**, v. 25, n. 45, 11-37, 2012.

## INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO NAS EMPRESAS FAMILIARES

**Diara Andréia Tiecher Colle**

Universidade do Oeste de Santa Catarina  
(UNOESC)

Chapecó – Santa Catarina

**Ieda Margarete Oro**

Universidade do Oeste de Santa Catarina  
(UNOESC)

Chapecó – Santa Catarina

**Carlos Eduardo Carvalho**

Universidade do Contestado (UNC)  
Curitibanos – SC

**RESUMO:** O estudo objetiva analisar a influência da família na internacionalização e no desempenho das indústrias familiares catarinenses. Pesquisa descritiva realizada por meio de uma *survey* enviada aos gestores de 123 empresas industriais familiares catarinenses. A coleta de dados utilizou a escala Família – Poder, Experiência e Cultura (F-PEC). Para analisar as hipóteses desse estudo foi utilizado como técnica a estatística descritiva e a modelagem de equações estruturais, por meio da técnica dos Mínimos Quadrados Parciais (SEM-PLS). Os resultados indicam que a internacionalização está positivamente associada ao desempenho da empresa familiar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresa Familiar; Internacionalização; Desempenho.

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the influence of the family on the internationalization and performance of family industries in Santa Catarina. Descriptive research carried out by means of a survey sent to managers of 123 family industrial enterprises in Santa Catarina. Data collection used the Family - Power, Experience and Culture (F - PEC) scale. To analyze the hypotheses of this study, descriptive statistics and the modeling of structural equations were used as technique using the technique of Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that internationalization is positively associated with the performance of the family business.

**KEYWORDS:** Family Business; Internationalization; Performance.

### 1 | INTRODUÇÃO

As empresas familiares possuem características específicas que as diferenciam das demais. Craig, Dibrell e Garrett (2014) evidenciam que a cultura familiar contribui para o desempenho da família na gestão da empresa, para ser estrategicamente flexível e que esta flexibilidade impacta positivamente no sucesso da empresa familiar. Para Astrachan, Klein e Smyrnios (2002), a influência da família varia entre famílias e empresas.

Entre as formas de medir a influência

da família, Klein, Astrachan e Smyrniotis (2005) sugerem o modelo Família – Poder, Experiência e Cultura (F-PEC), para avaliar a extensão e qualidade da influência da família.

A internacionalização tornou-se uma estratégia de crescimento para as empresas familiares, a fim de sobreviverem em mercado globalizado e cada vez mais competitivo (KONTINEN; OJALA, 2010). O processo de internacionalização da empresa familiar ocorre de forma gradativa, porém no longo prazo, percebem-se as estratégias dos gestores na construção de redes internacionais, bem como, maior conhecimento no mercado externo (PUKALL; CALABRÓ, 2014).

Este estudo aborda o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre a influência da família, internacionalização e desempenho das indústrias familiares catarinenses? Dada a questão de pesquisa, o objetivo tem propósito verificar as relações entre a influência da família, a internacionalização e o desempenho das indústrias familiares catarinenses.

Evidências de estudos anteriores revelou que desempenho da empresa familiar se tornou mais atrativo, o que determina um campo independente de estudo para a empresa familiar (BIRD et al., 2002). Para Astrachan (2010), o negócio da família, é uma área que necessita de maior atenção da teoria e de pesquisa empírica, centrado na dinâmica familiar e dos negócios com os efeitos sobre as estratégias, pois afeta o comportamento familiar e longevidade da empresa.

A relevância deste estudo está associada a identificação de fatores que contribuem para a cultura de internacionalização da empresa familiar. A contribuição teórico-empírica deste estudo consiste na investigação de lacunas na literatura que tratam de temáticas (poder, experiência e cultura) e desempenho associadas a empresa familiar.

## **2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Influência da família e a escala F-PEC**

As empresas familiares compreendem um dos tipos mais importantes de negócios em que vários componentes estão conectados, seja a função dos membros familiares tal como os proprietários, o gerente, o empregado, bem como a cultura organizacional da empresa familiar (AYRANCI, 2014). Nesse sentido, a influência é uma combinação de diversos fatores, como a posse, a gestão, a institucionalização, os relacionamentos, a sucessão e a experiência da família (AYRANCI, 2014).

Com o objetivo de avaliar a extensão da influência da família, Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002), desenvolveram um modelo padronizado com escala contínua de dimensões da Família – Poder, Experiência e Cultura (F-PEC). Porém, Cliff e Devereaux (2005) mencionam que no modelo F-PEC a escala deveria ser utilizada para medir como: procedimentos e resultados da sucessão, o interesse da próxima

geração de se integrar à empresa, o conflito entre gerações, os tipos de estratégias adotadas pela empresa bem como o grau de profissionalização dentro da organização.

Uma questão relevante ponderada é a extensão e forma de envolvimento da família na empresa, já que muitos empreendimentos são criados com o envolvimento da família por meio da conjugação de recursos financeiros e humanos (CHRISMAN; CHUA; STEIER, 2003). O Quadro 1 descreve as três dimensões que compreendem o F-PEC.

Escala F-PEC	Subescala do F-PEC	Definição
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propriedade (direta ou indireta).</li> <li>- Governança (membro da família, ou indicado pela família).</li> <li>- Gestão (membro da família ou indicado pela família).</li> </ul>	A família influencia empresa por meio do controle de forma direta ou indireta, governança ou envolvimento na gestão. A escala, avalia o grau de influência dos membros da família ou até mesmo aqueles indicados pela família.
Experiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração de propriedade.</li> <li>- Geração ativa de gestão.</li> <li>- Geração ativa por meio de governança.</li> <li>- Número de membros contribuintes da família.</li> </ul>	A experiência está relacionada à sucessão e ao número de membros da família que estão relacionados com o negócio da empresa. Cada sucessão representa valiosa experiência para a família e a empresa. O maior nível de experiência adquirida é do processo de sucessão da primeira para a segunda geração.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobreposição entre valores da família e valores de negócios.</li> <li>- Compromisso Empresa familiar.</li> </ul>	É considerada uma empresa familiar quando a família é a chave dos negócios e dos valores. Também a forma como os administradores e proprietários olham o negócio. Os valores de uma organização podem estar enraizados nas gerações anteriores e não necessariamente na geração da família atual.

Quadro 1 - Dimensões escala F-PEC

Fonte: adaptado de Astrachan, Klein e Smyrnios (2002).

De forma resumida Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) definem que o poder é exercido direta ou indiretamente pela família, por meio de lideranças, controle do negócio, gestão, ou até mesmo pela participação da família na governança. A experiência está relacionada ao conhecimento passado de geração para geração, sobre o negócio da família, e mais gerações significa mais experiência. A cultura é formada pelos valores e compromissos da família que integram a empresa familiar. Holt, Rutherford e Kuratko (2010) afirmam que o F-PEC oferece aos pesquisadores de empresas familiares, uma escala válida e confiável.

## 2.2 Estratégia de Internacionalização

A realização de negócios internacionais proporciona uma alternativa para alavancar as vendas, abrir novos canais de distribuição, bem como melhorar o desempenho da empresa familiar. Dificuldades podem impor obstáculos no processo

de internacionalização, conhecimento, orientação internacional e compromisso da família são os principais elementos considerados determinantes para identificar oportunidades (CASILLAS; MORENO; ACEDO, 2010). Assim, o comportamento da gestão da empresa familiar para internacionalizar varia de acordo com a geração que está no controle da empresa familiar.

O efeito do envolvimento da família em relação ao processo de internacionalização, varia nas empresas familiares de diferentes regiões do mundo (PIVA; ROSSI-LAMASTRA; MASSIS, 2013). O modelo Uppsala, distingue quatro etapas diferentes de entrar no mercado internacional psicologicamente próximo, de forma gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

As empresas começam a exportar para um país por meio de um agente, conseqüentemente estabelece uma filial de vendas, eventualmente passam a produzir seus produtos no exterior. E por fim, abrem novos canais de distribuição para outros países. Porém, Sullivan (1994) discordou enfatizando que a confiabilidade da medição do grau de internacionalização permanece especulativa.

### **2.3 Desempenho Financeiro**

As empresas possuem características, culturas diferentes e também desempenham funções distintas, de modo a utilizar indicadores de desempenho de acordo com as suas necessidades (CALLADO; OLIVEIRA, 2016).

Leończuk (2016) menciona que a seleção adequada de um conjunto de indicadores e suas dimensões são eficientes para identificar áreas problemáticas e também é oportuno na gestão da organização em um ambiente turbulento de mercado global competitivo.

Kotane e Kuzmina-Merlino (2012) sugerem que, embora muitos estudos têm sido desenvolvidos abordando os indicadores de desempenho, os pesquisadores não chegaram a uma visão comum sobre a essência e composição dos indicadores de desempenho financeiro. Mas os autores afirmam que um sistema único de avaliação de indicadores financeiros para análise de desempenho de negócios é a solução para a gestão empresarial bem-sucedida de problemas.

## **3 | MÉTODO E PROCEDIMENTO DA PESQUISA**

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos. Martins e Theóphilo (2007) enfatizam que o ato de descrever, sumarizar e organizar as características, os achados da pesquisa, é definido como estudo descritivo. Para tanto esta pesquisa é descritiva pelo fato de descrever o grau de internacionalização das indústrias familiares catarinenses, proporcionando a avaliar a influência da família na internacionalização e no desempenho das empresas pesquisadas.

Quanto aos procedimentos da pesquisa, o método adotado para o estudo

caracteriza-se como levantamento ou *survey* e abordagem quantitativa (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). A principal característica do método *survey*, segundo Hair Júnior et al., (2009) é descrever os dados quantitativos de uma amostra, bem como utilizar o método para a apuração dos resultados. A pesquisa também apresenta corte transversal, pois os dados foram coletados em um único momento (Creswell, 2010).

### 3.1 População e Amostra

A amostra desse estudo foi definida pelo critério de amostra não probabilística, de forma intencional. Para identificar as empresas familiares industriais catarinenses, foram selecionadas empresas que exportam. Foram utilizados relatórios e o guia adquiridos junto a federação das indústrias do estado de Santa Catarina (FIESC).

A realização do cálculo do tamanho da amostra para detectar os efeitos do modelo estrutural no PLS, foi utilizado o software G\*Power 3.1.7, o qual identificou a necessidade de uma amostra de 111 respondentes. O primeiro contato com as empresas foi realizado no mês de janeiro de 2017 via correio eletrônico, em que foram contatadas 1.133 empresas familiares e não familiares e retornaram apenas 8 questionários respondidos. Em seguida, no mês de fevereiro e março, foram obtidos por meio de contato telefônico 115 respostas de empresas familiares. A amostra final compreendeu 123 questionários respondidos, equivalente a 10,86% da população. O questionário informava que poderiam responder a pesquisa somente empresas familiares. Para tal considera-se empresa familiar aquela em que um dos membros da família está presente no conselho ou em cargos de direção; e/ou o membro da família detém 10% ou mais do capital ou ações da empresa.

### 3.2 Constructo da pesquisa

O construto de pesquisa é validado quando o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que os itens estão propondo medir, para lidar com a precisão da mensuração. A validade do construto demonstra segurança em que os resultados de uma amostra representam a realidade existente na população (HAIR JÚNIOR et al. 2009).

### 3.3 Mensuração das Variáveis

As variáveis do construto mencionadas no Quadro 2 foram utilizadas na escala *Likert* de cinco pontos, sendo que 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Cada ponto associa-se a um valor numérico para então o pesquisador obter o somatório dos pontos e verificar assim, a atitude favorável ou desfavorável em relação ao que se está medindo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). O sujeito participante da pesquisa externou sua percepção para cada afirmativa do questionário, escolhendo uma das cinco alternativas.

### 3.4 Modelo da Equação Estrutural

A técnica utilizada para a análise dos dados será a Modelagem de Equação Estrutural (*Structural Equation Modeling – SEM*), que segundo Campana, Tavares e Silva (2009) é uma técnica estatística multivariada que permite avaliar relações entre vários construtos. Os autores comentam ainda que o modelo SEM representa a interpretação hipotética de causa e efeito entre as variáveis para a elaboração das hipóteses considerando sempre os padrões estatísticos.

O tratamento e análise dos dados será realizado através da modelagem de Equações Estruturais com o *software* SmartPLS 2.0 M3, que é utilizado para executar todo o PLS SEM (HAIR JÚNIOR et al., 2009).

### 3.5 Hipóteses da Pesquisa

Visto a importância da discussão da relação entre a influência da família no desempenho das empresas catarinenses, apresentam-se as hipóteses que este estudo visa testar em empresas familiares industriais de capital fechado. A Figura 1 apresenta o desenho das hipóteses da pesquisa.

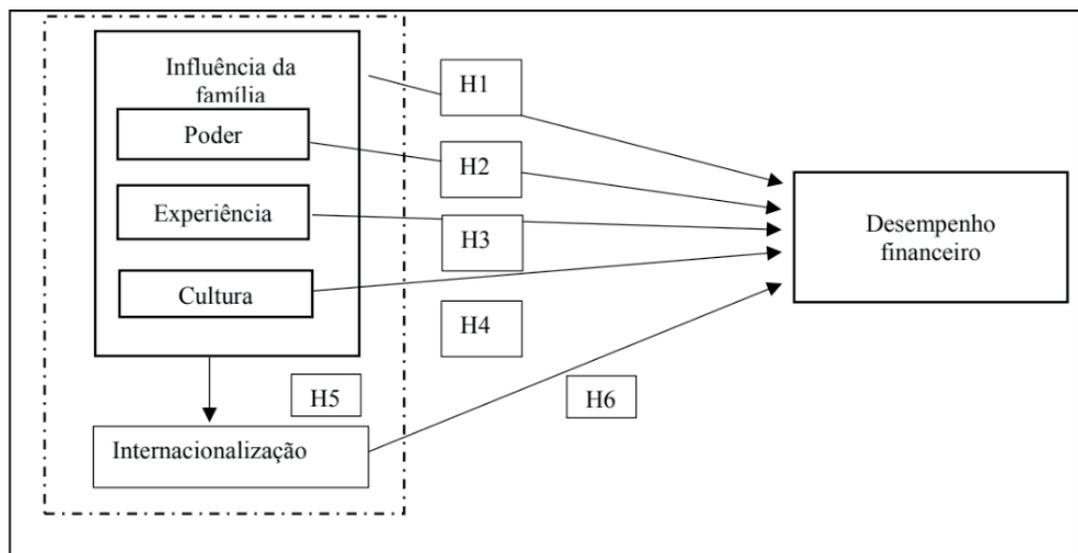


Figura 1 - Hipóteses da pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com a Figura 1, as hipóteses da pesquisa foram elaboradas com foco nos objetivos da pesquisa com previsões sobre as relações entre as variáveis que se pretende conhecer (CRESWELL, 2010). No presente estudo a variável desempenho financeiro da empresa familiar é variável dependente, pois está condicionada ao poder, experiência, cultura e internacionalização que são variáveis independentes.

Hipótese 1 – Efeito da influência da família (escala F-PEC) no desempenho financeiro

Chrisman, Sharma e Taggar (2007) e Kim e Gao (2013), confirmaram que o envolvimento da família está relacionado positivamente ao desempenho de acordo

com a estrutura familiar, característica familiar, bem como o alinhamento e tomada de decisão da família. Pesquisa realizada com 831 empresas familiares americanas, Rutherford, Kuratko e Holt (2008) empregaram a escala F-PEC para avaliar a relação entre a influência da família e desempenho. Os resultados do estudo evidenciam a relação positiva entre a influência da família e desempenho nas empresas pesquisadas. Verifica-se a associação positiva entre a influência da família com as receitas, estrutura de capital, crescimento e desempenho. Percebe-se entre os estudos consultados predominância para efeito positivo entre a influência da família e o desempenho financeiro. A **Hipótese 1** prevê que a influência da família medida pela escala F-PEC exerce efeito positivo sobre o desempenho financeiro.

Hipótese 2 – A influência do Poder (F-PEC) no desempenho financeiro

Anderson e Reeb (2003) verificaram que quando os membros da família estão presentes como CEO o desempenho é maior do que aquelas empresas em que o CEO não é membro da família. Os achados indicam que os acionistas minoritários não são afetados pela propriedade familiar, o que sugere que a propriedade familiar é uma estrutura organizacional eficaz. Miller et al. (2007) e Andres (2008) afirmam que a presença do sócio fundador na gestão da empresa familiar proporciona maior rentabilidade e melhor desempenho para a empresa familiar. González et al. (2012), também confirmou que o envolvimento do sócio fundador na gestão da empresa familiar, apresenta melhor desempenho financeiro. Os herdeiros presentes na administração, afetam de forma positiva o desempenho. Pinto, Henriques e Gonçalves (2015) confirmam a rentabilidade das empresas familiares é maior na primeira geração. A partir dos resultados expostos apresenta-se a segunda hipótese desta pesquisa **Hipótese 2** – O poder está positivamente associado ao desempenho financeiro da empresa familiar.

Hipótese 3 - A influência Experiência (F-PEC ) e desempenho financeiro

Morris et al. (1997) constatou que empresas familiares de segunda e terceira geração, cuja sucessão foi bem-sucedida não resultou necessariamente em desempenho, mas a experiência adquirida com a sucessão não é significativa de bom desempenho na empresa familiar.

Chrisman, Chua e Litz (2003), evidenciam que a criação de valor entre as gerações alcança metas além da rentabilidade, bem como, a criação de valor através de geração de benefícios não econômicos, proporcionando a criação de riqueza e desempenho da empresa familiar. Para Mazzi (2011), Filardi et al. (2012), Chrisman, Sharma e Taggar (2007), Kim e Gao (2013) e Rutherford, Kuratko e Holt (2008) as empresas familiares com melhor desempenho, podem ser determinadas por meio de recursos familiares únicos, desenvolvidos internamente provenientes das relações familiares. Percebe-se entre os estudos consultados, que a maioria direciona para o resultado positivo entre a experiência e o desempenho financeiro, desta forma, apresenta-se a terceira **Hipótese 3** – A experiência está positivamente associada ao desempenho financeiro da empresa familiar.

#### Hipótese 4 - A influência Cultura (F-PEC) e desempenho financeiro

Os valores e processos culturais contribuem para a formação do caráter distintivo e sustentável das empresas familiares. Os valores são identificados como recursos importantes para compreensão e superação de crise. Já a cultura é definida através das características únicas de cada empresa familiar. A cultura organizacional é formada pelos negócios e compromissos da família, que é projetada para fora da empresa (Fletcher, Melin; Gimeno, 2012).

Em pesquisa realizada com empresas familiares e não familiares nos Estados Unidos, Denison, Lief e Ward (2004) constataram que a cultura da empresa familiar é mais forte e promove melhor desempenho do que a cultura encontrada em empresa não familiar. Craig, Dibrell e Garrett (2014), enfatizam que os laços familiares, o orgulho da empresa familiar são importantes antecedentes para a formação da imagem da empresa familiar para o desempenho. A partir das constatações apresenta-se **Hipótese 4** – A cultura está positivamente associada ao desempenho financeiro da empresa familiar.

#### Hipótese 5 – A influência da família na internacionalização

Sciascia et al. (2013) analisaram uma amostra de 203 empresas americanas e constataram evidências de que os elementos que propõem as vendas no mercado internacional estão relacionados ao envolvimento da família na gestão.

Em uma amostra de 500 empresas espanholas, Merino, Monreal-Perez e Sánchez-Marín (2015), pesquisaram a relação entre a influência da família e a internacionalização por meio da escala F-PEC. Os resultados indicam a relação positiva entre a escala experiência e cultura sobre a internacionalização das empresas familiares espanholas, enquanto a escala poder demonstrou não possuir influência significativa sobre a internacionalização. Verifica-se a relação positiva entre a influência da família e a internacionalização nos estudos abordados, desta forma apresenta-se **Hipótese 5** - A influência da família medida pela escala F-PEC está associada positivamente com a internacionalização das empresas.

#### Hipótese 6 – A internacionalização e o desempenho financeiro.

Floriani e Fleury (2012) verificaram se o aumento do GRI desenvolve competências internacionais e melhora o desempenho financeiro das empresas. Os resultados indicam que, com o aumento do grau de internacionalização, a PME desenvolve competências internacionais e, assim, apresenta um desempenho superior. Graves e Shan (2013) confirmam a relação positiva entre internacionalização e desempenho, principalmente em países com economias emergentes. A partir dos resultados apresentados apresenta-se **Hipótese 6** – A internacionalização está positivamente associada ao desempenho da empresa familiar.

## 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da amostra

A Tabela 1 apresenta o setor de atuação, número de funcionários, etapas da internacionalização e quantidade de países que as empresas pesquisadas exportam.

Setor de atuação		Número de funcionários	
Manufatureira de madeira	30,09%	Com até 19	08,13%
Metalúrgica	26,02%	De 20 a 99	28,46%
Têxtil	10,56%	De 100 a 499	42,28%
Indústria de alimentos	8,14%	Acima de 501	21,13%
Plásticos	7,31%		
Indústria cerâmica	6,50%		
Indústria química	4,06%		
Indústria cerâmica	4,06%		
Outros	3,26%		

Etapas de internacionalização	Sim %	Não%	Quantidade empresas	Quantidade países
Por meio de agente	55,3	44,7	90	De 01 a 10
Unidade de venda exterior	15,4	84,6	27	De 11 a 30
Unidade de produção exterior	3,3	96,7	06	De 31 a 50

Tabela 1 - Caracterização das indústrias

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 que o setor mais representativo da amostra é a indústria manufatureira de madeira, que apresentam 30,09%. A maioria das empresas pesquisadas possui entre 100 a 499 empregados equivalente a 42,28%. Percebe-se nos resultados um quadro representativo de empresas de médio porte, significativo para a geração de emprego e renda em Santa Catarina.

Constata-se que nas etapas de internacionalização, a exportação por meio de um agente é realizada por 55,3% das empresas pesquisadas. As empresas que possuem unidade de venda no exterior é 15,3%. Os resultados coadunam Johanson e Vahlne (1977) nas etapas de internacionalização.

Outro achado da pesquisa revela que a maioria das empresas, 90 exportam para 1 a 10 países. Enquanto, 27 empresas exportam para 11 a 30 países.

### 4.2 Estatística descritiva

A análise descritiva das variáveis que compõe as dimensões da pesquisa é formada pela média ponderada das variáveis, bem pelo mínimo, máximo, desvio padrão e pela variância.

	Média	Desvio Padrão	Variância	Mínimo Real	Máximo Real
Poder	3,9634	1,3146	1,728	1,00	5,00
Experiência	1,9492	0,7186	0,516	1,00	4,00
Cultura	4,4146	0,9182	0,843	1,00	5,00
Internacionalização	4,5244	0,6979	0,487	2,00	5,00
Desempenho	3,7215	0,8883	0,789	1,25	5,00

Tabela 2 - Estatística descritiva

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 4 que o construto experiência apresentou a menor média 1,94, dentre os construtos analisados. Os construtos com maior média apresentada foram o poder, cultura e internacionalização com 3,96, 4,41 e 4,52 respectivamente que integram o constructo influência da família. O maior índice de desvio padrão e variância foram identificados no construto poder com 1,31 e 1,72. Logo é o menor índice verificado no desvio padrão e variância foram identificados construto internacionalização com 0,69 e 0,48, respectivamente.

### 4.3 Análise SEM – modelagem de equações estruturais

O modelo estrutural final foi definido no momento em que apresentou a AVE (*Average Variance Extracted*) superior a 0,50, que está demonstrado na Figura 2.

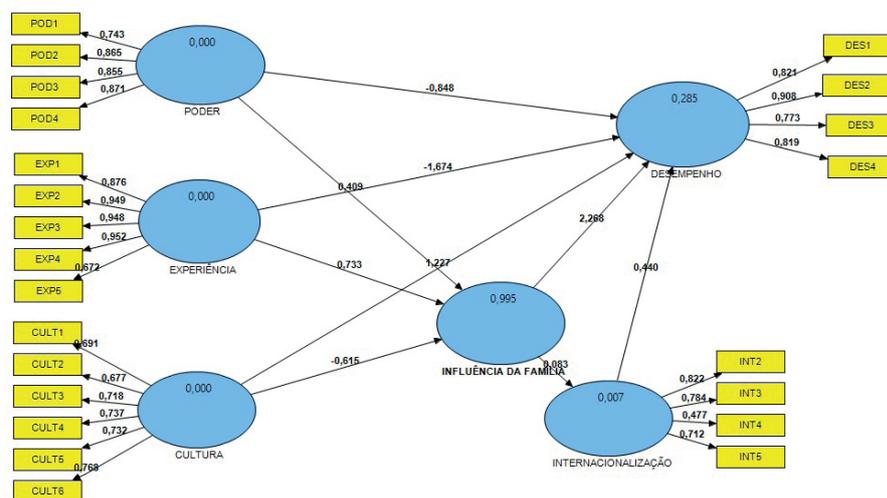


Figura 2 - Modelo final do construto

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se na Figura 2, que as variáveis INT1, INT6 e INT7, foram retiradas do construto para apresentar a condição ideal do modelo, pois apresentaram uma carga fatorial de 0,446, 0,286 e 0,414 respectivamente. As variáveis INT1 e INT7 são indicadores semelhantes que apresentaram um questionamento óbvio para os

respondentes obtendo assim uma carga fatorial fora dos valores normais aceitos por Hair Junior et al. (2009). A variável INT6 demonstrou carga inferior a 0,50 pois o questionamento proposto aos respondentes realmente não condiz com a realidade do estado de Santa Catarina. Verifica-se que a variável INT4 demonstrou 0,477 próximo de 0,50, porém mesmo considerando tal variável obteremos AVE maior que 0,50.

#### 4.4 Discussão dos resultados da pesquisa

A partir dos resultados expostos nas seções anteriores do capítulo 4, apresenta-se nesta seção a síntese dos resultados tendo em conta as hipóteses da pesquisa. A Tabela 3 apresenta os resultados da pesquisa.

Variável	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbach Alpha
Poder	0,6977	0,9019		0,8557
Experiência	0,7851	0,9474		0,9273
Cultura	0,5197	0,8663		0,8163
Internacionalização	0,5064	0,7983	0,0068	0,6767
Desempenho	0,6916	0,8994	0,2853	0,8507
Influência da Família			0,9950	

Tabela 3 - Teste estatístico do modelo

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 3, que todas as variáveis que formam a escala F-PEC (poder, experiência e cultura), internacionalização e desempenho apresentam AVE acima de 0,50. As variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construto. Portanto, o modelo converge a um resultado satisfatório para o construto poder, experiência, cultura, internacionalização e desempenho.

Da mesma forma, a consistência interna por meio do *Alpha Cronbach* (AC) e a *Composite Reliability* (CC) demonstra que as respostas em seu conjunto são confiáveis e que a amostra está livre de viés. Percebe-se que os valores de AC estão acima de 0,60 que é considerado ideal (HAIR *et al.*, 2009).

De modo geral, observa-se que as variáveis poder, experiência e cultura apresentaram um R Square equivalente a 0,9950 relacionado à influência da família. Já que valores acima de 0,75 são considerados substanciais e o valor verificado é de 99,50% o que significa que o poder, a experiência e a cultura são determinados pela influência da família.

A variável influência da família e internacionalização é determinada pelo desempenho apresentando o R Square igual a 28,53%. Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que  $R^2=2\%$  seja classificado como pequeno,  $R^2=13\%$  como médio e  $R^2=26\%$  como efeito grande.

O resultado da Tabela 3 revela que a influência da família não é determinante para a internacionalização das empresas familiares, visto que o  $R^2$  é igual a 0,68%.

Após a demonstração dos indicadores, as hipóteses da pesquisa foram analisadas por meio da técnica de Modelagem de equações Estruturais (SEM). Para tanto utiliza-se o teste *t* de Student, observando-se que valores acima de 1,96 são considerados significantes a 5%, então os construtos têm correlações e/ou coeficientes de caminho aceitáveis. Os resultados foram obtidos através da técnica de repetir a amostragem (*bootstrapping*) por 80 vezes, o máximo aceito pelo modelo final do construto.

A hipótese H1 previa que a influência da família medida pela escala F-PEC exerce efeito positivo sobre o desempenho financeiro. A hipótese foi rejeitada em virtude de sua não significância estatística, o resultado do teste *t Student* foi de 1,501. O'Boyle, Pollack e Rutherford (2010) afirmam, em estudo realizado, que não há nenhuma relação positiva entre o envolvimento da família e o desempenho financeiro de uma empresa. O estudo recaiu sobre vários conceitos e base metodológica de influência familiar nada foi comprovado.

A hipótese H2 afirma que o poder está positivamente associado ao desempenho financeiro da empresa familiar. Diante dos resultados a H2 é rejeitada, o poder não está associado ao desempenho financeiro da empresa familiar. No estudo de Pinto, Henriques e Gonçalves (2015), as empresas pesquisadas demonstraram a relação negativa entre o poder da família na gestão e o desempenho.

A hipótese H3 apoia o argumento de que a experiência está positivamente associada ao desempenho financeiro da empresa familiar. Conforme o resultado desta pesquisa está hipótese é rejeitada. Corroboram o estudo de Morris et al. (1997) que com uma amostra de 209 empresas familiares de segunda e terceira geração em 5 cidades da Índia, foi enfatizado que a sucessão bem sucedida não resulta necessariamente em desempenho.

A hipótese H4 sugere que a cultura está positivamente associada ao desempenho financeiro da empresa familiar. Diante do resultado da pesquisa a H4 é rejeitada, ou seja, a cultura não está associada ao desempenho financeiro da empresa familiar. Tomei e Ferrari (2010) confirmam que a cultura paternalista, com forte liderança que personaliza o poder do presidente membro da família, dificulta o processo de desempenho da organização.

O resultado dessa pesquisa rejeita a hipótese H5 de que a influência da família medida pela escala F-PEC está associada positivamente com a internacionalização das empresas. O coeficiente de caminho da regressão linear influência da família para internacionalização apresentou valor equivalente a 0,342. Benito-Hernández, Priede-Bergamini, López-Cózar-Navarro (2014), verificaram uma amostra de 1.846 empresas espanholas e concluíram que a influência da família é um dos fatores que contribuem de forma negativa para a internacionalização. Corroboram o estudo de Pukall e Calabrò (2014) que as empresas familiares internacionalizam de forma mais lenta se comparado a empresas não familiares.

Por fim a hipótese H6 deste estudo afirma que a internacionalização está positivamente associada ao desempenho financeiro da empresa familiar. Os resultados

da pesquisa fornecem apoio à hipótese de modo que esta é aceita. Corroboram o estudo de Floriani e Fleury (2012) em que afirmam que o aumento do GRI (grau de internacionalização) melhora o desempenho financeiro das empresas.

## 5 | CONCLUSÕES

Com a expansão do mercado, o faturamento da empresa familiar cresce, pois, o destino da produção catarinense passa a ser também o mercado internacional. Tanto o mercado interno como externo, exige maior organização e planejamento das empresas familiares, logo as perspectivas da empresa exige maior capacidade de seus administradores, proporcionando maior desempenho das empresas familiares.

A maior organização, planejamento e tecnologias das empresas estão presente na realidade do mundo dos negócios para almejar maior desempenho empresarial. Os resultados reforçam que a internacionalização contribui para o desempenho das empresas pesquisadas. O desempenho da empresa familiar aumenta proporcionalmente com estágios de internacionalização.

Nas empresas pesquisadas o processo de internacionalização ocorreu de forma incremental, corroboram o modelo proposto por Johanson e Vahlne, (1977). As empresas necessitam de um nível maior de conhecimento e recursos para posteriormente adentrar no mercado internacional.

Ressalta-se que a amostra da pesquisa foi direcionada somente ao setor industrial, pela representatividade do setor no estado frente a internacionalização. Recomenda-se que estudos em empresas de outros setores sejam realizados para contribuir e validar estes relacionamentos.

## REFERÊNCIAS

ANDRES, C. **Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership.** Journal of Corporate Finance, v. 14, n. 4, p. 431-445, 2008.

ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. **Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500.** The journal of finance, v. 58, n. 3, p. 1301-1328, 2003.

ASTRACHAN, J. H. **Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda.** Journal of Family Business Strategy, v. 1, n. 1, p. 6-14, 2010.

AYRANCI, E. **A study on the influence of family on family businesses and its relationship to satisfaction with financial performance.** 2014.

BENITO-HERNÁNDEZ, S; PRIEDE-BERGAMINI, T; LÓPEZ-CÓZAR-NAVARRO, C. **Factors determining exportation and internationalization in family businesses: The importance of debt.** South African Journal of Business Management, v. 45, n. 1, p. 13-25, Mar. 2014.

BIRD, B. et al. **Family business research: The evolution of an academic field.** Family Business Review, v. 15, n. 4, p. 337-350, 2002.

- CALLADO, A. A. C.; OLIVEIRA, R. R. **Análise da intensidade de adoção de indicadores de desempenho: uma abordagem contextual a partir de uma perspectiva institucional.** Revista de Contabilidade e Organizações, v. 10, n. 26, p. 20-32, 2016.
- CAMPANA, A. N.; TAVARES, M. C.; SILVA, D. **Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em Educação Física.** Motricidade, v. 5, n. 4, p. 59-80, 2009.
- CASILLAS, J. C.; MORENO, A. M.; ACEDO, F. J. **Internationalization of family businesses: a theoretical model base on international entrepreneurship perspective.** Global Management Journal, v. 3, n. 2, p. 18-35, 2010.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; LITZ, R. **A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration.** Journal of Business Venturing, v. 18, n. 4, p. 467-472, 2003.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. **An introduction to theories of family business.** Journal of business venturing, v. 18, n. 4, p. 441-448, 2003.
- CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P.; TAGGAR, S. **Family influences on firms: An introduction.** Journal of Business Research, v. 60, n. 10, p. 1005-1011, 2007.
- CLIFF, J. E.; JENNINGS, P. D. **Commentary on the Multidimensional Degree of Family Influence Construct and the F-PEC Measurement Instrument.** Entrepreneurship Theory and Practice, v. 29, n. 3, p. 341-347, 2005.
- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences.** 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.
- CRAIG, J. B.; DIBRELL, C.; GARRETT, R. **Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance.** Journal of Family Business Strategy, v. 5, n. 3, p. 229-238, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução Magda França Lopes. Tradução de Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.
- DENISON, D.; LIEF, C.; WARD, J. L. **Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths.** Family Business Review, v. 17, n. 1, p. 61-70, 2004.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (2016). Disponível em:<<https://fiesc.com.br/>>. Acesso em: 03 jul. 2016.
- FILARDI, F. et al. **Avaliação do desempenho de empresas familiares: a estratégia de uma distribuidora de produtos veterinários frente a seus concorrentes sob o enfoque da Resource-Based View.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 5, n. 1, p. 167-199, 2012.
- FLETCHER, D.; MELIN, L.; GIMENO, A. **Culture and values in family business—A review and suggestions for future research.** Journal of Family Business Strategy, v. 3, n. 3, p. 127-131, 2012.
- FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. **O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira.** Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 3, p. 438-458, 2012.
- GONZÁLEZ, M. et al. **Family firms and financial performance: The cost of growing.** Emerging

Markets Review, v. 13, n. 4, p. 626-649, 2012.

GRAVES, C.; SHAN, Y. G. **An empirical analysis of the effect of internationalization on the performance of unlisted family and nonfamily firms in Australia.** Family Business Review, p. 0894486513491588, 2013.

HAIR JÚNIOR, F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Tradução Lene Belon Ribeiro. Tradução de Essential of Business Research Methods. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOLT, D. T.; RUTHERFORD, M. W.; KURATKO, D. F. **Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC.** Family Business Review, v. 23, n. 1, p. 76-88, 2010.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. - E. **The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments.** Journal of international business studies, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.- E. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.** Journal of international business studies, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KIM, Y.; GAO, F. Y. **Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms.** Journal of Business Research, v. 66, n. 2, p. 265-274, 2013.

KLEIN, S. B.; ASTRACHAN, J.H.; SMYRNIOS, K. X. **The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory.** Entrepreneurship Theory and Practice, v. 29, n. 3, p. 321-339, 2005.

KONTINEN, T.; OJALA, A. **The internationalization of family businesses: A review of extant research.** Journal of Family Business Strategy, v. 1, n. 2, p. 97-107, 2010.

KOTANE, I.; KUZMINA-MERLINO, I. **Assessment of financial indicators for evaluation of business performance.** European integration studies, n. 6, p. 216-224, 2012.

LEOŃCZUK, D. **Categories of Supply Chain Performance Indicators: an Overview of Approaches.** Business, Management and Education, v. 14, n. 1, p. 103-115, 2016.

LINDOW, C. M.; STUBNER, S.; WULF, T. **Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance.** Journal of Family Business Strategy, v. 1, n. 3, p. 167-178, 2010.

LIN, W.-T.; LIU, Y.; CHENG, K.-Y. **The internationalization and performance of a firm: Moderating effect of a firm's behavior.** Journal of international management, v. 17, n. 1, p. 83-95, 2011.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007. 225 p.

MAZZI, C. **Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges.** Journal of Family Business Strategy, v. 2, n. 3, p. 166-181, 2011.

MERINO, F.; MONREAL-PÉREZ, J.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. **Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity.** Journal of Small Business Management, v. 53, n. 4, p. 1164-1184, 2015.

MILLER, D. et al. **Are family firms really superior performers?**. Journal of corporate finance, v. 13, n. 5, p. 829-858, 2007.

MORRIS, M. H. et al. **Correlates of success in family business transitions**. Journal of business venturing, v. 12, n. 5, p. 385-401, 1997.

O'BOYLE, E. H.; RUTHERFORD, Matthew W.; POLLACK, Jeffrey M. **Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study**. Family Business Review, v. 23, n. 4, p. 310-326, 2010.

PINTO, A.; HENRIQUES, C.; GONÇALVES, R. **O efeito da sucessão no desempenho das empresas familiares: Um estudo regional**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, v. 14, n. 2, p. 38-48, 2015.

PIVA, E.; ROSSI-LAMASTRA, C.; DE MASSIS, A. **Family firms and internationalization: An exploratory study on high-tech entrepreneurial ventures**. Journal of International Entrepreneurship, v. 11, n. 2, p. 108-129, 2013.

PUKALL, T. J.; CALABRÒ, A. **The internationalization of family firms a critical review and integrative model**. Family Business Review, v. 27, n. 2, p. 103-125, 2014.

RUTHERFORD, M. W.; KURATKO, D. F.; HOLT, D. T. **Examining the Link Between “Familianness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle?**. Entrepreneurship theory and practice, v. 32, n. 6, p. 1089-1109, 2008.

SAN MARTÍN REYNA, J. M.; DURÁN - ENCALADA, J. A. **Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares**. Contaduría y administración, v. 61, n. 1, p. 41-57, 2016.

SEGARO, E. **Internacionalização de PME familiares: o impacto da propriedade, governança e equipe de gestão de topo**. Journal of Management & Governance , v 16, n.. 1, p. 147-169, 2012.

SILVA, F.; MAJLUF, N.; PAREDES, R. D. **Family ties, interlocking directors and performance of business groups in emerging countries: The case of Chile**. Journal of Business Research, v. 59, n. 3, p. 315-321, 2006.

SULLIVAN, D. **Measuring the degree of internationalization of a firm**. Journal of International Business Studies, p. 325-342, 1994.

TOMEI, P. A.; FERRARI, P. J. **Gestão cultural em negócios familiares**. Brazilian Business Review, v. 7, n. 3, p. 24-46, 2010.

## TOMADA DE DECISÃO EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS FAMILIARES: UTILIZAÇÃO DE MULTICRITÉRIOS EM CENÁRIOS EMPRESARIAIS COMPLEXOS

### **Artur Angelo Ramos Lamenha**

Universidade Federal de Alagoas - UFAL /  
Universidad Nacional de Misiones - UNAM  
Maceió - AL

### **Cleydner Marques de Magalhães Maurício**

Universidade Federal de Alagoas - UFAL  
Maceió - AL

### **Adriana Lins de Gusmão Vila Nova**

Instituto Federal de Alagoas - IFAL  
Maceió - AL

### **Karla Cristina Cavalcanti Chaves de Gusmão**

Centro Universitário CESMAC  
Maceió - AL

### **Eliaquim Ramos do Nascimento Silva**

Universidade Federal de Alagoas - UFAL  
Maceió - AL

### **Hayane Hechely Vasconcelos**

Universidade Federal de Alagoas - UFAL  
Maceió - AL

**RESUMO:** O objetivo deste estudo é analisar como as decisões empreendedoras são tomadas por pequenas empresas familiares, em contextos incertos de mercado e conflitos de gestão familiar. A metodologia é do tipo estudo de caso, em uma empresa varejista de carnes e alimentos, do porte de pequena empresa familiar, que apresenta conflitos entre os modelos tradicional e inovador de gestão, problemas

com fornecimento de insumos, necessidade de diversificação de produtos, redução do espaço de comercialização, fragilidade na estrutura de formalização de contratos com potenciais clientes, entre outras decisões em cenários incertos e complexos. As principais conclusões do trabalho foram: Inovação em processos e produtos é fundamental para que as pequenas empresas de gestão familiar realizem mudanças conceituais e estruturais, apresentando um diferencial competitivo no ambiente em que é apresentado; O processo de tomada de decisão em cenários incertos e complexos é possível e facilitado com a aplicação de técnicas baseadas na Teoria da Decisão, com o objetivo de apoiar opções alternativas, justificando especialmente a quebra de paradigmas em empresas tradicionais com conceitos convencionais voltados para estruturas arcaicas; e as decisões tomadas com base em multicritérios, observando a teoria da utilidade, ajudam a minimizar os vieses e incertezas dos cenários apresentados. Ao final, percebe-se a aplicação prática em cenários de incerteza e análise de vieses, e que contribui com a solução de conflitos de gestão das pequenas empresas, especialmente as dos familiares que não possuem recursos e estruturas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo decisório, Cenários Complexos, Multicritérios.

**ABSTRACT:** The purpose of this study is to analyze how entrepreneurial decisions are made by small family businesses, in uncertain market contexts and conflicts of family management. The methodology is a case study, in a meat and food retailer, the size of a small family business, which presents conflicts between traditional and innovative models of management, problems with supply of inputs, need for product diversification, reduction of the commercialization space, fragility in the formalization structure of contracts with potential clients, among other decisions in uncertain and complex scenarios. The main conclusions of the study were: Innovation in processes and products is fundamental for small family-run enterprises to make conceptual and structural changes, presenting a competitive differential in the environment in which it is presented; The decision-making process in uncertain and complex scenarios is possible and facilitated by the application of techniques based on Decision Theory, with the objective of supporting alternative options, especially justifying the breaking of paradigms in traditional companies with conventional concepts aimed at archaic structures ; and decisions based on multicriteria, observing utility theory, help to minimize the biases and uncertainties of the presented scenarios. At the end, it is possible to see the practical application in uncertainty scenarios and bias analysis, which contributes to the solution of conflicts of management of small companies, especially those of the family that do not have the resources and structures.

**KEYWORDS:** Decision making, Complex Scenarios, Multicriteria.

## 1 | INTRODUÇÃO

A escolha que um agente realiza, entre duas ou mais alternativas, por meios de técnicas possíveis para alcançar metas predispostas, é conceituada decisão, e que dentro de um processo dinâmico de negócios é fundamental para otimizar o conjunto de recursos organizacionais.

Do ponto de vista do gestor empresarial, a tomada de decisão é uma atividade fundamental para alcançar objetivos pessoais e profissionais, especialmente aqueles de natureza não-operacional e não repetitiva, compreendida em um universo complexo de leis físicas e repetições técnicas, e que pode ser sistematizado com aplicação da Teoria da Decisão. Algumas decisões de significância não são fáceis por muitas razões, incluindo a complexidade da situação de decisão, a incerteza dos seus principais aspectos e, sobretudo, a dificuldade de estabelecer uma ordem de preferência entre dois resultados previamente esperados.

No ambiente de empresa familiar, conceituada como uma organização cuja propriedade está mais ligada à instituição formada por um grupo de pessoas que compartilham um certo grau de parentesco, e que buscam gerir e controlar um determinado modelo de negócio, geralmente instituído com recursos do patrimônio particular. Observa-se que neste tipo de organização, a tomada de decisão para inovar e mudar os planos estratégicos torna-se mais complexa, custosa e conflitante, por

vezes devido à cultura organizacional, tradições e relações afetivas, que geralmente impedem os resultados planejados pelos interessados.

Em mercados competitivos, especialmente aqueles das pequena e médias empresas, inovar e ter e apresentar um diferencial em seus processos, produtos e serviços, o que se torna fundamental para a sobrevivência de qualquer organização, sendo necessárias decisões eficientes, redução de riscos e otimização de recursos, com planejamento e controle eficazes.

Nesta linha, este estudo apresenta uma pequena empresa familiar no comércio varejista de carnes e alimentos, que precisava tomar decisões estratégicas de inovação em seus processos de cortes, distribuição e comercialização de produtos, em meio a conflitos internos com clientes, fornecedores e outros interessados, além das variáveis de incerteza no mercado.

O objetivo geral é analisar como as decisões empresariais são tomadas por pequenas empresas familiares, em contextos de mercado incertos e conflitos de gestão familiar. Os objetivos específicos são: I) rever a literatura sobre teoria da decisão, inovação e gestão familiar; II) apresentar os modelos teóricos e cenários dos ambientes; III) demonstrar os cálculos de acordo com cada critério teórico.

O problema de pesquisa que pode ser refletido neste estudo de caso é se é possível inovar e usar técnicas de tomada de decisão em contextos incertos, no caso de pequenas empresas familiares com problemas internos e de mercado? Como pressupostos temos que: I) a tomada de decisões lógicas sequenciais é possível e necessária para minimizar os conflitos culturais familiares das pequenas empresas e possibilita a eleição de melhores alternativas nos prováveis cenários do estudo; II) os conceitos da Teoria da Utilidade minimizam os riscos ambientais e contribuem para a inovação de produtos e processos nas pequenas empresas.

A justificativa do tema é percebida em duas perspectivas, sendo um acadêmico tentando contribuições teóricas e empíricas sobre teorias de gestão, que podem contribuir para o desenvolvimento de novos trabalhos científicos, e outro lado também é prático, pois apresenta um modelo de negócio com diferencial competitivo, que decidiu com base em técnicas e modelos de decisão, e que podem ser estudados para contribuir na gestão de outras pequenas empresas.

## 2 | REFERENCIAIS

Uma empresa familiar pode ser definida como aquela em que a propriedade e as decisões são controladas por membros de um grupo de afinidade afetiva, com as crenças e valores da organização identificados com os da família, com controle acionário pertencente a esta, ou a seus herdeiros, com iniciativas empreendedoras, seguindo um projeto, um sonho ou desafio de vida, sendo pensado um modelo de negócio com poder de gestão repassado para sucessores, pensando em benefícios

futuros para a manutenção de seus filhos e as gerações futuras, e desempenham um papel significativo na economia global, no entanto, têm características distintas, como diferenças nas estruturas e metas de governança (Adams, 2009; Helsen et al, 2017).

O papel dos membros da família proprietária como monitores internos do desempenho da empresa se considera o elo perdido no debate sobre propriedade, controle e desempenho das empresas familiares, e se considera profissionalização de um negócio de uma família como o processo pelo qual uma organização tradicional familiar assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizada, sendo estas um processo contínuo de integração dos gestores contratados e assalariados, trabalhando em conjunto com gestores da própria família proprietária (Rubino et al, 2017)

As empresas com gestão familiar apresentam uma dinâmica das relações fundamentais para resultados estratégicos e gerenciais, bem como para a divisão corporativa, pois os laços afetivos são as bases das decisões, percebidos na observação de sensações de conforto e desconforto de cada agente, as percepções e as interpretações emocionais dos ambientes, que constroem os paradigmas dominantes e definem limites profissionais de cada sujeito e o horizonte de crescimento da empresa, podendo-se destacar cinco dimensões da riqueza socioemocional, tais como desejo de manter o controle e influência, senso de dinastia que implica uma orientação de longo prazo; identificação com a firma e preocupação com sua reputação; apego emocional; e laços sociais vinculativos. Com base em tal visão, pode-se facilmente visualizar o campo dos negócios da família pesquisa como uma colcha multicolorida e multipadronizada de construtos, antecedentes e resultados unidos pelo traço comum do envolvimento da família, a propriedade, governança e administração de seus negócios (Cennamo et al 2012; Chua et al, 2012; Rubino et al, 2017).

Segundo o autor, um processo lógico de profissionalização minimiza a presença de algumas características de valores, hábitos e rotinas prejudiciais para a gestão, inclusive enraizadas na cultura e na seleção de novos colaboradores, cuja proposta de promoção pode ser por competência, por meio de avaliações de talentos e iniciativas, que independem do tempo de recrutamento e permanência na empresa, sendo algumas características observadas a seguir, onde é possível identificar os riscos enfrentados nas empresas familiares, por isso é necessário estudar diferentes tipos de sistemas de tomada de decisão para contornar essas falhas, preconceitos e armadilhas. Os investimentos podem influenciar a capacidade de uma empresa de desenvolver novos produtos e criar e adotar tecnologias inovadoras que possam aumentar a produtividade, e no caso de empresas familiares destaca-se o papel do empreendedorismo na tomada de decisões de alto risco e alto retorno (Block, 2012; Chrisman & Patel, 2012).

Para Christensen (1997), inovações disruptivas são alterações substanciais em modelos de negócios atuais, com padrões gerenciais dos responsáveis, causando uma interrupção nos processos tradicionais de empresas consideradas líderes de

mercado, permitindo o crescimento do negócio novo, rápido, chegando em um curto espaço de tempo, compartilhando liderança de mercado com os concorrentes. Para o autor, esse fenômeno geralmente começa com maiores probabilidades em pequenas empresas com margens de lucro baixas e pouca ou nenhuma preocupação com uma estrutura organizacional já estabelecida que, ao contrário de formas tradicionais, trazem ou enfatizam atributos de produtos e/ou serviços em novos formatos, com novos processos transacionais de produtos e serviços. No caso de empresas de tecnologia, os conceitos de inovação disruptiva sofrem críticas quanto às suas premissas básicas, porque um novo paradigma tecnológico é imposta, não como uma simplificação, mas como uma possível nova rota para as tecnologias existentes (Manyika & McAfee, 2014; Caylar et al, 2016).

As pequena e médias empresas têm que ser mais eficientes e efetivas no mercado globalizado e competitivo de que participam, sempre melhorando e inovando seus processos e produtos, por isso precisam modificar constantemente suas estratégias de negócios para adaptá-las às novas exigências do mercado, de tal forma que permitelhes melhorar seus processos tecnológicos e seu crescimento. Portanto, tais empresas geralmente obtêm uma margem de lucro mais alta e mais eficiente da organização e estabelecem vantagens competitivas e um nível mais alto de desempenho, quando adotam e implementam a inovação como uma estratégia de negócios (Bhaskaran, 2006; O'regan, Ghobadian & Sims, 2006; Lopez-Torres et al, 2016).

No que diz respeito ao processo formal para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, as pequenas empresas carecem dos recursos econômicos e humanos necessários para se dedicar exclusivamente a atividades de pesquisa e desenvolvimento, o que gera um ciclo vicioso que reduz as possibilidades para obter um crescimento substancial, sendo muito difícil de alcançar os resultados que têm grande empresa, mas é possível atingir um percentual maior de seus lucros totais do que as pequenas empresas que não têm (Niето & Santamaria, 2010; Lopez-Torres et al, 2016).

Por fim, as pequenas empresas realizam atividades de inovação, com a busca de recursos econômicos, financeiros, tecnológicos e de propriedade intelectual para tornar as organizações mais eficazes e eficientes, que podem ser obtidas através de atividades colaborativas com seus clientes, outras empresas e seus próprios fornecedores (Chesbrough & Crowther, 2006; Vanhaverbeke & Cloudt, 2006; Lopez-Torres et al, 2016)

Os princípios da Teoria da Utilidade estão no estudo Uma Introdução aos Princípios da Moral e Legislação, do autor Jeremy Bentham, que recomenda que as modificações humanas, em qualquer tempo ou lugar, pode ser reduzida a um único princípio que é o desejo de maximizar a utilidade, que nesse sentido significava posse de benefícios de produção, vantagens, prazer, bem ou felicidade de qualquer objeto e, inversamente, a propriedade de prevenir danos, dor, mal ou infelicidade Em uma visão mais moderna, trata da atitude de um tomador de decisão em um cenário de

risco (Corrar *et al*, 2009).

Como explicado por Gomes *et al* (2004) o modelo de apoio multicritérios de decisão pode ser definido como a atividade que o analista de decisão, com base em modelos claramente apresentados, mas não necessariamente formalizado, contribui para a obtenção de elementos de resposta as questões no decorrer de um processo. Os autores também apresentam no mesmo trabalho, na perspectiva da Teoria da Utilidade, os principais métodos das escolas americana - Métodos Multiatributo e AHP<sup>1</sup> Clássico ou Multiplicativo, francesa - Métodos de Apoio Multicritério a Decisão, ELECTRE<sup>2</sup> e PROMÉTHÉE<sup>3</sup>, e o brasileiro - Tomada de Decisão Interativa Multicritério - TODIM.

A continuidade da empresa depende essencialmente de processos de tomada de decisão, que são processados em tempos complexos (ou crise), outros são processados diariamente e em todos os momentos que o decisor, na maioria das vezes, nem tem conhecimento de suas realizações. Mas de qualquer forma, gerenciar é sempre um processo de decisão (Drucker, 1981).

De acordo com Choo (2003), o processo formal de tomada de decisão deve ser estruturado por regras e procedimentos que especificam as funções, métodos e normas que, por sua vez, estabelecem valores que influenciam a forma como a organização enfrenta a escolha e incerteza, é possível verificar a combinação esperada entre cultura, comunicação e consenso na informação, melhorar a eficiência e a contribuição para alcançar um nível mais alto de comportamento diante das escolhas racionais.

Segundo Sanchez *et al* (2008), a tomada de decisão em atividades múltiplas que é feita por técnicas como intuição e experiência baseada em opiniões ou eventos, são ineficientes porque não podem incorporar todos os fatores que afetam a decisão e seus resultados. As decisões não são tomadas com absoluta certeza sobre suas conseqüências e podem ser melhoradas com uma metodologia técnica quantitativa, sendo que esta análise reage com três aspectos: estrutural, pessoal, e políticos. De acordo com Bonatti (2011), no âmbito da Teoria da Decisão da ação humana, da organização e da economia, o mundo existe independentemente de nossas próprias representações, que são construídas sob a influência de restrições biológicas, da linguagem, das exigências sociais, da ideologia e da própria personalidade do observador, e permite compreender e delimitar a utilidade de seu uso e suas limitações.

A personalidade do tomador, suas circunstâncias, e através de seus sentidos, produzirão uma representação pessoal desse mundo real e objetivo, que deve basear-se em evidências (informações analisadas pelo ator), uma vez que existem “falhas” de racionalidade. Da mesma forma, os sentidos não são muito confiáveis, podem distorcer o mundo real. Além das falhas, existem vieses, regras e técnicas no processo de tomada de decisão, tais como: Representatividade; Disponibilidade; Ancoragem; Efeito frame ou o princípio da invariância ou a armadilha da expressão;

---

1 AHP: Analytic Hierarchy Process;

2 ELECTRE: Elimination Et Choix Traduisant la Réalité;

3 PROMÉTHÉE: Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations.

Efeito da situação criada; Efeito de comprovação; Viés de distorcer a evidência; Efeito de custos irrecuperáveis; Efeito de excesso de confiança; Efeito do critério pessimista; Hábito de obediência; Perda de capacidade de autocrítica; Exacerbação de poder e influência; Viés de dominância factual; Existência de estereótipos; Falta de coerência; Analogias com o passado; e Emoções (Vicente<sup>4</sup> *et al*, 2008 ; Bazermam, 2004).

Diante do referencial apresentado, aplica-se neste trabalho os conceitos de empresa familiar, inovação e gestão de pequenos empreendimentos, teoria da utilidade e da decisão, inclusive seus vieses e problemas estruturais e conjunturais, em um estudo de caso de variáveis que impactam um pequeno negócio familiar do segmento de alimentos, varejista de carnes, bem como busca-se aplicações práticas dos mesmos em cenários complexos de decisão, além de apresentar os cálculos e gráficos multicritérios que balizam decisões do gestor, perante as alternativas disponíveis.

### 3 | METODOLOGIA

#### 3.1 Estudo de caso

De acordo com Midgley (2006), a investigação de caso único aponta para o estudo particular de uma instância ou evento com o objetivo de obter um entendimento profundo que explique o estado atual das coisas.

O estudo de caso faz sua escolha do método e estratégia de pesquisa, e também o faz em termos de seleção e construção do objeto de estudo. Os resultados de um estudo de caso simples são aplicáveis às situações, contextos e tempos em que a pesquisa foi realizada, enquanto vários estudos de caso podem aspirar a fazer proposições teóricas, uma vez que se supõe que eles foram construídos através da integração de vários casos em que as mesmas análises e interpretações foram repetidas e compartilhadas (Hernández-Pólito *et al*, 2013).

A metodologia deste trabalho possui um caráter qualitativo, uma vez que não utiliza ferramentas estatísticas como base para o processo de análise de um problema e se baseia na análise de casos selecionados de inovações em processos e produtos, utilizando a descrição dos problemas e alternativas em cada cenário investigado (Richardson, 2010).

Mais do que fundamentos teóricos, trata-se de um estudo de caso prático de uma pequena empresa familiar que inovou e modificou seu modelo de negócios, processos e produtos, e conseguiu se adaptar a dinâmicas ambientais complexas, que pode contribuir para a compreensão dos cenários, dilemas, vieses e incertezas do ambiente, mercado, bem como permite ser capaz de exemplificar, com uma seqüência

4 VICENTE, Miguel Ángel, Juan Carlos Ayala, y otros. Principios Fundamentales para La Administración de Organizaciones. 2008. Todas as referências neste trabalho são da autora do capítulo 6 - Patricia Bonatti.

de decisões tomadas, como um gerente pode entender e explorar a Teoria da Decisão e a Teoria da Utilidade para otimizar seus recursos e alcançar seus resultados.

### **3.2 O caso da Empresa Frigobife Maceió.**

Há cerca de vinte e cinco anos, a empresa Frigobife Maceió<sup>5</sup> é fundada com recursos próprios de seus proprietários, como um pequeno açougue no Mercado Público Maceió - Alagoas - Brasil, com o objetivo de oferecer aos clientes as melhores carnes, dentro de um padrão de higiene e conservação adequada, produzida por profissionais altamente qualificados, preservando a inovação, os melhores preços e atenção. Seus valores foram claros desde o início, priorizando em seus planos: satisfação do cliente, higiene e limpeza, respeito ao próximo, melhoria contínua e excelência no atendimento, e sua visão era ser referência na manipulação, conservação e nos melhores cortes de carne do estado.

Com boa localização e com um modelo de processamento e distribuição de seus produtos segundo os melhores padrões do mercado, até o final dos anos 90 a empresa se apresentava competitiva, até que sérios problemas conjunturais e estruturais surgissem, tais como: concentração de fornecedores, altos custos fixos, diversidade de concorrentes, perda de clientes, falta de diferenciação, produtos substitutos, políticas governamentais (especialmente fiscais), alta taxa de juros, acesso a canais de distribuição e novos padrões e exigências de marketing, especialmente o uso de e-commerce e redes sociais.

Para enfrentar o momento complexo pelo qual a empresa passava e que praticamente a levaria ao encerramento de suas atividades, a direção da empresa familiar decidiu mudar a gestão e, conseqüentemente, analisou sua estrutura, repensou seus processos, inovou em produtos e marketing, sem perder seus valores iniciais e, sua visão, pela história, persistência e expectativa dos proprietários. Os proprietários analisaram os cenários, suas alternativas, suas projeções e seus resultados, para tomar decisões difíceis, com vistas a reverter completamente sua situação de dificuldade, de forma a transformar e manter uma pequena empresa familiar em um modelo inovador de negócio na atividade de carne, pensando o mercado local, regional e nacional.

## **4 | CENÁRIOS COMPLEXOS E DECISÕES**

### **4.1 Problema 1: Decisão do Novo Gestor**

A família proprietária da empresa Frigobife se reúne para reverter a situação negativa de seus resultados nos negócios, decorrentes das interferências ambientais, com objetivo de mudar seus processos, produtos e relações comerciais, sem perder sua história, seus valores, seus clientes e suas próprias economias.

---

<sup>5</sup> Para efeito de adequação ao texto a empresa Frigobife Maceió passa a partir desta a ser tratada apenas como Frigobife.

A primeira mudança precisa ocorrer, inicialmente, pelo gestor que deve reverter a situação com implantação de um modelo inovador, empreendedor com muitos desafios na quebra de paradigmas de um modelo de empresa familiar com problemas financeiros, de estruturas e de negócios, para enfrentar um novo mercado, com novas demandas de bens e serviços.

A pessoa responsável pela gestão, até então, se afasta e se inicia um processo de sucessão com candidatos indicados pela família, mas com perfis diferentes, e para isso uma empresa de Gestão de Recursos Humanos foi contratada para analisar os currículos, avaliar as competências e apontar qual é a candidato mais preparado para assumir a gestão.

Conforme reunião entre os candidatos participantes e a empresa de RH, definiu-se que as competências para ocupar o cargo de gerente são:

$C_1$  = Capacidade de negociação

$C_2$  = Conhecimento do negócio e da cultura da empresa

$C_3$  = Capacidade de avaliação e decisão

$C_4$  = Conhecimento dos modelos de gestão e finanças

$C_5$  = Perfil empreendedor e capacidade de adaptação às novas tecnologias.

Os candidatos apresentaram seus currículos e realizaram entrevistas com preenchimento de questionários, sendo os dados básicos dos participantes:

Participante 1: Feminino, 35 anos, pos-graduação, 10 anos de empresa;

Participante 2: Feminino; 55 anos, graduação, fundadora da empresa (25 anos)

Participante 3: Masculino, 38 anos, graduação, 18 anos de empresa;

Participante 4: Masculino, 62 anos, sem graduação, fundador da empresa (25 anos).

Para a análise das competências, se utilizaram escalas de 0 a 100, e dados de ponderação e normalização segundo as tabelas seguintes:

	Ponderação	Normalização	Escala	Escala	Normalização
$C_1$	5,00	0,422	1	Excelente	100
$C_2$	4,00	0,338	2	Muito Bom	75
$C_3$	3,00	0,253	3	Bom	50
$C_4$	2,00	0,169	4	Regular	25
$C_5$	1,00	0,084	5	Ruim	0
<b>Total</b>	15,00	1			

Solução do problema 1: (Domínio, Limites, Atributos)

Depois da análise dos dados da entrevista e investigação, se elaborou a seguinte tabela:

	Avaliação dos critérios			
	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4
C <sub>1</sub>	80	100	90	100
C <sub>2</sub>	90	75	80	90
C <sub>3</sub>	E	MB	MB	B
C <sub>4</sub>	MB	B	MB	R
C <sub>5</sub>	E	MB	B	M

O participante 4 não supera o limite, por não ter perfil inovador de gestão, apesar de sua experiência na empresa e no mercado. Se comprova o domínio do participante 1 com relação aos outros, por apresentar os atributos esperados para o perfil de gestão, confirmado pela tabela a seguir:

	Avaliação da Máxima Capacidade dos critérios (Método Linear)					Resultados
	C <sub>1</sub> (0,422)	C <sub>2</sub> (0,338)	C <sub>3</sub> (0,253)	C <sub>4</sub> (0,169)	C <sub>5</sub> (0,084)	
Participante 1	80 x 0,422 = 33,76	90 x 0,338 = 30,42	100 x 0,253 = 25,30	75 x 0,169	100 x 0,084	110,56
Participante 2	100 x 0,422 = 42,20	75 x 0,338 = 25,35	75 x 0,253 = 20,24	50 x 0,169	75 x 0,084	101,28
Participante 3	90 x 0,422 = 37,98	80 x 0,338 = 27,04	75 x 0,253 = 18,98	75 x 0,169	50 x 0,084	100,87
Participante 4					M=0	Excluído

Assim, após os cálculos e métodos de avaliação baseados na Teoria da Decisão, o participante 1 é o novo gestor responsável pelas mudanças inovadoras que devem ocorrer na empresa, e que serão apresentadas nos próximos tópicos.

#### 4.2 Problema 2: Decisão da escolha da Região da nova localização

Após a decisão de mudar o prédio, três locais possíveis e viáveis são avaliados para implementar os novos projetos da empresa, considerando determinados atributos, medidos por suas medidas naturais, custos, infraestrutura e instalações, medidos por escalas de 0 (mínimo) e 5 (máximo), assim como com seus respectivos pesos. Para isso, as regiões são consideradas: central, sul e norte da cidade, conforme tabela a seguir..

Localização	Investimento (\$)	Distância do Centro (Km <sup>2</sup> )	Fluxo de Clientes	Infraestrutura	Facilidade de acesso	Custos de Produção (\$)
	3	2	2	1	2	3
Central	1.500	1.200	3	0	5	300
Sul	2.000	1.000	4	3	3	250
Norte	2.500	800	5	4	0	280

#### Solução do problema 2

Não há domínio. Na facilidade de localização de pessoal transitório, podemos considerar um mínimo de 1 como limite. Além disso, com 'fácil acesso'. Conseqüentemente, as alternativas A e C seriam eliminadas. No entanto, é utilizada

uma escala de 0 a 10. Em medidas naturais, como temos informações, o máximo e o mínimo de cada atributo são considerados extremos da escala.

Nas avaliações qualitativas, usa-se a escala normal, em ambos os casos, aplicamos o extremo superior (10) à melhor avaliação. Para melhor observação e cálculos, segue as escalas para cálculos:

Escalas					
Investimento	Distância	Fluxo	Infra	Aceso	Custos
Máx	Min	Máx	Máx	Máx	Min
1.500 - 10	1.200 - 0	5 - 10	5 - 10	5 - 10	250 - 10
1.600 - 9	1.160 - 1	4,5 - 9	4,5 - 9	4,5 - 9	255 - 9
1.700 - 8	1.120 - 2	4 - 8	4 - 8	4 - 8	260 - 8
1.800 - 7	1.080 - 3	3,5 - 7	3,5 - 7	3,5 - 7	265 - 7
1.900 - 6	1.040 - 4	3 - 6	3 - 6	3 - 6	270 - 6
2.000 - 5	1.000 - 5	2,5 - 5	2,5 - 5	2,5 - 5	275 - 5
2.100 - 4	960 - 6	2 - 4	2 - 4	2 - 4	280 - 4
2.200 - 3	920 - 7	1,5 - 3	1,5 - 3	1,5 - 3	285 - 3
2.300 - 2	880 - 8	1 - 2	1 - 2	1 - 2	290 - 2
2.400 - 1	840 - 9	0,5 - 1	0,5 - 1	0,5 - 1	295 - 1
2.500 - 0	800 - 10	0 - 0	0 - 0	0 - 0	300 - 0

Depois de utilizar as escalas, se aplicam os pesos e se calculam os valores.

Localização	Investimento (\$)	Distância do Centro (Km <sup>2</sup> )	Fluxo de Clientes	Infraestrutura	Facilidade de acesso	Custos de Produção (\$)	Total
	Minima	Minima	Maxima	Maxima	Maxima	Minima	
<b>Central</b>	10 x 3 = 30	0 x 2 = 0	6 x 2 = 12	0 x 1 = 0	6 x 2 = 12	0 x 3 = 0	62
<b>Sul</b>	5 x 3 = 15	5 x 2 = 10	8 x 2 = 16	6 x 1 = 6	6 x 2 = 12	10 x 3 = 30	89
<b>Norte</b>	0 x 3 = 0	10 x 2 = 20	10 x 2 = 20	8 x 1 = 8	0 x 2 = 0	4 x 3 = 12	60

Este processo permite focar em menos alternativas e mais importantes. O limite tem o mesmo propósito. Significa estabelecer um mínimo, ou máximo, de um atributo do qual a alternativa é descartada. A ponderação e as probabilidades devem ser indicadas. Não incluí-los no modelo não significa que eles desapareçam, mas que sejam atribuídos a cada atributo ou objetivo; isto é, existe equiprobabilidade. A ponderação é a preferência do decisor.

A localização aconselhável é B (Sul), quando os conceitos de dominância e limiar são incorporados. Dominância significa que uma alternativa é superior em todos os atributos (ou quase todos de acordo com o tomador de decisão) a outra, isto é, que ela domina. Portanto, a alternativa dominada (inferior) é eliminada.

### 4.3 Problema 3

Um problema que ocorre com frequência no centro da cidade de Maceió é a dificuldade de aceso para abastecimento dos clientes varejistas, devido às chuvas nos meses de junho a agosto de cada ano, por problema de falta de estrutura e saneamento da área central. Os caminhões com carregamento de carnes que saem da Frigobife chegam aos clientes a partir da madrugada de cada dia, segundo os dados seguintes:

- Pela BR 101, sai as 2h de cada dia, por 50 km, chegando na maioria das vezes as 5h, no horário em 85% das vezes, mas se chegam fora do horário acertado, as vendas têm uma perda de uns 10%;
- Pela Avenida Central (alternativa), também saindo as 2h de cada dia, há um percurso de 75 Km, chegando na maioria das vezes as 6 h, mas pode estar intransitável por causa das chuvas (10% dos dias) e por excesso de veículos (30% dos dias).

O problema é qual caminho optar nos dias de dificuldade de acesso.

### Solução do problema 3

Conforme a tabela seguinte, se pode calcular as alternativas possíveis e eleger a melhor entre as duas vias de abastecimento:

Alternativas	Transitável	Intransitável	Chuva / Tempo	Chuva / "Tempo"	"Chuva" / Tempo	"Chuva" / "Tempo"	
BR 101	%	15	85	$0,10 \times 0,30 = 0,03$	$0,10 \times 0,70 = 0,07$	$0,90 \times 0,30 = 0,27$	$0,90 \times 0,70 = 0,63$
	\$	90	100	-	-	-	-
Avenida Central	-	-	$100 - 10\% = 90$	$100 - 10\% = 90$	$100 - 10\% = 90$	100	100

$$\text{BR 101: } 90 (0,15) + 100 (0,85) = 13,5 + 85 = 98,50 \text{ (MVE)}$$

$$\text{Av. Central: } 90 (0,03) + 90 (0,07) + 90 (0,27) + 100 (0,63) = 2,7 + 6,3 + 24,3 + 63 = 96,3$$

De acordo com os valores encontrados na tabela, e utilizando o método de tomada de decisão, considerando o Máximo Valor Esperado, a alternativa que se deverá eleger é a de seguir a BR 101 para realizar o abastecimento dos clientes varejistas.

#### 4.4 Problema 4

A nova gestão da empresa Frigobife também tem uma importante decisão estratégica que é a mudança da planta de refrigeração que deve ter a eficiência para climatizar toda a área de produção, câmara frigorífica, sala de vendas e atendimento ao cliente. Para tal, decide-se comprar uma central de ar, mas existe um problema para escolher uma alternativa melhor.

Após a decisão de comprar, cinco possíveis equipes são avaliadas e atendem aos novos projetos da empresa, considerando determinados atributos, medidos pela engenharia, como: Duração da Instalação (C1 - máximo de 65 dias), Preço da Central de Refrigeração (C2 - \$), Capacidade de Refrigeração (C3 - mínimo de 1,6 mil m<sup>3</sup>), serviço de manutenção (C4 - Escala), Peças de Refrigeração sobressalentes (Escala), sendo medidas por escalas de 0 (mínimo) e 5 (máximo), bem como com seus respectivos pesos. Para fazer isso, os modelos e condições são considerados de acordo com os dados coletados e apresentados na tabela a seguir:

Ponderação	3	3	4	2	1
Modelos de Centrais de refrigeração	Duração da instalação (dias)	Preço da Central de refrigeração (\$ Mil)	Capacidade de Refrigeração (mil m³)	Serviço de Operação e Manutenção	Peças de Reposição
Câmara fria	70	200	1,6	Bom	Não existe
Frigorífico	52	280	2,2	Muito Bom	Muito Bom
Freezer	51	255	1,7	Excelente	Regular
Geladeira	49	260	2	Não existe	Excelente
Congelador	60	210	1,4	Ruim	Bom

## Solução do problema 4

A planta de refrigeração deve ser instalada em no máximo 60 dias, com capacidade mínima de refrigeração de 1,5 milhão de metros cúbicos, sendo eliminadas as alternativas Câmara Fria (70 dias) e congelador (1,4 mil metros cúbicos). No entanto, algumas escalas são utilizadas para obter informações, considerando o máximo e o mínimo de cada atributo como extremos da escala.

Nas avaliações qualitativas, usa-se a escala normal e, em ambos os casos, aplicamos a extremidade superior à melhor avaliação. Para cálculos, uma escala substituta é usada de acordo com as tabelas a seguir.

Escala Substituta		Escala Substituta		Escala Substituta		Escala Substituta	
Duração	Minimizar	Preço	Minimizar	Capacidade	Maximizar	Serviço	Maximizar
Valor	Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Atributo	Escala
55	0	290	0	2,50	5	Excelente	5
54	0,5	285	0,5	2,40	4,5	Muito Bom	4
53	1	280	1	2,30	4	Bom	3
52	1,5	275	1,5	2,20	3,5	Regular	2
51	2	270	2	2,10	3	ruim	1
50	2,5	265	2,5	2,00	2,5	Não existe	0
49	3	260	3	1,90	2		
48	3,5	255	3,5	1,80	1,5		
47	4	250	4	1,70	1		
46	4,5	245	4,5	1,60	0,5		
45	5	240	5	1,50	0		

Escala Substituta		Escala Ponderação		
Peças	Maximizar	Modelos	Pesos	Ponderação
Atributo	Escala			
Excelente	5	C1	3	0,23
Muito Bom	4	C2	3	0,23
Bom	3	C3	4	0,30
Regular	2	C4	2	0,16
ruim	1	C5	1	0,08
Não existe	0	Total	13	1,00

Depois de elaboradas as escalas, pesos e pesos, os modelos Câmara Fria (excede o prazo de instalação) e Capacidade (abaixo da capacidade requerida) são eliminados. Então, os valores são calculados de acordo com as ponderações definidas nas seguintes tabelas:

Ponderação	0,23	0,23	0,3	0,16	0,08
Modelos de Centrais de refrigeração	Duração da instalação (dias)	Preço Central de refrigeração (\$ mil)	Capacidade de Refrigeração (mil m <sup>3</sup> )	Serviços de Operação e Manutenção	Peças de Reposição
Câmara fria	70				
Frigorífico	1,5	1	3,5	4	4
Freezer	2	3,5	1	5	2
Geladeira	3	3	2,5	0	5
Congelador			1,4		

Frigorífico =  $(1,5 \times 0,23) + (1 \times 0,23) + (3,5 \times 0,3) + (4 \times 0,16) + (4 \times 0,08)$ ;

**Frigorífico** =  $0,34 + 0,23 + 1,05 + 0,64 + 0,32 = 2,58$

Freezer =  $(2 \times 0,23) + (3,5 \times 0,23) + (1 \times 0,3) + (5 \times 0,16) + (2 \times 0,08)$ ;

**Freezer** =  $0,46 + 0,80 + 0,30 + 0,80 + 0,16 = 2,52$

Geladeira =  $(3 \times 0,23) + (3 \times 0,23) + (2,5 \times 0,3) + (0 \times 0,16) + (5 \times 0,08)$ ;

**Geladeira** =  $0,69 + 0,69 + 0,75 + 0 + 0,40 = 2,53$

A compra do equipamento aconselhável é o B (Frigorífico), quando se incorporam os conceitos de dominância e limiar, sendo dominância uma alternativa é superior em todos os atributos (ou quase todos segundo o decisor) a outra, isto é que domina. Portanto, a alternativa dominada (inferior) é eliminada.

Este processo permite focar em menos alternativas e as mais importantes. O limite tem o mesmo propósito. Significa estabelecer um mínimo (ou máximo) de um atributo a seguir, do qual a alternativa é descartada. A ponderação e as probabilidades devem ser indicadas. Não incluí-los no modelo não significa que eles desapareçam, mas que sejam atribuídos a cada atributo ou objetivo; isto é, existe equiprobabilidade. Ponderação é a preferência do tomador de decisão.

#### 4.5 Problema de Incerteza com relação custo / volume / lucro<sup>6</sup>

##### 4.5.1 Problema 5

A empresa Frigobife inova também em seus produtos e uma linha de produção para o produto Sliced Meat (carne de acordo com fatia e em embalagem personalizada) com a qualidade, prazo e preço exigidos pelo mercado. Os custos fixos são de \$ 120.000 por período, com um preço de venda de \$ 1.250 (caixa com 20 Kg) e custos variáveis de \$ 200 por período. Se você quiser vender 200 caixas por período, mas há uma chance de 50/50 de que as vendas sejam entre 175 e 225 unidades.

O problema é saber o benefício esperado, o desvio padrão, a probabilidade de atingir o ponto de equilíbrio, a probabilidade de obter um benefício mínimo de \$ 15.000 e qual é a probabilidade de uma perda de \$ 5.000, ou um valor mais alto. Para cálculos, os seguintes parâmetros são observados:

- Pontos de vendas: P1 = 175 unidades; P2 = 200 unidades; e P3 = 225 unidades;

6 Exercício com utilização de tabela estatística de valores z. (Iudicibus e Mello, 2013)

- $\alpha = \frac{225 - 200}{0,675} = 37,04$  (estimação do desvio padrão e das vendas).  
0,675 (0,25 o 25% compreendido entre os valores de z: 0,67 e 0,68)

## Solução do problema 5

Sendo:  $p$  = preço unitário de venda;  $b$  = custo variável unitário  $E(x)$  = valor esperado para as vendas em unidade, a média de 200, e aos custos fixos.

$$E(\pi) = (p - b)E(x) - \alpha$$

$E(\pi) = (p - b)E(x) - \alpha = (1.250 - 500) \times (200) - 120.000 = \$ 30.000$  (benefício esperado)

$$\alpha(\pi) = (1.250 - 500) \times 37,04 = \$ 27.780 \text{ (desvio padrão)}$$

$$z = \frac{0 - 30.000}{27.780} = -1,08 \text{ (Pela tabela z: } -1,08 = 0,3599, \text{ então } 0,5 + 0,3599 = 0,8599)$$

Assim, a probabilidade de alcançar, ao menos, o ponto de equilíbrio é de 85,99%.

$$z = \frac{15.000 - 30.000}{27.780} = -0,54 \text{ (Pela tabela z: } 0,54 = 0,2054, \text{ então } 0,5 + 0,2054 = 0,7054)$$

Assim, a probabilidade de alcançar, um benefício mínimo de \$15.000 é de 70,54%.

$$z = \frac{-5.000 - 30.000}{27.780} = -1,26 \text{ (Pela tabela z: } -1,26 = 0,3962, \text{ então } 0,5 - 0,3962 = 0,1038)$$

Assim, a probabilidade de alcançar, uma perda mínima de \$5.000 é de 10,38%. Por último, se conclui que os problemas de incerteza com relação ao custo / volume / lucro podem ser resolvidos com a utilização da distribuição probabilística em suas predições.

## 4.6 Problema de Incerteza com respeito aos investimentos

### 4.6.1 Problema 6 (Método AHP<sup>7</sup>)

A nova gestão da empresa Frigobife participa de feiras internacionais para empreendedores, e está com alternativas para a compra de equipamentos para produção de carne, que tem como funções: moer carne industrial, seladora manual e embaladora a vácuo para fechar os recipientes, serra de fita para cortar carnes congeladas e / ou com ossos em tamanhos específicos, picador e amaciante de carne.

O objetivo da nova gestão da empresa é adquirir um equipamento que por cinco anos gera benefícios médios de 10.000 produtos por ano, com um custo total de \$ 1,5 por Kw/h. Os equipamentos não variam em relação com a qualidade e nem em garantia, sendo só diferentes com relação ao preço (\$), manutenção (\$ / ano) e consumo (Kw/h). O equipamento 1 (europeu) tem o preço de (p) \$ 14.000, a manutenção (m) \$ 2.000 e o consumo (c) 0,05; o equipamento 2 (americano) tem o p = \$ 5.000, m = \$ 4.000 e o c = 0,03; o equipamento 3 (brasileiro) tem o p = \$ 6.000, m = \$ 4.000 e o c = 0,05. Os totais são: p = \$25.000, m = \$10.000 e c = \$0,13 ( $\sum_k T_{h,k}$ )

<sup>7</sup> El método da escuela americana AHP referenciado, (Gomes et al, 2011)

## Solução do problema 6.1

Para escolher a alternativa mais útil para Frigobife, é necessário construir uma matriz de comparação para cada um dos critérios, bem como usar

$$\text{a fórmula do Método AHP referido: } x_k = Kq_k \sum_k T_{h,k}$$

Matriz de comparação para cada um dos critérios

Critério Preço					Critério de Manutenção				Critério Consumo			
	Equip. 1	Equip. 2	Equip. 3	$w_{i1}$	Equip. 1	Equip. 2	Equip. 3	$w_{i2}$	Equip. 1	Equip. 2	Equip. 3	$w_{i3}$
Equip. 1	1	14/5	14/6	14/25	1	2/4	2/4	1/5	1	5/3	1	5/13
Equip. 2	5/14	1	5/6	5/25	4/2	1	1	2/5	3/5	1	3/5	3/13
Equip. 3	6/14	6/5	1	6/25	4/2	1	1	2/5	1	5/3	1	5/13

$q_1 = 1$  (Fator de escala de preços.)

$q_2 = 5$  (Fator de escala de manutenção, pois o período é de cinco anos)

$q_3 = 10.000$  Produto/ano x 5 anos x \$1,5/Kw (Fator de escala do consumo em 5 anos)

$$\text{Se aplica la fórmula } x_k = Kq_k \sum_k T_{h,k}$$

$$x_1 = K \times 1 \times 25.000 = 25.000K$$

$$x_2 = K \times 5 \times 10.000 = 50.000K$$

$$x_3 = K \times 75.000 \times 0,13 = 9.750K$$

Em seguida, os valores devem se normalizar, o seja, divididos por 84.750K ( $x_1 + x_2 + x_3 = 25.000k + 50.000K + 9.750K = 84.750K$ )

$$x_1 = 25.000K / 84.750K = 0,295$$

$$x_2 = 50.000K / 84.750K = 0,590$$

$$x_3 = 9.750K / 84.750K = 0,115$$

Com objetivo de determinar a ordenação final, tais valores se aplicam no cálculo da importância dos critérios, que encontra o valor de cada alternativa e o resultado da soma de seus respectivos valores absolutos.

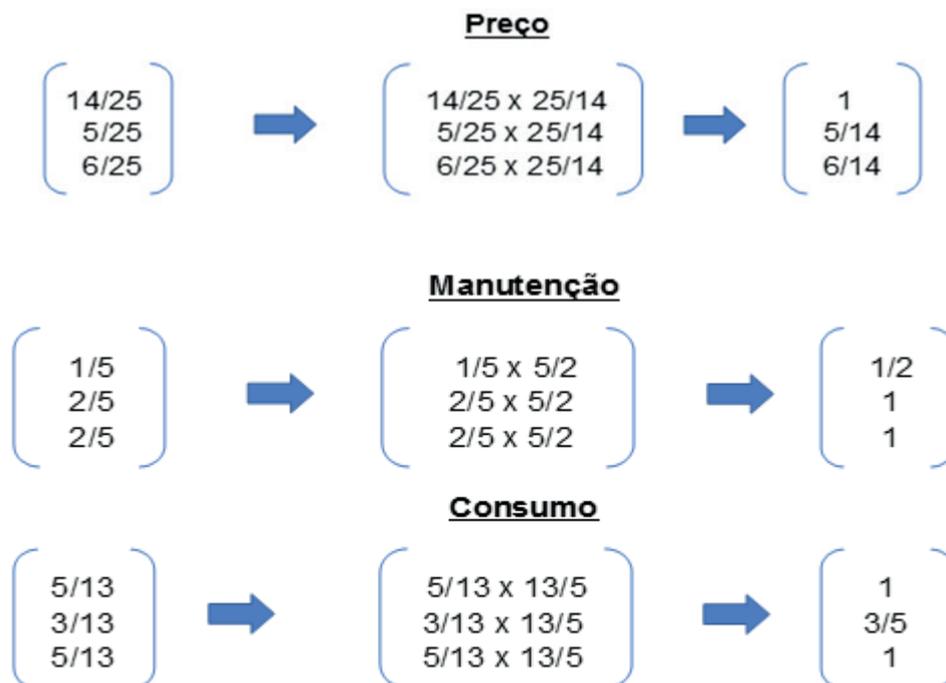
$$w_i = \sum_k x_k w_{i,k}$$

- $w_1 = 0,295 \times 14/25 + 0,590 \times 1/5 + 0,115 \times 5/13 = 0,327$
- $w_2 = 0,295 \times 5/25 + 0,590 \times 2/5 + 0,115 \times 3/13 = 0,321$
- $w_3 = 0,295 \times 6/25 + 0,590 \times 2/5 + 0,115 \times 5/13 = 0,352$

A ordem obtida é o equipamento 3, equipamento 1 e equipamento 2.

## Solução do problema 6.2 (Método AHP B-G<sup>8</sup>)

O método AHP BG se calcula a partir dos resultados das alternativas comparadas par a par, e se busca a alternativa que apresenta o maior valor de prioridade com relação as demais, com o objetivo de usar esse valor na normalização do vetor de prioridades, maior valor para a unidade e os demais a valores proporcionais. Para esse cálculo, se utiliza os critérios anteriores.



Uma vez encontrados tais valores, se pode fazer a matriz de todos os critérios, e na sequência encontrar o valor referenciado de uma alternativa utilizando a equação:

Critérios			
	$w_{i1}$	$w_{i2}$	$w_{i3}$
Equip. 1	1	1/2	1
Equip. 2	5/14	1	3/5
Equip. 3	6/14	1	1

- $= k \times 1 \times 14.000 = 14.000k$
- $= k \times 5 \times 4.000 = 20.000k$
- $= k \times 75.000 \times 0,05 = 3.750k$

Em seguida, os valores devem se normalizar, o seja, divididos por 37.750K ( $x_1 + x_2 + x_3 = 14.000k + 20.000K + 3.750K = 37.750K$ )

- $w_1 = 14.000K / 37.750K = 0,371$
- $w_2 = 20.000K / 37.750K = 0,530$
- $w_3 = 3.750K / 37.750K = 0,099$

O valor de cada alternativa se calcula a partir da equação:  $w_i = \sum_k w_{i,k}$

- $w_1 = 0,371 \times 1 + 0,530 \times 1/2 + 0,099 \times 1 = 0,735$
- $w_2 = 0,371 \times 5/14 + 0,530 \times 1 + 0,099 \times 3/5 = 0,722$
- $w_3 = 0,371 \times 6/14 + 0,530 \times 1 + 0,099 \times 1 = 0,788$

A ordem obtida pelo método AHP B-G é a mesma pelo critério com o método AHP referenciado foi: o equipamento 3, equipamento 1 e equipamento 2.

#### 4.6.2 Problema 7 (Método ELECTRE<sup>9</sup>)

Outro problema encontrado nos expositores da feira foi uma seleção de quatro opções para um dispositivo chamado de câmara fria refrigerada, apresentados da seguinte maneira: MECF Americano (1); MECF Europeu (2); MECF Japonês (3); MECF Brasileiro (4), sendo os critérios de decisão adotados os preços, capacidade e consumo, e utilizado o método multicritério da escola francesa Electre.

A tabela abaixo apresenta a avaliação de cada alternativa com relação a cada critério, destacando o preceito adotado de maximizar os critérios de acordo com as preferências da nova gestão da Frigobife.

Alternativas	Critérios		
	Preços	Capacidade	Consumo
Equip. 1 (americano)	18.000,00	5	8
Equip. 2 (europeu)	20.500,00	6	5
Equip. 3 (japonês)	24.700,00	6	4
Equip. 4 (brasileiro)	22.800,00	8	7
<b>Pesos</b>	5	2	3

#### Solução do problema 7

Inicialmente, se normaliza os valores e os pesos dos critérios, sendo utilizado como método o quociente entre o elemento a ser normalizado e a soma total:

$$\text{Preço: } 18.000 + 20.500 + 24.700 + 22.800 = 86.000$$

$$\text{Capacidade: } 5 + 6 + 6 + 8 = 25$$

$$\text{Consumo: } 8 + 5 + 4 + 7 = 24$$

$$\text{Pesos: } 5 + 3 + 2 = 10$$

Depois, se dividi por cada alternativa e por cada critério, conforme tabela:

Desempenhos normalizados das alternativas nos diferentes critérios e pesos dos critérios.

Alternativas	Critérios						Pesos	
	Preços		Capacidade		Consumo			
Equip. 1	18.000	0,209	5	0,200	8	0,333	5	0,5
Equip. 2	20.500	0,238	6	0,240	5	0,208	3	0,3
Equip. 3	24.700	0,287	6	0,240	4	0,167	2	0,2
Equip. 4	22.800	0,265	8	0,320	7	0,292		
<b>Totais</b>	<b>86.000</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

9 Método da escola francesa ELECTRE (Gomes et al, 2011)

Utilizando a fórmula seguinte, se deve calcular os índices de concordância, observando a existência de um critério a ser minimizado (preço) e dos a ser maximizados (capacidade e consumo):  $C_{i,k} = \sum_{j \in C(X_i - X_k)} W_j$

1.1		1.2		1.3		1.4		2.1		2.2		2.3		2.4	
		1 0,209	0,5	1 0,209	0,5	1 0,209	0,5	2 0,238	0,0			2 0,238	0,5	2 0,238	0,50
		2 0,238		3 0,287		4 0,265		1 0,209				3 0,287		4 0,265	
		1 0,200	0,0	1 0,200	0,0	1 0,200	0,0	2 0,240	0,2			2 0,240	0,2	2 0,240	0,0
		2 0,240		3 0,240		4 0,320		1 0,200				3 0,240		4 0,320	
		1 0,333	0,3	1 0,333	0,3	1 0,333	0,3	2 0,208	0,0			2 0,208	0,3	2 0,208	0,0
		2 0,208		3 0,208		4 0,292		1 0,333				3 0,167		4 0,292	
		IC 1.2	0,8	IC 1.3	0,8	IC 1.4	0,8	IC 2.1	0,2			IC 2.3	1	IC 2.4	0,5
3.1		3.2		3.3		3.4		4.1		4.2		4.3		4.4	
3 0,287	0,0	3 0,287	0,0			1 0,287	0,0	4 0,265	0,0	4 0,265	0,0	4 0,265	0,5		
1 0,209		2 0,238				4 0,265		1 0,209		2 0,238		3 0,287			
3 0,240	0,2	3 0,240	0,2			1 0,240	0,0	4 0,320	0,2	4 0,320	0,2	4 0,320	0,2		
1 0,200		2 0,240				4 0,320		1 0,200		2 0,240		3 0,240			
3 0,167	0	3 0,167	0			1 0,167	0,0	4 0,292	0,0	4 0,292	0,3	4 0,292	0,3		
1 0,333		2 0,208				4 0,292		1 0,333		2 0,208		3 0,167			
IC 3.1	0,2	IC 3.2	0,2			IC 3.4	0	IC 4.1	0,2	IC 4.2	0,5	IC 4.3	1		

Efetando os cálculos para todos os pares de alternativas possíveis, conforme o quadro apresentado, se deve elaborar a matriz C, que agrupa os índices de concordância:

$$C = \begin{bmatrix} & & 0,8 & 0,8 & 0,8 \\ & 0,2 & & 1,0 & 0,5 \\ & 0,2 & 0,2 & & 0,0 \\ & 0,2 & 0,5 & 1,0 & \end{bmatrix}$$

Depois da construção da matriz C, se devem calcular os índices de discordância utilizando a fórmula seguinte:

$$d_{2,4} = \frac{1}{d} \text{ máx. } [u_j(x_i) - u_j(x_k)]$$

1.1		1.2		1.3		1.4		2.1		2.2		2.3		2.4	
		1 0,209	-0,029	1 0,209	-0,078	1 0,209	-0,056	2 0,238	0,029			2 0,238	-0,049	2 0,238	-0,027
		2 0,238		3 0,287		4 0,265		1 0,209				3 0,287		4 0,265	
		1 0,200	-0,040	1 0,200	-0,040	1 0,200	-0,120	2 0,240	0,040			2 0,240	0,000	2 0,240	-0,080
		2 0,240		3 0,240		4 0,320		1 0,200				3 0,240		4 0,320	
		1 0,333	0,125	1 0,333	0,125	1 0,333	0,041	2 0,208	-0,125			2 0,208	0,041	2 0,208	-0,084
		2 0,208		3 0,208		4 0,292		1 0,333				3 0,167		4 0,292	
		ID 1.2	0,241	ID 1.3	0,241	ID 1.4	0,723	ID 2.1	0,753			ID 2.3	0,0	ID 2.4	0,506
3.1		3.2		3.3		3.4		4.1		4.2		4.3		4.4	
3 0,287	0,078	3 0,287	0,049			1 0,287	0,022	4 0,265	0,056	4 0,265	0,027	4 0,265	-0,022		
1 0,209		2 0,238				4 0,265		1 0,209		2 0,238		3 0,287			
3 0,240	0,040	3 0,240	0,000			1 0,240	-0,080	4 0,320	0,120	4 0,320	0,080	4 0,320	0,080		
1 0,200		2 0,240				4 0,320		1 0,200		2 0,240		3 0,240			
3 0,167	-0,166	3 0,167	-0,041			1 0,167	-0,125	4 0,292	-0,041	4 0,292	0,084	4 0,292	0,125		
1 0,333		2 0,208				4 0,292		1 0,333		2 0,208		3 0,167			
ID 3.1	1,0	ID 3.2	0,295			ID 3.4	0,753	ID 4.1	0,337	ID 4.2	0,163	IC 4.3	0,0		

Efetando os cálculos para todos os pares de alternativas possíveis, conforme o quadro apresentado, se deve elaborar a matriz D, que agrupa os índices de discordância:



C	D	Nº de Arcos no Grafo	Alternativas no Núcleo
0,5	0,5	5	4,1
0,6	0,4	4	4,1
0,7	0,3	4	4,1
0,8	0,2	2	4,2,1
0,9	0,1	2	4,2,1

Segundo as tabelas e gráficos apresentados, e seus respectivos valores dos limites estabelecidos, as alternativas de aquisição dos equipamentos 4 e 1 são as que se apresentam como melhores opções para a seleção. Entretanto, se deve observar outros modelos de análises multicritério da escola francesa, tais como Electre TRI e o Prométhée<sup>10</sup>, e o modelo brasileiro Todim<sup>11</sup>, para melhor ordenar as alternativas, considerando para tal: preferência, indiferença, rejeição ou incapacidade, pseudocritério, interdependência e juízo de valor nebuloso.

## CONCLUSÕES

O presente estudo buscou analisar como as decisões empreendedoras são tomadas por pequenas empresas familiares, em contextos de mercado incertos e conflitos de gestão familiar. Como estudo de caso, analisamos o caso da empresa Frigobife, uma pequena empresa familiar, que apresenta conflitos no modelo tradicional e inovador de gestão, problemas com oferta de insumos, necessidade de diversificação de produtos, redução de espaço para comercialização, fragilidade em a estrutura de formalização de contratos com clientes potenciais, entre outras decisões em cenários incertos e complexos.

De acordo com os referenciais teóricos e problemas sobre a Frigobife apresentados no texto, com soluções apresentadas por meio de cálculos, tabelas e gráficos demonstrados, entende-se que:

- Inovação em processos e produtos é fundamental para que as PMEs realizem mudanças conceituais e estruturais, apresentando um diferencial competitivo no ambiente em que é apresentado;
- O processo de tomada de decisão em cenários incertos e complexos é possível com a aplicação de técnicas baseadas na Teoria da Decisão, com o objetivo de fundamentar opções alternativas, justificando especialmente a quebra de paradigmas em empresas familiares com conceitos tradicionais;
- As decisões tomadas com base nos modelos propostos ajudam a minimizar os vieses e incertezas dos cenários apresentados para garantir que os recursos assumidos pelos gestores foram utilizados com a eficiência necessária para as situações e o método pode ser utilizados e aplicados em outras

<sup>10</sup> Prométhée: Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations. (Brans et al, 1984)

<sup>11</sup> Todim: Tomada de decisão interativa Multicritério (Gomes e Lima, 1992)

pequenas empresas, considerando as diversas variáveis ambientais.

A pesquisa limitou-se ao caso específico de Frigobife, aplicando apenas a Teoria da decisão, utilidade e inovação, o que sugere novos estudos em outros casos de sucesso de pequenas empresas familiares, até mesmo com estudos comparativos com outros ramos de atividades de varejo comercial.

Nesse sentido, podemos concluir que a Teoria da Decisão com apoio multicritério tem aplicação prática em cenários de incerteza e análise de vieses, e que contribui com a solução de conflitos de gestão das pequenas empresas, especialmente nas empresas familiares, que não possuem recursos e estruturas de grandes organizações.

## REFERÊNCIAS

Adams, J. (2009) Growing a family business step by step. Stone World, Troy, EUA, v. 26.

Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment.

Journal of Small Business Management.

Bazerman, Max H. (2004). Processo Decisório: para cursos de administração e economia. Tradução Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier.

Bentham, J., & Mill, J. S. (1979). Uma introdução aos princípios da moral e da legislação. São Paulo: Abril Cultural.

Block, J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. Journal of Business Venturing, 27(2), 248-265.

Bonatti, P. & Colaboradores. (2011). Teoría de la Decisión. Buenos Aires: Editorial Prentic Hall, 1ra. Edición.

Brans, J. P.; Mareshal, B; Vincke, P. (1984). Prométhée: a new family of outranking methods in multicriteria analysis. In: Operational Research'84. North-Holland: Elsevier Publishers B. V.

Caylar, P-L., Noterdaeme, O., Naik, K. (2016). Digital in Industry: From Buzzword to value creation. August, 9 p. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/business-functions/digitalmckinsey/our-insights/digital-in-industry-from-buzzword-to-value-creation>. acesso:15.06.18.

Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L.R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. Entrepreneurship Theory and Practice, 36(6), 1153–1173.

Chesbrough, H. & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries. R&D Management, 36 (3), 229–236.

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilema: When New Technologies cause Great Firms to Fail. Cambridge (MA): Harvard Business Review Press.

Choo, C. W. (2003). A Organização do conhecimento. São Paulo. Editora Rocha.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction.

Corrar, Luiz J.; Théóphilo, Carlos Renato; Bergmann, Daniel Reed. (2009). Pesquisa operacional para

decisão em contabilidade e administração. São Paulo: Atlas, 2009.

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal*, 55(4), 976-997.

Drucker, P. F. *Administração em tempos turbulentos*.(1981).São Paulo, Pioneira.

Gomes, Luiz Flavio Autran Monteiro; González, Marcela Cecilia Araya; Carignano, Claudia. (2004). Tomada de decisões em cenários complexos: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério à decisão. Thomson.

Hernández-Pólito, Antonio; Miller, María Xochitl Astudillo; Hernández, Lino Gerardo Lezama. (2013). El estudio de caso como estrategia, método y objeto de investigación en Administración. México DF: ANFECA.

Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410-435.

Iudicibus, Sergio de e MELLO, Gilmar Ribeiro de. (2013). Análise de custos: uma abordagem quantitativa. São Paulo. Atlas.

López-Torres, Gabriela Citlalli et al. (2016). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. *Contaduría y administración*, v. 61, n. 3, p. 568-581.

Manyka, J. & McAfee A. (2014). Why Every Leader Should Care About Digitation and Disruptive Innovation. *McKinsey Quarterly*, January. Disponível em:<http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/why-everyleader-should-care-about-digitization-and-disruptive-innovation>. Acesso em:15.06.18.

Midgley, N., (2006). The inseparable bond between cure and research: clinical case study as a method of psychoanalytic inquiry. En: *Journal of Child Psychotherapy*, Londres, Routledge, vol. 32, N° 2, págs. 122-147.

Nieto, M. J. & Santamaria, L. (2010). Technological collaboration: Bridging the innovation gap between small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 44–69.

O'regan, N., Ghobadian, A. Y Sims, (2006). M. Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(2),251–261.

Richardson, Roberto Jarry. (2010). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Rubino, F. E., Tenuta, P., & Cambrea, D. R. (2017). Board characteristics effects on performance in family and non-family business: a multi-theoretical approach. *Journal of Management & Governance*, 21(3), 623-658.

Sánchez, Pedraza R., Gamboa O., Díaz J. A. (2008). Modelos empleados para la toma de decisiones en el cuidado de la salud. *Revista de la Salud Pública*, Febrero.

Vanhaverbeke, W. & Cloudt, M. (2006). Open innovation in value networks. En H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, y J. West (Eds.), *Open innovation: Researching a new paradigm*. New York, NY: Oxford University Press.

Vicente, Miguel Ángel, Juan Carlos Ayala, y otros. (2008). *Principios Fundamentales para La Administración de Organizaciones - 1a ed.* - Buenos Aires. Prentice Hall - Pearson Educación.

## APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA MELHORIA DO CONTROLE DE ESTOQUE DE UMA MERCEARIA

**Franciele Bonatto**

(UTFPR) fbonatto@utfpr.edu.br

**Vanessa Gomes da Silva**

(UTFPR) vanessasilva@alunos.utfpr.edu.br

**Vanessa Graziel Pontarollo**

(UTFPR) vapontarollo@hotmail.com

**João Dallamuta**

(UTFPR) joaol@utfpr.edu.br

**Henrique Ajuz Holzmann**

(UTFPR) haholzmann@utfpr.edu.br

**RESUMO:** Atualmente, para uma empresa conseguir se manter atuante no mercado com sucesso ela precisa oferecer serviços que atendem a necessidade do seu público alvo. Para isso, sendo de extrema importância investir na estrutura física, capacitação de funcionários, tecnologia nos processos e aplicação de metodologias e ferramentas para auxiliar na melhoria contínua. O objetivo deste estudo foi aplicar as ferramentas da qualidade através de um estudo de caso em uma microempresa, a fim de buscar melhorar o controle de estoque e garantir a satisfação do cliente. Como resultado, foi possível propor um plano ação com sugestões de melhorias que após implantadas podem auxiliar a empresa a melhorar a satisfação do cliente, redução de desperdícios com estoque obsoleto e consequentemente melhorar o desempenho,

tornando possível o fortalecimento da empresa na região.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estoque, Controle de qualidade, Melhoria contínua

**ABSTRACT:** Nowadays, for a company to be able to stay active in the market successfully it needs to offer services that meet the needs of its target audience. Therefore, it is extremely important to invest in the physical structure, training of employees, technology in the processes and application of methodologies and tools to assist in continuous improvement. The objective of this study was to apply quality tools through a case study in a microenterprise, in order to seek to improve inventory control and ensure customer satisfaction. As a result, it was possible to propose an action plan with suggestions for improvements that, once implemented, can help the company improve customer satisfaction, reduce waste with obsolete inventory and consequently improve performance, making it possible to strengthen the company in the region.

**KEYWORDS:** Inventory, Quality control, Continuous improvement

### 1 | INTRODUÇÃO

Em um panorama tão competitivo como os

dias de hoje, ações para a melhoria da qualidade dos produtos torna-se indispensável para a sobrevivência das organizações em um mercado tão acirrado e com uma concorrência cada vez maior, assim sendo, qualquer falha perceptível na qualidade pode ser o fator principal para o insucesso no mercado de um produto ou serviço.

De acordo com Amaral (2014) as organizações estão buscando vantagens competitivas diante do mercado em que estão inseridas, sendo assim, cada vez mais os clientes estão em busca de produtos que satisfaçam seus anseios, o que os tornam cada vez mais exigentes em suas escolhas afetando diretamente os critérios de qualidade e custo, sendo esses dois, fatores importantes e de grande necessidade para a permanência das organizações no mercado.

De acordo com Mekawa et al. (2013), com a crescente exigência do mercado nos últimos anos, no que diz respeito a qualidade dos produtos é inevitável o desenvolvimento de métodos e ferramentas voltados para a qualidade tendo em vista atingir uma considerável vantagem competitiva.

Uma vez que a mercearia em estudo enfrentava problemas com a falta de produtos em um determinado período e em outros períodos, o excesso de outros produtos, o objetivo deste estudo foi aplicar as ferramentas da qualidade, Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa e 5W1H para auxiliar no controle de estoque da empresa, garantindo o atendimento das necessidades dos clientes e redução de desperdícios com estoque obsoletos.

Para Trivellato (2010), a melhoria contínua dos produtos e processos de uma empresa são imprescindíveis dentro da organização para que ela se mantenha competitiva no mercado. Para que melhorias ocorram, é necessário que se utilize algum método e algumas ferramentas, que são a sequência lógica para se chegar onde se pretende e os resultados a serem utilizados nessa sequência, respectivamente.

Após esse tópico de introdução, na sequência são apresentados um referencial teórico, abordando as ferramentas utilizadas nessa pesquisa, a metodologia aplicada, resultados e conclusão.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção serão apresentados os conceitos das ferramentas de qualidades que serão utilizadas deste artigo

### **2.1 Gestão da qualidade**

Oriundo o latim, o termo qualidade, é um conceito que se baseia na relação das organizações com o mercado. As considerações que com maior recorrência se fazem a respeito desse conceito são aquelas que se referem ao atendimento das necessidades dos clientes e do padrão de produção e serviços providos pela organização. A satisfação das necessidades das pessoas é a razão da existência da

organização, a qual, portanto, deve suprir tais necessidades com produtos e serviços esperados pelos clientes e pelo mercado (SELEME; STADLER, 2010).

A gestão da qualidade integrou inicialmente o cotidiano das organizações, seja qual fosse seu porte, sua atividade e seu alcance de atuação, fossem públicas ou privadas, em função de alguns fatores. Vale salientar, que a gestão da qualidade não significa apenas o controle da produção, a qualidade intrínseca de bens e serviços, a aplicação isolada de ferramentas e métodos de gestão, ou uma assistência técnica apropriada. Numa visão mais ampla, os conceitos associados à gestão da qualidade, ou simplesmente, à gestão pela qualidade total, passaram a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacionais. (JUNIOR et al., 2015).

Ao longo dos anos, as técnicas e metodologias estatísticas tornaram-se cada vez mais amplamente utilizadas e aceitas por toda a indústria. Com a disponibilidade de computadores modernos e equipamentos avançados para processamento de dados, as aplicações práticas deles continuam a se multiplicar e aumentar de importância (PALADINI, 2004).

Para um controle efetivo de um processo ou melhoria de um produto é imprescindível a aplicação das ferramentas da qualidade, pois as mesmas tornam mais simples a compreensão acerca de um fenômeno que ocorra em um processo. As ferramentas da qualidade são mecanismos simples para seleção, implantação ou avaliação de alterações que possam resultar em melhorias do processo produtivo. Destacando-se entre as ferramentas básicas o Diagrama ou Gráfico de Pareto, folha de verificação, Diagrama de Ishikawa e 5W2H (CARVALHO; PALADINI, 2012)

## 2.2 Folha de Verificação

Esta ferramenta básica tem como objetivo registrar e agrupar de forma lógica os dados e informações, através de observações do processo específico. É utilizada para facilitar o processo da coleta de dados e assim, aperfeiçoar a análise das informações obtidas (TOLEDO et al, 2013). A Figura 2 é um exemplo de folha de verificação de uma linha de produção, o qual lista os defeitos encontrados nas peças.

<b>Tipo de Defeito</b>	<b>Verificação</b>	<b>Total</b>
Trinca	//// //	15
Risco	//// //	30
Mancha	////	10
Folga	//// //	27
Outros	////	8
<b>Total</b>		<b>90</b>

Figura 2 – Exemplo de Folha de verificação

## 2.3 Diagrama de Pareto

O princípio de Pareto foi desenvolvido por Vilfredo Pareto (1843-1923), ele estudou

e mostrou que a distribuição de renda em Milão era desigual, poucos detinham a maior parte da riqueza. Segundo ele 80% da riqueza estavam com 20% da população e 20% da riqueza estava nas mãos de 80% da população. Dessa forma, observou-se que a mesma teoria poderia ser aplicada aos problemas da qualidade e concluiu-se que poucas causas eram as principais responsáveis pelos problemas (TRIVELLATO, 2010).

O gráfico tem como função representar os dados obtidos sobre determinada causa ou determinado problema e identificar quais aspectos devem ser prioritários para serem trabalhados. Partindo dessa ideia, existem dois tipos de gráfico de Pareto: o de fenômeno e o de causas. O primeiro determina qual é o principal problema em um processo. O segundo, após encontrar o problema relevante, encontra as principais causas que o produzem. Os problemas e as causas podem ser classificados em pouco vitais, quando uma pequena parcela é responsável pela maioria dos defeitos, e muito triviais, que se refere ao restante dos problemas ou causas (TOLEDO et al, 2013).

A Figura 3 exemplifica um Diagrama de Pareto em que as Causas 3 e 4 são responsáveis por 75% das ocorrências de um dado problema e são as causas que devem ser priorizadas para que se obtenham melhores resultados.

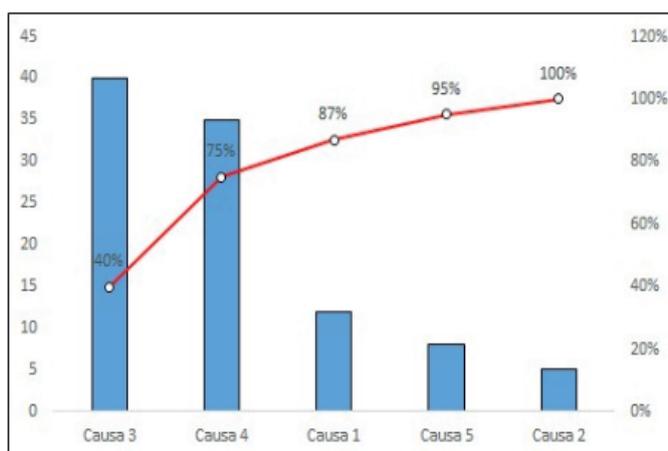


Figura 3 – Exemplo de diagrama de pareto

## 2.4 Diagrama de Ishikawa

Segundo Toledo et al (2013), esta ferramenta apresenta uma organização estrutural lógica, abordando as causas que mais contribuem para um determinado problema, ou seja, um resultado indesejado. Também pode ser chamado diagrama 6M, visto que em sua estrutura, os problemas podem ser classificados em seis tipos diferentes: método; matéria-prima; mão de obra; máquina; meio ambiente e medida. O propósito é mapear todas as causas prováveis do determinado problema. Um esquema genérico de diagrama de Ishikawa é ilustrado na Figura 4, onde na ponta da direita temos as características (efeitos) que é o lugar em que queremos chegar. Já na parte direita, temos as ramificações que podem ser variados fatores (causas).

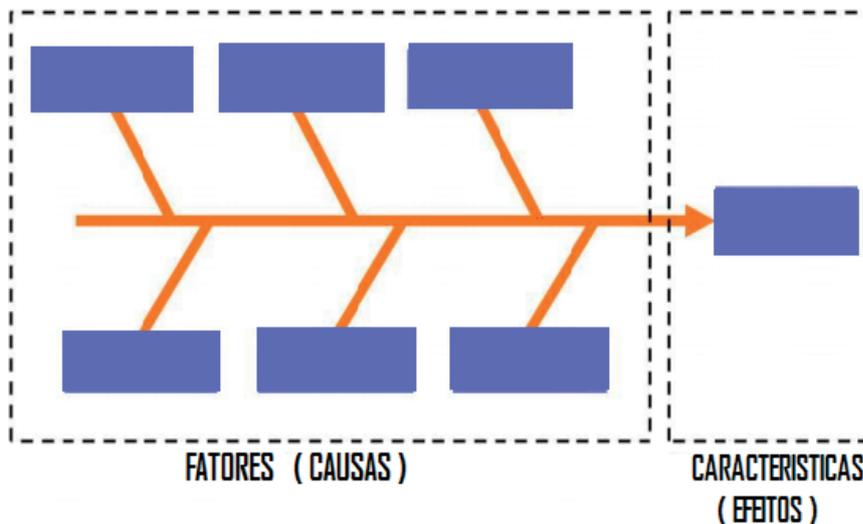


Figura 4 – Exemplo de diagrama de Ishikawa

## 2.5 5W2H

Criada para auxiliar na utilização do PDCA, a ferramenta 5W2H consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. Percebe-se que as respostas destas questões estão interligadas e que ao final do preenchimento da planilha, surge um plano de ação detalhado, de fácil compreensão e visualização, que define as ações tomadas, de que maneira serão realizadas e quais os responsáveis pela execução de tais atividades (VEIGA et al., 2012).

Método dos 5W2H			
5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por Qué?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Figura 5 – Exemplo do 5W2H

Fonte: Meira (2003)

## 3 | METODOLOGIA

O estudo foi realizado em uma mercearia localizada no interior do Paraná. Para a elaboração deste estudo foram utilizadas as seguintes ferramentas de qualidade: Fluxograma, Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa e Ciclo PDCA.

A empresa estudo de caso, atua desde 1980 e apesar de ser de pequeno porte possui bastante clientes fiéis, e recebe visita de turistas por estar localizada em um local turístico na região.

A metodologia utilizada neste trabalho seguiu os seguintes passos (Figura 6):



Figura 6 – Etapas da metodologia utilizada

- Levantamento bibliográfico: Foi pesquisado os conceitos e aplicações das ferramentas de qualidade que serão usadas neste estudo de caso.
- Coleta de dados: Foi realizada uma pesquisa de satisfação dos clientes para coleta de dados com os clientes através de uma folha de verificação com o intuito de identificar os principais defeitos do estabelecimento.
- Identificação do problema: Em seguida, com a obtenção dos dados, foi feito um gráfico de Pareto, que identificou as causas mais relevantes.
- Identificação das causas raízes do problema: No diagrama de Ishikawa colocamos a insatisfação do cliente como o principal, assim nas ramificações identificamos a falta de variabilidade de produtos e pouca disponibilidade de determinadas marcas.
- Proposta de plano Ação: Após obter todos os dados resultados através das ferramentas de qualidade, foram feitas análises de como seria possível aper-

feioar o processo na empresa, a fim atender as necessidades dos clientes e reduzir desperdícios. Para isso, aplicamos 5W2H.

## 4 | RESULTADOS

Neste tópic, estão contidos todos os resultados atingidos por meio da aplicação do PDCA e das ferramentas de qualidade.

### 4.1 Folha de Verificação

Para a coleta de dados foi feita uma folha de verificação, a qual foi respondida por 50 clientes durante o período de 1 semana, ilustrada na Figura 7.

RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES	FREQUENCIA
Variedades de produtos	18
Excesso de produtos de uma mesma marca	8
Formas de pagamento	6
Horário de funcionamento	4
Atendimento	3
Limpeza do local	3
Atraso do atendimento	3
Promoções	3
Sem reclamações	2
TOTAL	50

Figura 7 – Folha de verificação aplicada pelos autores

### 4.2 Gráfico de Pareto

Com os dados obtidos na folha de verificação foi elaborado um gráfico de Pareto, ilustrado na Figura 8.

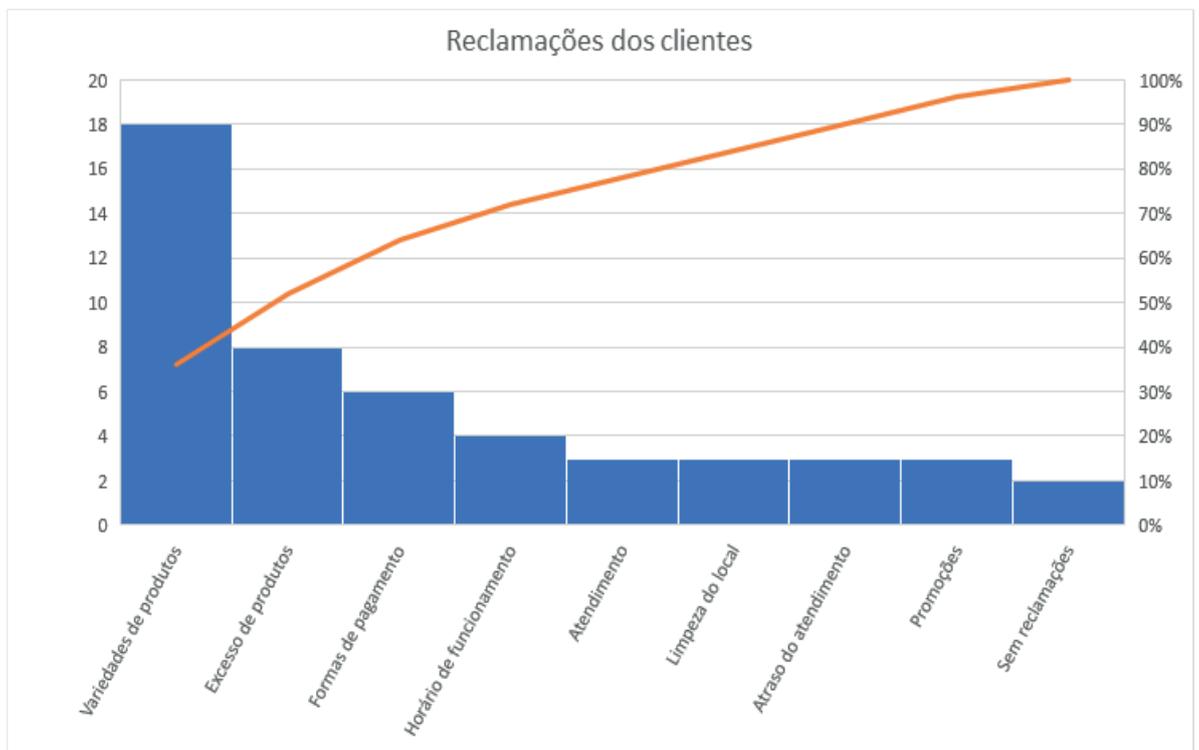


Figura 8 – Gráfico de pareto elaborado a partir da folha de verificação

Como pode-se observar na Figura 8, variedades de produtos e excesso de produtos, correspondem 50% dos problemas, portanto, decidiu-se que o estoque será analisado na próxima etapa.

#### 4.3 Diagrama de Ishikawa

Foi elaborado um diagrama de Ishikawa do estoque para mapear as possíveis causas dos problemas mais efetivos, como mostra a Figura 9. No diagrama listou-se as questões que levaram as reclamações e assim chegou-se em fatores que as influenciam. O estoque mínimo de algumas marcas é o que mais preocupa e atinge a insatisfação, um dos fatores é que o comércio se localiza longe do centro urbano e os fornecedores passam mensalmente apenas, e isso faz com que não haja controle do quanto se deve comprar, pois em alguns meses as vendas aumentam e em outros diminuem. O fato de não ter um local grande para armazenamento também influencia na compra de grandes quantidades.

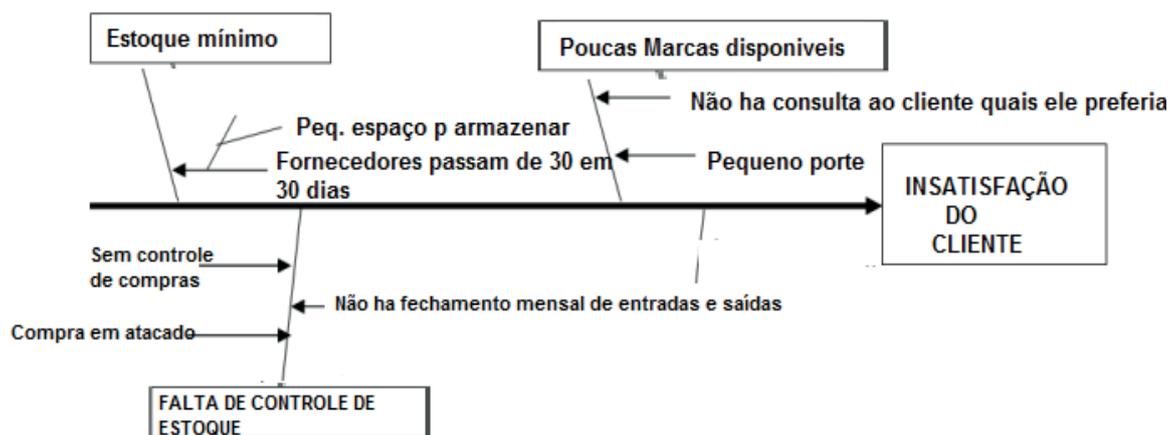


Figura 9 – Diagrama de Ishikawa elaborado pelos autores

#### 4.4 5W1H

Ao aplicar o 5W1H como demonstrado na Figura 10, pode-se concluir que deve-se controlar a entrada dos produtos e aumentar a diversidade de marcas, sem alterar muito na quantidade de compra, pois o estoque extra também é umas das colocações. Quem ficou responsável foi o gerente de compras e o proprietário que iniciaram a partir da próxima compra.

Método dos 5W1H			
5W	WHAT	O QUE?	Controlar entrada de produtos e aumentar a diversidade.
	WHO	QUEM?	O gerente de compras e o proprietário.
	WHERE	ONDE?	Na própria Micro empresa.
	WHEN	QUANDO?	A partir da proxima entrada de produtos.
	WHY	POR QUÊ?	Para que ocorra um controle de entrada e seleção de marcas.
1H	HOW	COMO?	Ao fazer a compra devera fazer o balanço do que já se encontra disponível a venda, e verificar a patrir desse primeiro mês quais são os demais que aumentam a procura de alguns produtos e devidas marcas.

Figura 10 – Proposta de plano ação 5W1H

A partir do plano ação 5W1H, o gerente de compras e o proprietário, poderão

fazer um controle formal da demanda de produtos da empresa, o eu possibilitará realizar o controle de estoques que atenda essa demanda, reduzindo os desperdícios pelo excesso de determinados produtos e a ausência de outros produtos, que por sua vez, levava a insatisfação do cliente.

## 5 | CONCLUSÃO

Através deste estudo de caso foi possível notar que para uma empresa manter-se no mercado de trabalho é necessário atender as necessidades dos clientes, dessa forma obtendo um diferencial diante de outras organizações do mesmo seguimento.

A aplicação das ferramentas de qualidade, tem mostrado ser de grande importância para avaliar o desempenho dos serviços prestados, com o objetivo de evidenciar os problemas mais notáveis, para que esses sejam resolvidos primeiro.

Após o emprego das ferramentas da qualidade, foi possível encontrar as principais causas de insatisfação do cliente, e propor ações para resolução dos problemas de qualidade da empresa. Espera-se que após a aplicação do plano de ação proposto, a empresa consiga satisfazer as necessidades dos clientes, reduzir os desperdícios, resultantes do estoque obsoleto, melhorando o desempenho.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Y.** *Fatores de influência e dificuldade na implantação da melhoria contínua: um estudo de caso em uma multinacional do ramo agropecuário.* XXI SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, novembro, 2014.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P.** *Gestão da Qualidade: teoria e casos.* 2. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 430 p. (ABEPRO) ISBN 9788535248876.
- MAEKAWA, R; CARVALHO, M. M.; OLIVEIRA, O.J.** *Um estudo sobre a certificação ISSO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades.* SCIELO, v.20, n.4, 2013.
- MEIRA, R. C.** *As ferramentas para a melhoria da qualidade.* Porto Alegre: SEBRAE, 2003.
- PALADINI, E. P.** *Gestão da Qualidade: teoria e prática.* [S.l.]: Atlas, 2004.
- SELEME, Robson; STADLER, Humberto.** *Controle da qualidade: As ferramentas essenciais.* Curitiba: 2. ed Ibpex, p.27- 56, 2010.
- JUNIOR, Edmarson Bacelar Mota Isnard Marshall et al.** *Gestão da qualidade e processos.* Editora FGV, 2015.
- TOLEDO, J. C de et al.** *Qualidade: gestão e métodos.* Rio de Janeiro: LTC, p. 48-62, 2013.
- TRIVELLATO, A. A.** *Aplicação das Sete Ferramentas Básicas da Qualidade no Ciclo PDCA para Melhoria Contínua: Estudo de Caso numa Empresa de Autopeças.* 2010. 72 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos, p. 72. 2010.
- VEIGA, RAQUEL SASSARO et al.** *Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate.* Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 6, n. 1, 2013.

## APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE NA EMPRESA JÚNIOR BRICK ENGENHARIA

**Franciele Bonatto**

(UTFPR) fbonatto@utfpr.edu.br

**Kaluan Zanco Moreira**

(UTFPR) kaluan.moreira@alunos.utfpr.edu.br

**Lucas Caetano Teixeira**

(UTFPR) lteixeira@alunos.utfpr.edu.br

**João Dallamuta**

(UTFPR) joaol@utfpr.edu.br

**Henrique Ajuz Holzmann**

(UTFPR) haholzmann@utfpr.edu.br

**RESUMO:** Com o empreendedorismo em alta, as Empresas Juniores (EJ) têm ganhado espaço no cenário nacional através da realização de projetos. Neste panorama, a Brick Engenharia foi criada em 2016, mas por ser uma EJ nascente, teve muitos problemas devido à falta de experiência dos membros e principalmente pela ausência de ferramentas de qualidade nos processos internos. Deste modo, o objetivo deste artigo foi aplicar as ferramentas da qualidade (*Brainstorm*, Diagrama de Ishikawa, Fluxograma e 5W2H) na empresa, com a finalidade de melhorar os processos da empresa, visando um melhor desempenho e crescimento no mercado. Como resultado, a empresa conseguiu identificar os processos críticos, causas raízes do problema, padronizar os processos, elaborar e aplicar um plano ação em 2018 e fazer um comparativo com os anos

de 2016 e 2017, observando um grande avanço em 2018 nos processos de processo seletivo e prospecção passiva da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Controle, Ferramentas, Qualidade, Desempenho

**ABSTRACT:** With entrepreneurship on the rise, Empresas Juniores (EJ) has gained space in the national scene through projects. In this scenario, Brick Engineering was created in 2016, but because it was a nascent EJ, it had many problems due to the lack of experience of the members and mainly due to the lack of quality tools in the internal processes. In this way, the objective of this article was to apply the quality tools (*Brainstorm*, Ishikawa Diagram, Flowchart and 5W2H) in the company, with the purpose of improving the company's processes, aiming at better performance and growth in the market. As a result, the company was able to identify critical processes, root causes of the problem, standardize processes, develop and implement an action plan in 2018 and make a comparison with the years 2016 and 2017, noting a major advance in 2018 in process processes selective and passive prospecting of the company.

**KEYWORDS:** Control, Tools, Quality, Performance

## 1 | INTRODUÇÃO

Com a realização de mais de 11 mil Projetos no ano de 2017 (dados da Brasil Jr), as Empresas Juniores vêm ganhando espaço no cenário nacional por terem um produto de qualidade com um preço abaixo do mercado, além de estimular o espírito empreendedor no Universitário. Dentro deste contexto, a Brick Engenharia (Empresa Júnior de Engenharia Civil da UTFPR – Campus Guarapuava) foi criada em 2016. Porém, por ser uma empresa jovem no mercado, ela teve muita dificuldade no primeiro ano de existência, em virtude da falta de experiência dos membros, da não aplicação de métodos e ferramentas de qualidade nos processos internos e, principalmente, de uma política da qualidade.

A política da qualidade de uma organização é utilizada para direcionar os esforços de todos para seu bom andamento. Assim, uma política bem elaborada permite que todos saibam o que tem a fazer (VIEIRA FILHO, 2010).

A partir da definição de política – que deve ser elaborada e aprovada pela alta direção e, se possível, com a participação de todos – caberá às equipes responsáveis indicar tudo aquilo que se faz necessário para o cumprimento dos itens acordados. Tudo deve ser devidamente analisado e registrado, o não cumprimento de metas implica em medidas de ajuste, rumo a consecução do plano. Evidenciar a política da qualidade é atender aos seus objetivos (VIEIRA FILHO, 2010).

Dentro da Brick Engenharia, observou-se a não aplicação de ferramentas da qualidade nos processos internos devido à falta desta política da qualidade, o que conseqüentemente estava dificultando o cumprimento de metas da empresa, pois não estavam tendo resultados concretos. Resultados concretos geram a certeza de que a qualidade no processo produz resultados benéficos para todos os envolvidos (PALADINI, 2009).

Deste modo, o objetivo deste artigo foi aplicar as ferramentas da qualidade (Brainstorm, Diagrama de Ishikawa, Fluxograma e 5W2H) na empresa objeto de estudo, com a finalidade de melhorar os processos da empresa, visando um melhor desempenho e crescimento da empresa no mercado.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Política da qualidade

Políticas são princípios que orientam as atitudes administrativas de uma organização. São diretamente ligadas com a ciência do governo, da administração e da fixação de resultados gerais a alcançar. Pode-se empregar o termo *políticas*, ainda, para conceituar os objetivos que servem de base para o planejamento das ações gerais da organização. Políticas da qualidade, deste modo, são as diretrizes básicas da qualidade na empresa (PALADINI, 2009).

De forma geral, as políticas da qualidade envolvem a estruturação e os níveis de alcance dos objetivos da empresa, a seleção de faixas de atuação no mercado e a determinação das peculiaridades do processo produtivo (PALADINI, 2009).

## 2.2 Controle de qualidade

É o conjunto de ações que visa analisar, pesquisar e prevenir a ocorrência de defeitos em processos e produtos (PALADINI, 2009).

É relacionado ao cumprimento de todas as especificações do programa de qualidade. É essencialmente o conjunto de atividades e técnicas empregadas para obter e manter a qualidade de um produto, processo ou serviço. É importante ressaltar que o Controle de Qualidade (CQ) não monitora apenas as atividades, mas também identifica e elimina as causas dos problemas (OAKLAND, 2007).

## 2.3 Ferramentas da qualidade

São utilizadas em métodos de gerenciamento de processos, com o objetivo de melhorar continuamente a qualidade.

### 2.3.1 Brainstorm

Foi criado com o objetivo de regular a participação das pessoas em um ambiente de reunião quando se deseja ter ideias, levantar causa de problemas ou até mesmo problemas. É uma ferramenta que se presta à atividade participativa, no qual todos têm a oportunidade de opinar. É uma ferramenta muito prática e simples (VIEIRA FILHO, 2010).

### 2.3.2 Diagrama de Ishikawa

Também conhecido como Diagrama de causa e efeito ou Espinha de Peixe, é utilizado para apresentação a relação entre o resultado (efeitos) e os fatores (causas) do processo que possam ter afetado o resultado considerado. Atua como um guia para identificar a causa fundamental do problema e a determinação das ações que deverão ser adotadas (VIEIRA FILHO, 2010). Na Figura 1 é representado um diagrama genérico.

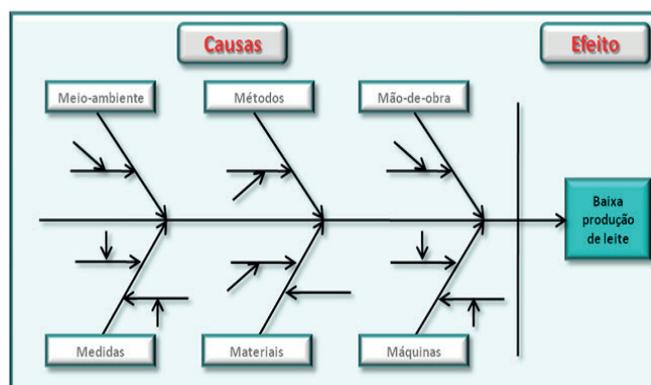


Figura 1 - Diagrama de Ishikawa.

Geralmente o diagrama é utilizado com 6 fatores, muitas vezes chamado de Diagrama de 6M, “Método”, “Material”, “Mão de obra”, “Máquina”, “Medida” e “Meio ambiente” como mostra a Figura 2. Para se estabelecer o grau de importância das causas, é necessário se basear em dados e não somente em experiência pessoais, para que a ferramenta traga resultados mais precisos.

### 2.3.3 Fluxograma

É uma forma de representar, através de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitação da análise. É um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos (PEINALDO; GRAEML, 2007). Na Figura 2 é ilustrado um exemplo de fluxograma.

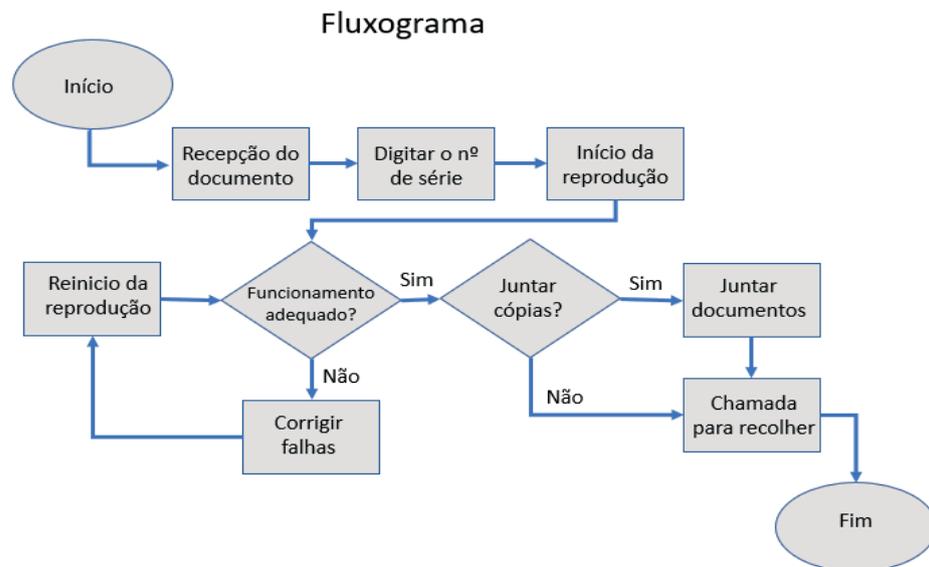


Figura 2 - Manual de ferramentas da qualidade

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2005

### 2.3.4 5W2H

De acordo com Endeavor (2017), esta ferramenta é na verdade um *checklist* de atividade que devem ser desenvolvidas com no máximo de clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. É uma metodologia em que sua base é a resposta de uma série de perguntas essenciais (Figura 3).

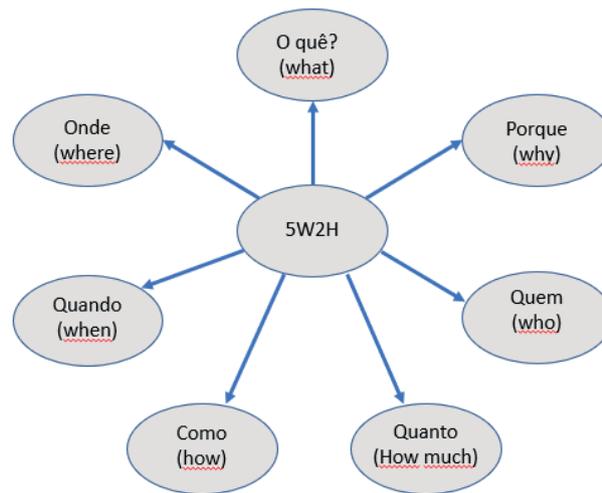


Figura 3 – exemplo genérico de um 5W2H

A sigla 5W2H refere-se às perguntas que devem ser feitas: Why? (Por quê?) Where? (Onde?) When? (Quando?) What? (O quê?) How? (Como?) How much? (Quanto custa?).

### 3 | METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso na empresa Brick Engenharia (Empresa Júnior de Engenharia Civil da UTFPR – Campus Guarapuava). A Brick Engenharia é uma empresa constituída por graduandos do curso de Engenharia Civil da UTFPR Guarapuava, fundada em 2016. Presta serviços de engenharia como projetos arquitetônicos, elétricos, hidrossanitários, estruturais, quantitativos de materiais e de legalização de imóveis. A aplicação da metodologia aconteceu dentro das diretorias responsáveis pela entrega dos processos acompanhados. A fiscalização foi realizada pela presidência da empresa, e o desenvolvimento pelos diretores e assessores designados. As etapas da metodologia adotada nesta pesquisa ocorreram conforme Figura 4.

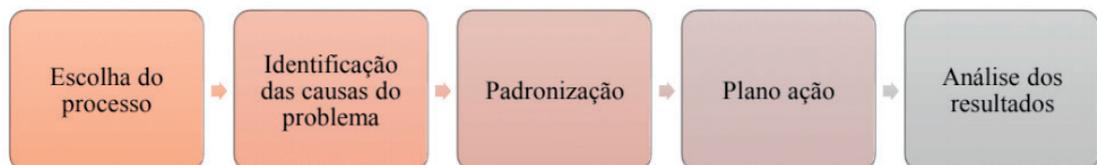


Figura 4 – Etapas da metodologia adotada

- Escolha do processo: A escolha pelos processos foi dada pela prioridade deles na relação com a manutenção e o desenvolvimento da empresa no

primeiro semestre de 2017.

- Identificação das causas do problema: A partir da escolha dos processos mais críticos, realizou-se um *brainstorm* e desenvolveu-se um diagrama de Ishikawa para identificar as causas raízes do problema.
- Padronização: Foram criados um fluxograma para padronizar os processos críticos escolhidos para análise.
- Plano ação: A partir de um plano 5W2H, foram determinadas as ações que deveriam ser implantadas para melhoria dos processos.
- Análise dos resultados: O plano ação foi aplicado no ano de 2018 e comparado os resultados dos anos anteriores (2016 e 2017) com o ano atual (2018).

## 4 | RESULTADOS

### 4.1 Escolha do processo

Ao final do primeiro semestre de 2017, foi realizada uma pesquisa de clima, para que essas prioridades fossem escolhidas, a fim da aplicação do controle de qualidade nos processos referentes. Considerando as observações dos membros e diretores, e quais pontos causavam o maior incômodo nestes, os resultados desta pesquisa estão ilustrados na Figura 5.

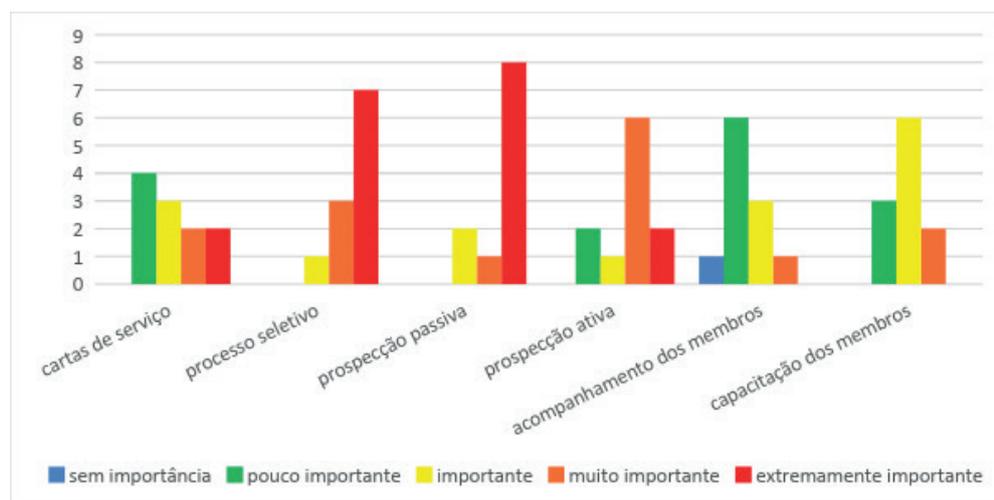


Figura 5 - Gráfico da Priorização dos processos.

Conforme Figura 6, os processos críticos priorizados pelos gestores foram o processo seletivo e a prospecção passiva, pois são considerados pelos gestores como processos extremamente importante.

## 4.2 Identificação das causas do problema

O *Brainstorm* ocorreu durante uma reunião de cogestão entre os diretores de 2017, e aqueles que assumiram em 2018, e foi essencial para o mapeamento dos processos e das falhas dos mesmos. A duração foi de 4 horas. As conclusões obtidas nesta reunião foram utilizadas no planejamento estratégico de 2018. Foram relacionados os pontos de atenção, com as metas que deveriam ser obtidas ao longo do ano.

Durante o *brainstorm* foi desenvolvido o Diagrama de Ishikawa (Figura 6). As Empresas Juniores se fortalecem em 3 pilares, sendo eles: execução, pessoas e mercado.

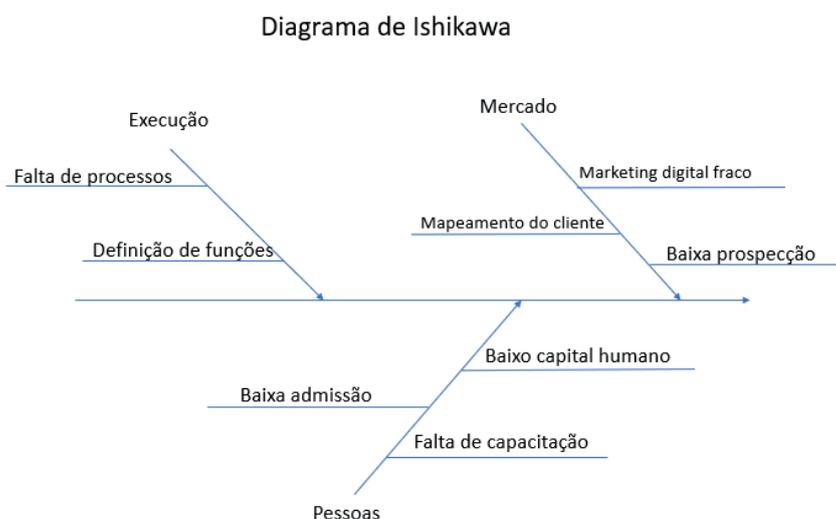


Figura 6 - Diagrama de Ishikawa utilizado na aplicação.

## 4.3 Padronização do processo

A partir da identificação das causas dos problemas, as ações foram inicializadas com base no melhoramento dos processos. Para isso foi desenvolvido um fluxograma (Figura 7) estabelecendo como o processo seletivo e a prospecção iria acontecer, de maneira clara e objetiva.

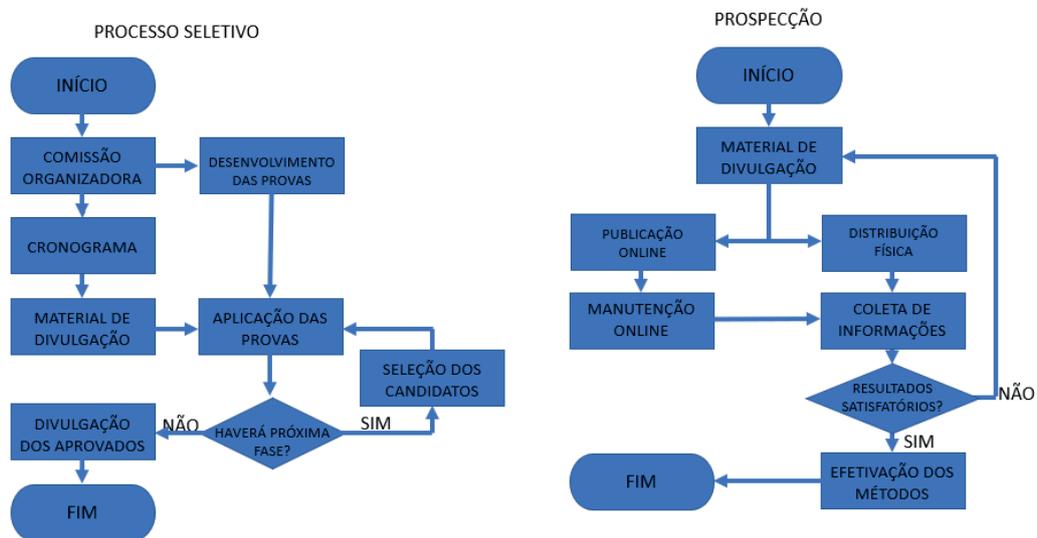


Figura 7 – Fluxograma relacionados aos processos de processo seletivo e prospecção

Foram criados documentos em um formato semelhante à um manual, que auxiliavam na padronização para algumas etapas específicas dentro do fluxograma, como por exemplo na aplicação das provas, para que houvesse a uniformização para as próximas repetições, levando em consideração de que o processo seletivo ocorre duas vezes ao ano, sendo a maior entrega da diretoria responsável, e um processo vital para a empresa que depende dos ciclos das gestões, entrada e saída de membros anualmente. E para algumas etapas específicas da prospecção, nas quais era necessário um direcionamento técnico, para que não houvesse dúvidas na execução.

#### 4.4 Plano ação

Em paralelo ao fluxograma, foi criado um plano 5W2H (Quadro 1). Como cada membro atuaria dentro das atividades propostas, com relação as entregas esperadas e principalmente, aos prazos.

Um dos pontos que exigia maior atenção era com relação ao tempo que o processo seletivo demorava. Seu prazo deveria ser otimizado a fim de não atrapalhar os afazeres paralelos da diretoria, pois o setor basicamente parava e dirigia seus esforços para este processo em específico, deixando outros de lado, que se acumulariam e, conseqüentemente, perderiam a qualidade na entrega.

O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Quanto
Montagem da comissão organizadora	Diretor de Gestão de Pessoas	Dia 1	Sede GP	A fim de manter a imparcialidade do processo	Selecionando membros variados da diretoria	Sem custo

Desenvolvimento do cronograma	Comissão organizadora	Dia 2	Sede GP	Otimizar os prazos, e eficiência do processo	Organizando calendário com as datas	Sem custo
Desenvolvimento das provas	Diretor de gestão de pessoas	Dia 2	Sede GP	Manter o nível de dificuldade dos processos anteriores	Confecção de novas provas, tomando como base as anteriores	Impressão das provas escritas. Material para as dinâmicas
Criação do material de divulgação	Diretoria de Marketing e comunicação	Dia 2	Sede MKT	Manter a identidade da empresa no material de divulgação	Desenvolvimento do material pela equipe do marketing	Impressão de panfleto e banner
Aplicação das provas	Comissão organizadora	Dias 3-15	Sala de Aula	Selecionar os candidatos dentro das fases e etapas do processo	Avaliação dos candidatos através de notas classificatórias e eliminatórias	Sem custo
Divulgação dos aprovados	Diretoria de Marketing	Dia 17	Mídias digitais	Expor os aprovados no processo seletivo	Divulgação nos meios de comunicação oficiais da empresa	Sem custo

Quadro 1 – Aplicação do 5W2H

## 4.5 Análise dos resultados

O plano ação foi aplicado no ano de 2018 e comparado os resultados dos anos anteriores (2016 e 2017) com o ano atual (2018).

### 4.5.1 Processo seletivo

Os resultados, com a estruturação e padronização dos processos, foram desde o número de inscritos devido à uma divulgação mais elaborada, até uma otimização nos prazos, aplicação, e correção das fases avaliativas.

Nos anos de 2016 e 2017 não havia estruturação no processo seletivo. O mesmo era realizado com datas e prazos não especificados previamente, o que permitia àqueles que estavam à frente da organização um não comprometimento, prolongando ao máximo a entrega dos aprovados.

A falta de uma comissão organizadora, e do alinhamento da mesma, impossibilitava que o processo fosse imparcial nas etapas avaliativas e classificatórias, gerando uma conclusão tendenciosa e insatisfatória aos candidatos.

A não participação da diretoria de marketing no processo criativo da divulgação, gerava números desagradáveis com relação a quantidade de inscritos. O que consequentemente causava uma concorrência baixa no processo seletivo, prejudicando a empresa no quesito qualidade técnica dos candidatos.

A aplicação do CQ fica ainda mais perceptível, conforme Figura 8.

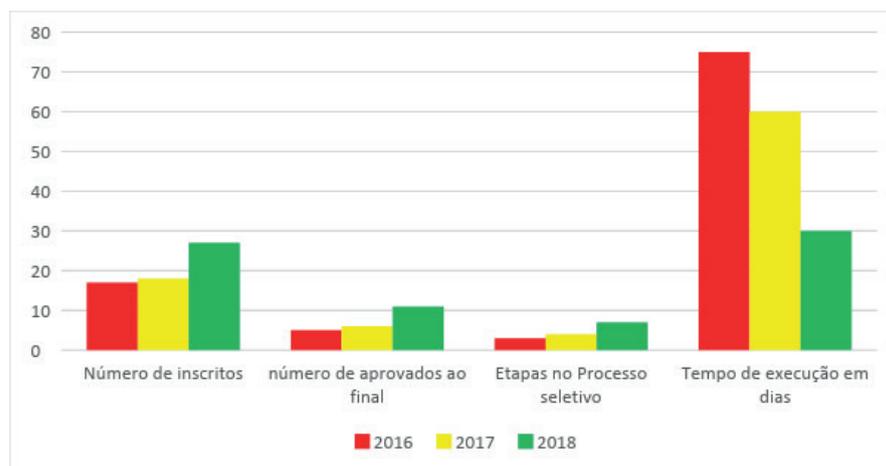


Figura 8 - Gráfico com os dados comparativos da Brick de 2016 a 2018.

A otimização, quando comparado 2016 a 2018 foi de 58% no número de inscritos, 120% no número de aprovados ao final do processo, 133% na complexidade do mesmo, gerando assim mais insumos para a avaliação de cada candidato e 150% na otimização do tempo, ocasionando um menor desgaste na diretoria.

#### 4.5.2 Prospecção

Na prospecção passiva, as ações foram significativas para a diretoria. A movimentação dos membros aumentou com a produção de conteúdo, já que havia um plano de ação e o fluxograma para seguir. Ampliando consideravelmente o trabalho de *back-office*, e consequentemente os resultados obtidos.

Os benefícios são muito claros, pois estes possuem números que não são *outliers*, mas sim o reflexo de momentos que os protocolos do CQ foram executados, evidenciando o quanto o uso contínuo das ferramentas e processos se fazem necessários durante a execução do Ciclo PDCA.

Os dados de 2017 e 2018 (Figura 9) mostram os picos nos resultados das mídias digitais nos meses de setembro, outubro e novembro de 2017, além de março e abril de 2018. Quando ocorreram ações da diretoria responsável referentes à execução do plano de ação estabelecido no *Brainstorm*, e cessam os números nos meses de dezembro de 2017, janeiro e fevereiro de 2018 quando o fluxograma não foi executado, por diversas razões como a troca de gestão, o período de cogestão e adaptação dos diretores e gerentes, período de férias da EJ, quando as atividades diminuem consideravelmente.

### Alcance das publicações

O número de pessoas em cujas telas foi colocado qualquer publicação da sua Página.



Figura 9 - Gráfico do alcance das publicações em mídia digital.

Assim também como o número de acesso nas mídias digitais o resultado expressivo com o início das ações (Figura 10).

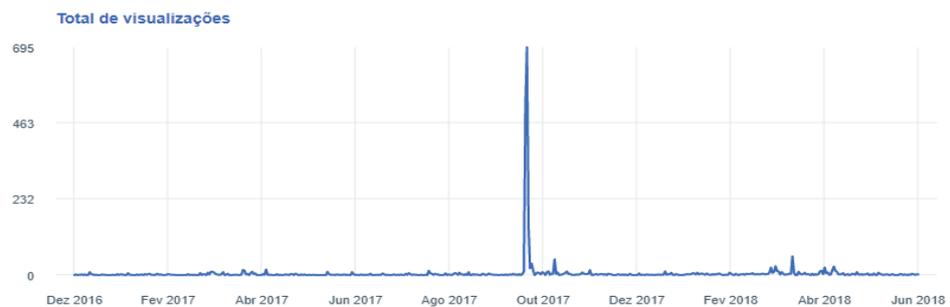


Figura 10 - Gráfico do número total de visualizações em mídia digital.

O número de pessoas que acompanham o material digital da empresa apresenta um salto com o início das atividades de CQ (Figura 11).

Total de seguidores da Página até hoje: 788



Figura 11 - Gráfico do número de seguidores em mídia digital.

## 5 | CONCLUSÃO

Diante da estruturação dos processos e a aplicação do controle da qualidade através das ferramentas descritas, as evoluções e a otimização foram altamente significativas. Ao comparar o desempenho nos anos de 2016 e 2017 ao ano de 2018, o efeito positivo na empresa é claro.

Essas ações apresentadas não geraram apenas resultados dentro das diretorias em que houve o desenvolvido de controle de qualidade, mas também nos resultados gerais da empresa, como o faturamento e o número de projetos vendidos.

O crescimento da empresa é expressivo, e isto é consequência principalmente destas ações, envolvendo a diretoria de marketing e a diretoria de gestão de pessoas. Com a estruturação da prospecção passiva, a captação de clientes aumentou, provocando um crescimento na empresa de 750% em faturamento do ano de 2017 para o primeiro semestre de 2018 e um crescimento de número de projetos de 233% de 2017 para o primeiro semestre de 2018. Consequentemente, o *ticket* médio foi elevado em 155% de 2017 para 2018.

O resultado esperado da aplicação do controle de qualidade é a elevação do *ticket* médio, pois é um excelente indicador de que a empresa entra no mercado ganhando espaço com a qualidade do produto, ou no caso, do serviço oferecido, em vez de atuar apenas na quantidade.

A observação contínua da empresa, até mesmo nos momentos em que o CQ não é aplicado é interessante, pois mostra como os resultados tendem a deterioração nestes períodos, como mostram os gráficos no momento em que a empresa deixou de aplicar o CQ na prospecção passiva.

## REFERÊNCIAS

**BRASIL JÚNIOR.** Disponível em: <https://www.brasiljunior.org.br/conheca-o-mej.>> Acesso em 19 de Junho de 2018.

**CHIAVENATO, I.** *Administração nos novos tempos.* – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**ENDEAVOR,** Disponível em:< <http://info.endeavor.org.br/ferramenta-5w2h>> acesso em 24 de julho de 2018.

**OAKLAND, John S.** *Gerenciamento da Qualidade Total: TQM.* São Paulo: Nobel, 1994 - Reimpresso em 2007.

**PALADINI, Edson Pacheco.** *Gestão estratégica da qualidade: Princípios, métodos e processos.* 2. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2009.

**PEINALDO, J.; GRAEMÇ, A. R.** *Administração da produção: Operações industriais e de serviços.* 1. ed. Curitiba: UnidenP, 2007.

**SEBRAE.** *Manual de ferramentas da qualidade.* São Paulo, agosto. 2005.

**VIEIRA FILHO, Geraldo.** *Gestão da qualidade total: Uma abordagem prática.* 3. ed. Campinas: Alínea, 2010.

## AVALIAÇÃO PARCIAL DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE FRANGOS PARA ABATE

### **Cristiane Sonia Arroyo**

Instituto Federal do Sul de Minas Gerais  
IFSULDEMINAS  
Poços de Caldas-MG.

### **Marcio Mattos Borges de Oliveira**

Universidade de São Paulo (USP), Faculdade  
de Economia, Administração e Contabilidade de  
Ribeirão Preto (FEARP)  
Ribeirão Preto-SP

### **Sonia Valle Walter Borges de Oliveira**

Universidade de São Paulo (USP), Faculdade  
de Economia, Administração e Contabilidade de  
Ribeirão Preto (FEARP)  
Ribeirão Preto-SP

### **Reginaldo Jose de Paula**

Faculdade de Filosofia Ciências e Letras da  
Fundação Educacional de Ituverava-FE, Curso de  
Administração  
Ituverava-SP

**RESUMO:** Esta pesquisa pode contribuir com a gestão da qualidade após a implantação de programas como 5S. Dentro deste contexto, o presente artigo objetiva analisar se após a implantação do programa 5S em uma empresa produtora de frangos para abate ocorreram mudanças no comportamento dos colaboradores. Uma pesquisa em campo foi realizada e como resultado informações de que é possível perceber pontos positivos na

implantação da cultura 5S, como exemplo, o engajamento da alta gerência e por parte dos colaboradores, e que logo trará efeitos duradouros para empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** 5S; Gestão Qualidade; Administração de Processos.

**ABSTRACT:** This research can contribute with the quality management after the implementation of programs such as 5S. In this context the present article aims to analyze if after the implementation of 5S program in a producing company of chickens for slaughter will be changes in the behavior in general employees. Research was realized in the field and as a result information that you can see positives points in the implementation of 5S culture, for example the full engagement of top management and of some employees and will soon bring lasting effects for the company.

**KEYWORDS:** 5S; Quality Management; Administration of Process.

### 1 | INTRODUÇÃO

A avicultura vem crescendo ano a ano, e tendo uma notável qualidade de produção apesar da elevada concorrência (MENDES, 2014). Os clientes exigem cada vez mais produtos com maior qualidade. Assim, as

empresas produtoras de frango para abate também estão se aperfeiçoando, por oferecer produtos de qualidade com a melhora de seus processos para que sejam capazes de atender aos requisitos exigidos pelo mercado de forma precisa e eficaz. Esses requisitos não devem atender somente à análise de viabilidade técnica, mas também aos impactos ambientais e sociais que afetam a forma de como os processos são planejados, programados, controlados e realizados (TRICHES; VOILÀ, 2013).

Carpinetti (2012) afirma que “Qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante o uso”. Visando a obtenção da qualidade, muitas empresas estão implantando o sistema de qualidade 5S. Silva *et al.* (2005) dizem que o 5S tem essa denominação, pois foi criado nas indústrias japonesas e advém das cinco palavras iniciadas com “S”, as quais são: Seiri (Utilização), Seiton (Arrumação), Seisou (Limpeza), Seiketsu (Saúde) e Shitsuke (Autodisciplina). Essa metodologia vem contribuindo para que várias organizações permaneçam no mercado.

Esta pesquisa poderá contribuir com a gestão da qualidade após a implantação de programas como 5S, que visa trazer maiores benefícios à empresa e aos funcionários quando aplicado corretamente. Dentro deste contexto, o presente artigo teve como pergunta de pesquisa: É possível ter sucesso com a implantação do programa 5S em uma empresa produtora de frangos para abate ou essa ferramenta fica apenas na teoria?

A fim de responder a essa pergunta de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral analisar se após a implantação do programa 5S em uma empresa produtora de frangos para abate houve mudanças no comportamento dos colaboradores em geral. Gavioli *et al.* (2009) relatam que é necessário ter muita disciplina para que tal ferramenta tenha sucesso dentro de uma organização brasileira.

O trabalho começa com a revisão da literatura e analisa os seguintes principais temas: a primeira seção traz uma abordagem histórica ao início da produção de frango de corte no Brasil; a segunda seção, do estudo da gestão de qualidade; e a terceira seção, com a implementação e manutenção do programa 5S. Adiante, são expostas as escolhas metodológicas. Por fim, expõem-se as conclusões que foram tiradas a partir dos resultados obtidos dos questionários entregues aos funcionários de uma empresa de abate de frango e são tecidas algumas considerações quanto o programa 5S na empresa produtora de frangos para corte.

## **2 | INÍCIO DA PRODUÇÃO DE FRANGO DE CORTE NO BRASIL**

O Brasil é um dos maiores produtores de carne de frango do mundo, número que tem aumentado devido à melhoria contínua da qualidade de seus produtos. Triches e Voilà (2013) dizem que em todas as regiões, o nível de tecnologia permite que empresas de produção de frango de corte, tenham alto grau qualidade, oferecendo ao mercado produtos com maior valor agregado. Com isso faz do Brasil um dos maiores produtores

de carne de frango do mundo, número que tem aumentado devido à melhoria contínua da qualidade de seus produtos. Para Mendes (2014), a avicultura representa 1,5% do PIB brasileiro, gerando cinco milhões de empregos diretos e indiretos, é o maior exportador de frango do mundo, representando 40% do mercado mundial, tendo um consumo *per capita* de 42 kg/habitante/ano.

Desde o descobrimento do Brasil, o frango sempre esteve presente na vida das pessoas, servindo de alimento para as famílias e sendo comercializado o que excedia da criação de acordo com a CIAS (EMBRAPA, 2010).

Na década de 80, o setor teve suas vendas retraídas no exterior, isso devido a subsídios das exportações nos Estados Unidos e da União Européia. Já a produção avícola, nessa mesma década, voltou a crescer, devido à mudança no estilo de vida da sociedade que percebeu o frango como um alimento bom e barato, com isso novos mercados foram conquistados.

Nos anos 90, com a abertura econômica e estabilização da inflação, melhorou-se a competitividade das empresas, forçando as mesmas a aumentar seus investimentos em tecnologia e eficiência produtiva.

Atualmente, a avicultura vem crescendo ano a ano, e tendo uma notável qualidade de produção, principalmente porque em 2006, 98% dos abatedouros nacionais foram fiscalizados pelo governo para garantir a qualidade do produto.

Os agentes da cadeia produtiva do frango vêm ampliando suas exigências na capacitação, recebimento de novas informações, cumprimento da legislação e incorporando novas técnicas de produção industrial que se refere à genética, ambientais, sanitárias e nutricionais. Isso visando uma melhoria contínua nos produtos e conseqüentemente um provável aumento de mercado segundo Belusso e Hespanhol (2010).

### 3 | GESTÃO DA QUALIDADE

Campos (1992) comenta os diversos aspectos da qualidade, pois diz que “Qualidade total são todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por conseguinte a sobrevivência da empresa”. Sobral e Peci (2008, p. 282) dizem sobre qualidade:

“De todas as prioridades competitivas da administração de operações, a qualidade é a que tem assumido maior destaque no ambiente atual de negócios, uma vez que permite agregar valor aos produtos e serviços oferecidos por uma empresa. Cada vez mais, as organizações tendem a reconhecer a importância estratégica da qualidade e a tomar medidas para sua melhoria contínua”.

A partir dos anos 50, surgiu uma nova abordagem de gestão da qualidade, tendo a influência de EUA e Japão. Essa abordagem refere-se à qualidade total, possuindo grande repercussão nos meios acadêmicos e nos meios empresariais nos anos 80 e

90 segundo Carpinetti (2012).

Segundo o mesmo autor, até hoje, as grandes contribuições para a gestão da qualidade vieram dos chamados “gurus da qualidade” que são: Juran, Feigenbaum, Deming e Ishikawa. Para compreender a GQT (Gestão da Qualidade Total) é importante descrever as contribuições desses pioneiros da qualidade (Quadro 1).

Slack *et al.* (2009) dizem que nem todas as autoridades relativas à qualidade percebiam esses trabalhos como total verdade, pois embora sinceros em suas crenças, muitos desenvolviam suas ideias e as obtinham remuneração trabalhando como consultores, tendo então um certo conflito de interesse em suas abordagens.

A gestão da qualidade total visa em seus conceitos uma melhoria contínua, com enfoque em uma abordagem científica, dever haver visão de processos, conceitos de liderança, comprometimento e envolvimento devem estar presentes para que aconteça (SARKAR, 2006). Com esses conceitos, cria-se não só uma base para a gestão da qualidade, mas para a gestão de operações como um todo conforme Slack *et al.* (2009).

AUTORES	DESCRIÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE
<b>Armand Feigenbaum</b>	Define que a gestão da qualidade é: <ul style="list-style-type: none"><li>- um sistema eficaz para integrar as forças de desenvolvimento,</li><li>- melhoria da qualidade em vários grupos de uma organização,</li><li>- permite levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos da operação e que atendam plenamente à satisfação do consumidor.</li></ul>
<b>William Edwards Deming</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Considerado o pai do controle de qualidade no Japão devido às suas conferências apresentadas nos anos 50.</li><li>- Qualidade inicia com a alta administração e é estratégica.</li><li>- Qualidade e a produtividade aumentam à medida que a variabilidade do processo diminui.</li></ul>
<b>Joseph Moses Juran</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fez com que as organizações se movessem da visão fabril tradicional de qualidade como “atendimento às especificações” para uma abordagem mais voltada ao usuário, o que criou a expressão adequada ao uso.</li><li>- Um produto pode atender às especificações, mas não estar adequado ao uso.</li><li>- Importância do impacto da ação dos trabalhadores diretos, devido a sua motivação e a participação da melhoria da qualidade.</li></ul>
<b>Kaoru Ishikawa</b>	Criador do conceito de círculos de qualidade e dos diagramas de causa. <ul style="list-style-type: none"><li>- Houve um período de ênfase excessiva no controle estatístico da qualidade (no Japão) e, em vez de mais simples, as ferramentas de qualidade eram complexas e difíceis, isso faziam as pessoas não gostarem de usá-las.</li></ul> Via a participação do trabalhador como ponto chave para implementação bem sucedida de gestão da qualidade.

**Quadro 1:** Pioneiros da Qualidade

**Fonte:** Adaptado de Carpinetti (2012)

Os mesmos autores ressaltam que o conceito inicial dos EUA sobre a GQT (Garantia da Qualidade Total) é uma melhoria contínua envolvendo todos em um objetivo, eles criaram uma lista de conceitos fundamentais e práticas de qualidade, de organização. A melhoria contínua visa satisfazer os objetivos, a qualidade, o custo, o prazo e a missão (SARKAR, 2006). Slack *et al.* (2009) dizem que no Japão os conceitos envolvem: qualidade em primeiro lugar e satisfação total do cliente; *Market in* (visão orientada pelo mercado); o próximo processo na cadeia de valor é um cliente; gerenciamento baseado em fatos; controle de processos; controle de qualidade à montante (nas fases de *marketing* e desenvolvimento de produtos); atenções aos poucos mais vitais (priorização); ação preventiva para eliminar os erros recorrentes; respeito ao trabalhador (participação total) e comprometimento da alta gerência.

Os pesquisadores (CAMPOS, 1992, CARPINETTI, 2012, SARKAR, 2006, SENGE, 2004, SLACK *et al.*, 2009) evidenciam que todos os trabalhos publicados na década de 90 apontam que para uma cultura organizacional obter sucesso com a GQT (Gestão da Qualidade Total) é preciso valorizar a melhoria contínua, a abordagem científica, ter o foco no cliente, a educação, o treinamento, o envolvimento e comprometimento de todos começando pela alta gerência. O ideal seria trabalhar a estratégia da GTQ com a Gestão do Conhecimento, que parte da premissa de que todo conhecimento existente na empresa, partindo das pessoas, inserido nos processos e nos setores, pertence também à organização (SENGE, 2004). Assim, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema devem usufruir de todo o conhecimento presente na organização.

A partir dos anos 80, o Brasil começou a implementar fortemente os conceitos de GQT (Gestão da Qualidade Total), mas no Brasil obteve um índice de rejeição muito grande por parte das empresas de manufatura. Já com a abertura de capital na economia brasileira, onde a competição se tornou forte no mercado, as organizações passaram a se adequar aos conceitos de GQT (Gestão da Qualidade Total) (SLACK *et al.*, 2009).

#### 4 | O PROGRAMA 5S

No mercado atual, onde a concorrência é crescente, várias empresas já estão investindo em programas de qualidade a fim de aperfeiçoar seus produtos, para que não percam clientes para seus concorrentes. A maioria dos programas de qualidade foi desenvolvida no Japão como Kanban (sistema para controle de estoques com uso de cartões), *just-in-time* (produzir por reduzir ao máximo as perdas e estoques) e 5S (sistema de organização e manutenção dos ambientes) segundo Silva *et al.* (2005).

Um desses programas de qualidade que está sendo bem difundido em diversas empresas brasileiras é o 5S. O programa de qualidade 5S nasceu no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, em 1945, onde depois de ver seu país em ruínas, e tendo

que sobreviver, os japoneses focaram no que eles tinham de melhor que era trabalhar, da melhor maneira possível, e não como se fossem máquinas.

Os Japoneses utilizaram muito a cultura de seus ancestrais, os Samurais, que tinham como um de seus lemas a autodisciplina. Vendo que seus produtos anteriores eram considerados ruins pela sociedade a mudança era mais que necessária, pois o desejo de ser um país grande era enorme por todos, e para que isso acontecesse foi preciso se modernizar como a Europa e Estados Unidos.

Para Campos (1992), a visão do 5S é mudar a forma de pensar das pessoas, direcionando para um melhor comportamento durante toda a vida. O 5S não visa apenas a limpeza (Seisou), mas sim uma nova maneira de se conduzir a empresa para a obtenção de ganhos efetivos de produtividade. Para o mesmo, o programa 5S é para todos da empresa, desde o presidente até os operários, sendo administrado pela alta gerência.

Tontini (1998) ressalta algo muito importante para sucesso do programa, dizendo que a falta de comprometimento e empenho da alta gerência tem tornado o sistema 5S um fracasso, pois os colaboradores de chão de fábrica se espelham em seus superiores, e na maioria das vezes com a alta gerência descomprometida com o programa, delega responsáveis para o programa, que podem não estar adequadas ou sobrecarregadas por outras ocupações, e sem a cobrança dos superiores para atendimento do programa tal colaboradores dará foco em atividade que lhe são cobradas de imediato.

Para Thomaz *et al.* (2008), os conceitos abrangem outros pontos como será visto no (Quadro 2). Para Tontini (1998), o 5S é a base para qualidade total, pois quando uma empresa implanta seu sistema, se torna mais organizada, segura e humana. Iniciar o programa é muito fácil, porém, mantê-lo no longo prazo, até que todos tenham os conceitos como uma forma de vida, isso é totalmente diferente. Desde que se fala em qualidade, o comprometimento das pessoas no processo produtivo é algo essencial para o sucesso do trabalho. Ou seja, fator que merece ressalva na qualidade do processo é o desempenho do indivíduo.

No programa 5S ainda mais, pois tem em seus pilares três pontos chaves para manutenção do programa que são: Motivação das pessoas, incorporação das atividades de 5S na rotina do dia a dia e auditorias/avaliações periódicas de 5S. A alta gerência é muito responsável para tal sucesso, pois o projeto não pode ficar apenas no papel e sim ser ensinado e fiscalizado, para que tais conceitos se incorporem na organização.

Silva *et al.* (2005) dizem que para obter sucesso com o 5S é importante ir cultivando diariamente, em um processo educacional permanente, continuado, que exige dos líderes persistência e paciência.

SENSOS	SIGNIFICADO DOS SENSOS
Utilização Seiri	Tem a proposta de identificar toda e qualquer ferramenta que seja utilizável ao exercício da atividade, que abrange também para outras dimensões, como a de utilizar atitudes positivas para fortalecer a convivência com outras pessoas mantendo consigo sentimentos valiosos como amor, amizade e sinceridade.
Ordenação Seiton	Fica em definir um local apropriado para os materiais que foram selecionados no exercício da atividade, e no dia-a-dia o ideal é que desde manhã tudo que for necessário para o dia já esteja em fácil acesso.
Limpeza Seisou	Não é apenas limpar, mas sim evitar que a sujeira aconteça, e no sentido pessoal pode-se dizer que a pessoa busque sempre ser honesta e transparente com as outras pessoas sem que haja segundas intenções.
Saúde Seiketsu	Visa criar um ambiente saudável, que seja favorável a saúde mental e física de quem ali está, cultivando sempre o respeito nas relações interpessoais.
Autodisciplina Shitsuke	Fica em manter toda a metodologia já implantada, praticando exaustivamente todos os conceitos do 5S, fazendo com que esse hábito não se perca.

Quadro 2: Definição dos 5S

Fonte: Thomaz *et al.* (2008)

Para Thomaz *et al.* (2008), essas são atividades que necessitam ser permanentemente promovidas, mesmo que os sensos (Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde, Autodisciplina) já estejam implementados é importantíssimo realimentar a cultura para que os hábitos não retrocedam.

A implementação do método é simples, já a manutenção se torna difícil, pois exige esforços e acompanhamento contínuo, e quando o resultado é obtido, uma forma de estimular os praticantes é por meio de prêmios ou gratificações. Quando a empresa se torna organizada, fica mais capacitada com conhecimento, oferece maior suporte ao cliente e o cliente satisfeito trará retornos financeiros, além de disseminar uma boa aparência da empresa e seus produtos (Ziareski *et al.*,2010).

## 5 | MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa se caracteriza como qualitativa e descritiva. A presente pesquisa foi desenvolvida em uma empresa de criação de frango de corte na região de Ribeirão Preto - SP. Segundo Vergara (2010, p. 42):

“A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

O objetivo da pesquisa descritiva é procurar padrões, ideias ou hipóteses.

Um instrumento de pesquisa (em Anexo) foi desenvolvido para responder a

questão de pesquisa. O instrumento de pesquisa é um questionário semiestruturado de onze perguntas, das quais nove são abertas e duas fechadas.

Nessa pesquisa a população alvo é composta por funcionários do abatedouro. Para a definição do tamanho da amostra, foi utilizado o processo de amostragem aleatória simples, onde cada elemento da população teve igual probabilidade de ser selecionado para a amostra. Após a autorização do abatedouro de frangos, o instrumento de pesquisa (em Anexo) foi entregue impresso em mãos para cada um dos funcionários no período entre três de fevereiro a trinta de março de 2015.

A amostra teve cinquenta e dois funcionários.

A análise de dados deu-se por meio da análise de conteúdo e estatística descritiva aplicada as respostas dos funcionários do abatedouro e está no próximo tópico.

## 6 | ANÁLISE DE DADOS

A empresa, objeto de estudo, está localizada na região de Ribeirão Preto e já vem a muitos anos se destacando no ramo de produção e abate de frango. A produção foi a área principal desse trabalho.

Com o crescente consumo de carne de frango tanto no mercado interno como no externo, e concorrência crescendo, a empresa buscou alternativas de diferenciação, e desde 2013 vem trabalhando com maior intensidade com programas de melhorias na qualidade, tanto de processos como de produtos. E um dos programas escolhidos para auxiliá-los nessa melhoria foi o 5S, que tem como premissa a gestão da qualidade, trazendo uma grande reeducação aos colaboradores não só para o processo, como também para melhorias na cultura organizacional e pessoal.

Para iniciar o programa, a empresa montou um comitê 5S, onde o mesmo tinha como objetivo principal treinar os colaboradores e desenvolvê-los. Mantendo o que Gavioli *et al.* (2009) nos ensina, “para aplicação do 5S é necessária uma modificação do comportamento dos colaboradores, do contrário, não poderá ser concluindo”.

Hoje a unidade conta com um supervisor e com auditores em todas as áreas da empresa, e os mesmos são responsáveis por auditar as outras áreas. Para isso foi desenvolvido um *checklist* que é aplicado nos setores em que o objetivo final é pontuá-los para que seja mantida uma disputa saudável entre eles. Como diz Tontini (1998), para se obter sucesso com o programa deve-se ter no dia a dia duas ferramentas básicas que são: normalização de atividades e implementação do gerenciamento visual.

Para Campos (2004, p. 33):

“Tudo que você fizer deve ser focado nesta meta. Só faça aquelas coisas que o ajudem a atingir a sua meta. O resto é, no momento, desperdício de tempo e de recursos”.

Para o mesmo autor, deve-se utilizar o 5S no máximo, para potencializar a mente das pessoas, fica nas mãos do líder compreender e conduzir as pessoas para as mudanças necessárias garantindo assim a sobrevivência da empresa e de seus trabalhos.

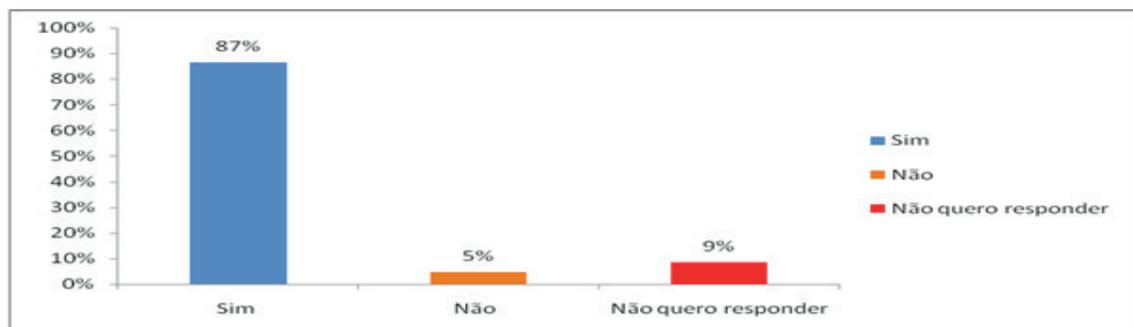


Gráfico 1: Melhorias após implantação 5S

Fonte: Autores (2015)

Após dois anos de implantação do programa no abatedouro de frangos, os funcionários avaliam a empresa conforme no Gráfico 1.

Dos 52 funcionários do abatedouro que responderam, os dados mostram que 87% dos funcionários entrevistados avaliam que houve melhorias significativas na organização, 5% dizem que não houve mudança alguma e 9% não souberam responder. Este é um ponto importante, pois segundo a pesquisa, o método tornou o trabalho dos colaboradores mais eficaz e ágil. Os colaboradores informaram também que os ambientes se tornaram mais limpos e organizados. Mas apenas isso não basta, pois de acordo com Gavioli *et al.* (2009):

“O programa não é apenas somente episódio de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade”.

Logo, o 5S não é apenas limpeza e organização, há muito mais ainda a ser entendido pelo o que ele busca. O programa 5S quando bem implementado tende a mexer com a vida dos colaboradores, e que segundo Tontini (1998), os 5S’s mostram que a alta administração da empresa está preocupada com o ambiente de trabalho e com o bem estar das pessoas, e o pessoal de nível operacional (e outros níveis) percebem que alguma coisa está mudando.

E analisando os dados da pesquisa feita (questão seis sobre comprometimento da alta gerência) é visto que a alta gerência da empresa realmente está muito comprometida com o sucesso do programa e com as melhorias na qualidade de trabalho para os colaboradores e, conseqüentemente, na sua qualidade de vida fora da empresa.

Para que essa ferramenta seja bem trabalhada a empresa deve dispor de recursos humanos e financeiros, para Tontini (1998), uma alta administração descomprometida

deixa investimentos importantes para realização dos trabalhos em segundo plano, e ou nomeia um colaborador que já está sobrecarregada de trabalho, que sem a cobrança devida da alta gerência dará atenção especial às funções de lhes são cobrados e deixando o 5S para “quando tiver tempo”. A alta gerência tem responsabilidade sobre o sucesso em todas as atividades da empresa, pois seu colaborador sempre irá se espelhar em seu superior, sendo assim um supervisor que demonstra cuidado com as ferramentas do 5S e que as utiliza fora da empresa, passará para seus subordinados que o que ele pratica poderá mudar a vida deles.

Como dizem Sobral e Peci (2008, p. 4):

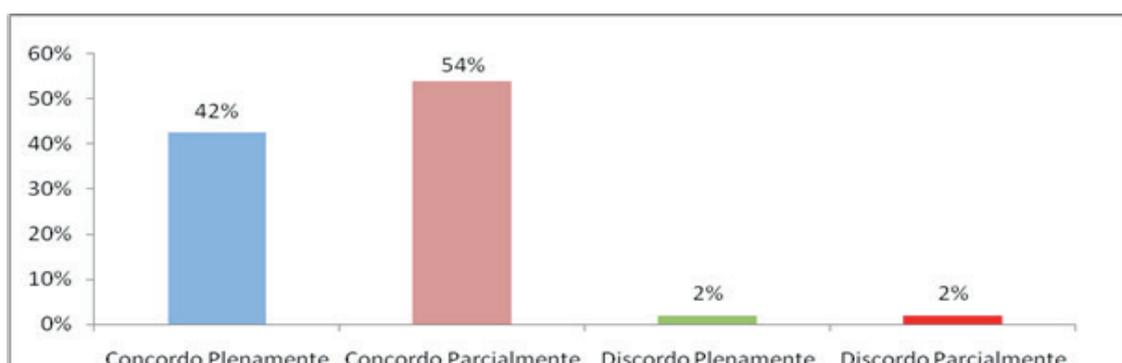
“Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, o sucesso ou o insucesso das organizações depende da qualidade de sua administração. São os administradores que estabelecem objetivos e guiam a organização de forma a alcançá-los. São também eles que preparam a organização para a mudança, procurando adaptá-la a um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível”.

No passado, as empresas entendiam que para produzir tinham que ter equipamentos e máquinas de última geração e que isso bastava para obter boa produção, pois as pessoas que as comandavam não eram tão importantes, apenas precisam se especializar como manejá-las. Para Maximiano (2000, p.173):

“Esse desvio ajudou a divulgar a imagem da administração científica como proposta fria e calculista, que enxergava os seres humanos como meras peças de um processo produtivo”.

Já hoje, em mundo globalizado, onde se depende muito do ser humano para manobrar tais equipamentos e máquinas com eficiência, a cobrança sobre metas tem aumentado dia após dia, fazendo com que pessoas e máquinas trabalhem em uma sincronia só, sem que haja desperdício ou prejuízo algum.

Sobre a qualidade de vida das pessoas, um dado que expressa a realidade da empresa é mostrada no Quadro 2, onde nota-se que hoje 54% dos colaboradores dizem que houve uma mudança parcial em suas vidas, outros 42% dizem que houve uma mudança plena em suas vidas, 2% discorda parcialmente e outros 2% discorda plenamente.



**Gráfico 2:** Mudança de vida após implantação

Fonte: Autores (2015)

Esse dado mostra que a cultura dos 5S de certa forma acaba mexendo com a vida das pessoas, mesmo as menos interessadas, pois de certa forma quando o funcionário consegue realizar um bom trabalho, e está motivado, com certeza será muito mais produtivo, o que leva a acreditar que as necessidades deles serão satisfeitas.

E segundo a pesquisa, hoje o resultado de aceitação da cultura 5S pelos funcionários não é maior, pois o 5S exige investimento constante. Os colaboradores relataram que o abatedouro de frangos tem pouco tempo de implantação da cultura 5S, não consegue ter 100% do uso e implantação das ferramentas dos 5S. O funcionário percebe que algo está mudando na empresa, mas segundo outro dado pesquisado (questão sete – forma de avaliação do 5S) 71% sabem como é a avaliação, 12% ainda não sabem como são avaliados, e 17% não quiseram responder. Deve-se ressaltar que esse é um dado importante, pois após dois anos de implantação todos os funcionários deveriam saber como se avalia os 5S em seu local de trabalho, e segundo eles também, o comitê 5S deveria padronizar melhor seus conceitos, pois há muita divergência de um auditor para o outro.

Como diz Gavioli *et al.* (2009, p. 09):

“Um grupo de padronização também deverá ser montado para estabelecer regras e procedimentos em cada etapa. Por fim um grupo de controle é essencial para acompanhar e monitorar os resultados, apontando metas para cada objetivo pré-estabelecido, pelo grupo de padronização”.

O funcionário que não sabe o porquê se faz tal tarefa se sentirá desmotivado, e sua produtividade tende a diminuir, por enquanto, verificaram-se nas respostas de pesquisa que 12% ainda não sabem da avaliação e esses 17% que não quiseram responder. Talvez, pode ser que não sabem ou não estão interessados em saber sobre o assunto. Esse trabalho depende de quem faz parte do comitê difundi-lo, pois esse número pode aumentar e fazer com mais colaboradores se desestimulem. Neste mesmo pensamento, o Gráfico 3 mostra os dados que expressam a realidade do 5S de como os funcionários enxergam seus pares.

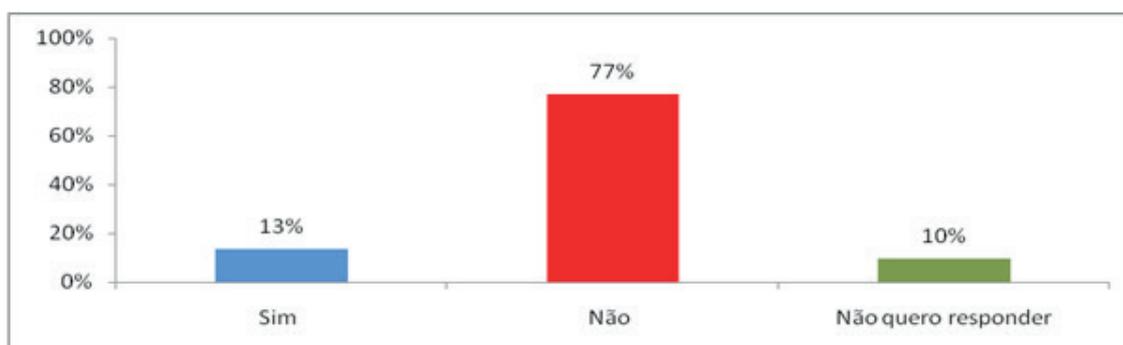


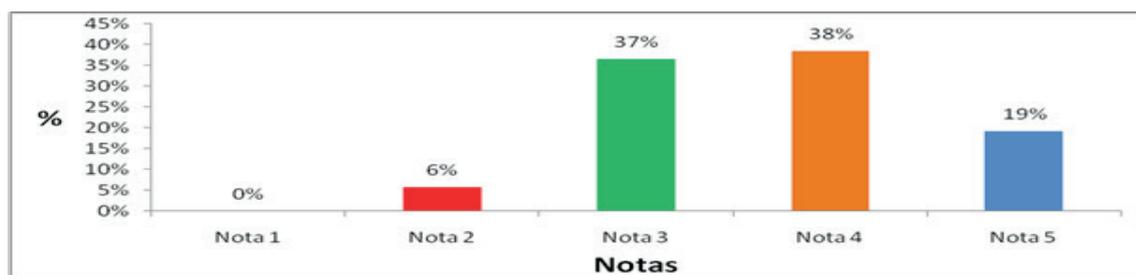
Gráfico 3: Se outros funcionários seguem “5S”

Fonte: Autores (2015)

O resultado da questão sobre se os funcionários viam em seus companheiros algum comprometimento com as ferramentas do 5S foi que 13% dos funcionários acham que seus companheiros seguem o que a empresa orienta para a cultura dos 5S's, 77% dos funcionários dizem que seus companheiros não seguem o que a empresa orienta para os 5S's, e 10% optaram por não responder. O 5S é advindo da cultura japonesa, para Thomaz *et al.* (2008, p. 2):

“5S é uma prática desenvolvida no Japão, onde os pais utilizam-se desta técnica para ensinar a seus filhos os princípios educacionais que os acompanham até a fase adulta”.

Ziarieski *et al.*(2011) ensinam que na implantação dos 5S a mudança causa um grande impacto nas pessoas, pois a mudança de hábito não é algo agradável, mas que como qualquer processo de mudança, é necessário muito esforço, pois no final os benefícios alcançados irão substituir as dificuldades iniciais e se tornarem prazerosas. Os funcionários disseram que o objetivo da empresa com os 5S's trará bons resultados, pois segundo a nota dada pela maioria dos funcionários ao programa é de nota 4 como visto no Gráfico 4.



**Gráfico 4:** Nota para o 5S

Fonte: Autores (2015)

O Gráfico 4 mostra que após a implantação dos 5S, algo mudou e traz maior motivação para as pessoas. Hoje, uma parte dos funcionários aderiu de forma aberta a cultura 5S, está nas mãos da alta gerência e dos auditores do comitê 5S trabalhar mais afundo os conceitos da cultura, pois segundo eles, se hoje tivessem uma empresa, implantariam o programa 5S, pois veem nele uma forma clara de manter o trabalho, a produtividade, a motivação e o alcance de resultados melhores. Silva et al. (2005, p. 4) relatam que:

“Com a qualidade, através da implantação dos 5S's, não haverá a necessidade de se fazer trabalhos novamente, ou seja, para a correção de erros do passado”.

Os funcionários pesquisados relataram que esperam maior aceitação dos outros funcionários com o programa 5S, que ele seja efetivamente cumprido por todos para uma melhora ainda mais do ambiente de trabalho. Eles aprovam a ferramenta utilizada para melhorar a empresa e seus processos e se realmente isso não se perder, irá

melhorar a convivência com todos parceiros, para produzir um maior bem estar para todos envolvidos no processo. Sarkar (2006) diz sobre a importância das boas relações entre os funcionários para a implantação do 5S.

Os entrevistados sugerem à empresa que as visitas dos auditores 5S possam acontecer com maior constância e que mais treinamentos sejam dados aos funcionários, pois é com a repetição constante que se cria o hábito, principalmente quando o assunto é 5S.

De forma resumida, o Quadro 3 apresenta as mudanças ocorridas após a implantação dos 5S na empresa de abate de frangos.

<b>SENSOS</b>	<b>MUDANÇA NA EMPRESA SEGUNDO COLABORADORES</b>
Utilização - Seiri	Só existe materiais de trabalho que serão de extrema necessidade para o funcionário.
Ordenação - Seiton	Não há mais perda de tempo procurando materiais de trabalho, logo o trabalho é desenvolvido tranquilamente.
Limpeza - Seisou	Os ambientes tornaram-se mais limpos e organizados.
Saúde - Seiketsu	Melhor convivência entre eles.
Autodisciplina - Shitsuke	É um senso que necessita de muito desenvolvimento entre todos, e a responsabilidade de disseminar a cultura é da alta gerência. Necessita ainda ser trabalhado na empresa produtora de frangos.

**Quadro 3:** Após implantação do 5S

Fonte: Autores (2015)

## 7 | CONCLUSÃO

O objetivo principal desse trabalho foi avaliar parcialmente o programa 5S em uma empresa produtora de frango para abate. Uma pesquisa em campo foi feita e o resultado é que após dois anos de implementação, a empresa conseguiu obter efeitos positivos como já visto no Quadro 3 nos cinco sentidos (Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde, Autodisciplina) do programa 5S, mas ainda há falhas porque os 5S não foram totalmente compreendidos e aceitos por todos os funcionários. A autodisciplina é um senso que na empresa pesquisada que mais necessita ser trabalhado e envolver uma mudança de hábitos e renovação da visão pessoal de cada pessoa da empresa.

Quanto à resposta de pergunta de pesquisa, em termos, pode-se dizer que o programa 5S não fica apenas na teoria e teve sucesso na sua implementação da empresa produtora de frango para abate. A pesquisa encontrou que o programa é prático e requer esforço de toda a empresa para sua implementação e manutenção.

Para o sucesso dos 5S é necessário o comprometimento de todas as escalas de hierarquia, da alta direção e dos funcionários. Verificou-se que a gerência está comprometida com o sucesso do programa, que é um aspecto forte da empresa produtora de frangos e importante para o sucesso do programa 5S.

A falta de uma boa gestão torna impossível a implementação de uma cultura como os 5S, e uma grande quantidade de funcionários não percebe que a cultura

pode mudar sua forma de vida e de trabalho. A sugestão é que ocorra empenho dos superiores e colaboradores para que haja mudança da visão dos colaboradores da empresa de abate de frangos, e assim, tornar a participação e o comprometimento dos colaboradores.

Uma mudança de hábitos necessita de persistência para acontecer e uma parte dos colaboradores já familiarizou-se com a cultura. Com relação aos colaboradores que não se familiarizaram, sugere-se que a continuidade da melhoria de qualidade, tanto de processos produtivos quanto dos produtos, é necessária, portanto, o programa 5S precisa ser difundido para todos de forma contínua.

No Brasil, em quase todas as empresas em que se aplica a ferramenta dos 5S, a cultura se perde quando não se aplica os conceitos de forma correta; quando a gerência responsabiliza o funcionário de chão de fábrica como o único que deve cumprir com as obrigações do programa, e isto, torna a ferramenta de difícil acesso. Na empresa estudada, que o empenho até o momento da gerência e dos superiores mostrou resultados importantes para a organização. O programa 5S parece fácil de executar, mas a sua manutenção só acontece quando todos estiverem cientes do que é 5S.

Por fim, cabe ressaltar que a cultura 5S não é apenas uma ferramenta de limpeza e organização, mas sim uma forma de tornar melhor a vida das pessoas, eliminando tudo que é desnecessário e cumprindo de forma correta o que é proposto pela empresa.

Sugere-se que a empresa estudada mantenha o seu foco na aplicação da cultura dos 5S's, com o treinamento dos seus colaboradores, com o aumento de suas auditorias e proporcionando uma empresa organizada, para ser mais eficiente e reduzir suas perdas e conseqüentemente aumentar seus lucros não apenas relacionados ao financeiro, mas de pessoas motivadas e felizes com sua vida profissional e pessoal, pois são as pessoas que fazem uma organização sólida de verdade.

E como sugestão para trabalhos futuros, fica avaliar outras ferramentas da escola da qualidade japonesa como, por exemplo, kanban e *just-in-time* em conjunto, em empresas brasileiras, e verificar se há ganhos para as organizações como um todo.

## REFERÊNCIAS

BELUSSO, D.; HESPANHOL, A. N. A evolução da avicultura industrial brasileira e seus efeitos territoriais. **Revista Percurso (Online)**, v. 2, p. 25-51, 2010.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8 ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, p. 33-37, 2004.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

EMBRAPA. Disponível em : <[http://www.cnpsa.embrapa.br/cias/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13&Itemid=15](http://www.cnpsa.embrapa.br/cias/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=15)>. Acesso em: 28 fev. 2015.

GAVIOLI, G.; MENDONÇA, M. C. S.; SILVA, PAULO H.R. Aplicação do Programa 5S em um Sistema de Gestão de Estoques de uma indústria de eletrodomésticos e seus impactos na racionalização de recursos. In: XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2009, São Paulo. **SIMPOI 2009**. São Paulo, 2009.

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

SARKAR, D. **5S for service organizations and offices**: a lean look at improvements. 1 st. ASQ Quality Press, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 16 ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SILVA, A.C.; BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. Aplicação dos 5S's em um escritório de contabilidade com vistas à obtenção do selo de qualidade. **Pensar Contábil**, v. 7, p. 1-11, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS. S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

THOMAZ, M.; SILVA, N.; FRANCISCO, A. A implantação do 5S na Divisão de Controle de Qualidade. In: 4º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais, 2008, Ponta Grossa. **4º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais**, 2008.

TONTINI, G. Mantendo o programa 5S em sua empresa. **Revista de Negócios**, v.3, n.1, p.43-54, 1998.

TRICHES, D.; VOILÀ, M.A. Cadeia de carne de frango: uma análise dos mercados brasileiro e mundial de 2002 a 2010. **XII Encontro sobre os aspectos Econômicos e Sociais da Região Nordeste do RS**, 2013, Caxias do Sul RS. 2013. p. 1.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZIARESKI, A. J. A. P.; BUENO, M. M.; MACHADO, P. H.; TEIXEIRA, E. Programa 5S como método de organização. **Revista Administradores**, 2010.

## ANEXO – MODELO DE INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

1. É possível afirmar que houve melhoria com a implantação do 5S na empresa? Por quê?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não quero responder
  
2. Pode-se considerar que houve mudança no trabalho após a implantação do 5S? Por quê?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não quero responder
  
3. Houve alguma mudança em sua vida após a implantação do 5S na empresa?  
( ) Concordo Plenamente ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Plenamente ( ) Discordo Parcialmente
  
4. Você acha que todos os funcionários seguem os conceitos do 5S? Por quê?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não quero responder
  
5. O que você espera do 5S?
  
6. A gerência é comprometida com os conceitos do 5S?
  
7. Você sabe a forma de avaliação do 5S? Se sim o que pode melhorar?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não quero responder
  
8. Comparando a empresa antes da implantação do 5S e após a implantação, qual nota você daria para o 5S da empresa hoje? Sendo 5 a nota mais alta e 1 a mais baixa.  
( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5
  
9. Se você tivesse uma empresa hoje, implantaria o programa 5S? Por quê?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não quero responder
  
10. O que você sugere de melhoria para tornar a implantação do 5S mais efetiva?
  
11. Como você definiria o conceito do 5S?

## QUALIDADE NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE FISIOTERAPIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

### **Patsy Geraldine Balconi Mandelli**

Universidade Federal de Santa Catarina,  
Programa de Pós-graduação em Engenharia e  
Gestão do Conhecimento  
Florianópolis – Santa Catarina

### **Fernanda dos Santos Koehler**

Universidade Federal de Santa Catarina,  
Programa de Pós-graduação em Engenharia e  
Gestão do Conhecimento  
Florianópolis – Santa Catarina

### **Patricia de Sá Freire**

Universidade Federal de Santa Catarina,  
Programa de Pós-graduação em Engenharia e  
Gestão do Conhecimento  
Florianópolis – Santa Catarina

### **Lia Caetano Bastos**

Universidade Federal de Santa Catarina,  
Programa de Pós-graduação em Engenharia e  
Gestão do Conhecimento  
Florianópolis – Santa Catarina

**RESUMO:** As questões relacionadas aos vários modos de avaliação da qualidade dos serviços na área de saúde são um desafio aos gestores, acostumados a prestar assistência de qualidade ao paciente, sem conseguir avaliar a eficácia. Diante da busca dos profissionais de fisioterapia por um estilo de gestão diferenciado o qual objetiva a implementação de melhorias contínuas com enfoque no atendimento das

exigências dos pacientes (consumidores), no conhecimento de concorrência e na redução dos custos, este artigo tem como objetivo identificar as abordagens presentes na literatura acadêmica sobre o tema e suas características históricas, mapeadas pela revisão sistemática de literatura. Para tal, realizou-se uma busca sistemática na literatura utilizando os termos “*quality management AND physiotherapy*” na base de dados SCOPUS, sendo realizada a análise e interpretação dos dados com base na Bibliometria. A busca retornou 119 documentos sendo possível observar que o número de publicações cresce paulatinamente ao longo dos anos. Após a análise inicial e tendo como foco a qualidade em fisioterapia voltada para a gestão das organizações nesta área, optou-se por um segundo filtro, restando 21 artigos dos quais elaborou-se uma meta-análise, resultando em uma classificação por objetivos dos estudos e suas argumentações sobre o tema, identificando seis categorias. Após a revisão acerca da qualidade em fisioterapia sob a ótica da gestão organizacional, verifica-se a existência de uma lacuna na área. Destacando-se necessidade de pesquisas interdisciplinares entre a área da saúde e da gestão em um trabalho conjunto criando um sistema de mensuração da qualidade em serviços de fisioterapia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade em serviços, Serviços de Fisioterapia, Gestão Total da

**ABSTRACT:** Questions related to the various ways of evaluating quality of health services are a challenge for managers who are accustomed to providing quality patient care without being able to evaluate effectiveness. Faced with the search of physiotherapy professionals with a differentiated management style, who aim to implement continuous improvements focused on meeting the demands of patients (consumers) and have knowledge of competition and cost reduction, this article aims to identify the approaches and historical characteristics of evaluation present in academic literature and map them through a systematic review of literature. For this, a thorough search through the literature found the SCOPUS database was executed using the terms “*quality management AND physiotherapy.*” Analysis and interpretation of the data based on Bibliometrics was performed. The initial search found 119 documents, drawing attention to the fact that the number of publications has been growing steadily over the years. After the initial analysis, a second filter was chosen, which focused on the quality of physiotherapy aimed at the management of organizations in this area. Meta-analysis was elaborated from the remaining 21 articles discovered, resulting in a classification of six categories according to the objectives of the studies and their arguments on the subject. After reviewing the quality in physiotherapy from the point of view of organizational management, a gap in the area was identified. This gap emphasizes the need for interdisciplinary research between health and management to cooperatively create a quality measurement system in physiotherapy services.

**KEYWORDS:** Service quality, Physiotherapy services, Total Quality Management, Continuous improvement.

## 1 | INTRODUÇÃO

Lemos (1999) destaca que novas práticas nos processos para produção e comercialização de produtos e serviços utilizam cada vez mais informação e conhecimento. Dos Santos et al (2015) alertam que a quantidade de informações e conhecimentos disponíveis, assim como a velocidade e facilidade em sua disposição tornam a concorrência entre as organizações cada vez mais acirrada.

Empresas prestadoras de serviços criam valor fornecendo benefícios para seus clientes de maneira específica e tem como características a intangibilidade e simultaneidade, com necessidade de ações rápidas e confiáveis (LOVELOCK; WRIGHT, 2005; SANTOS; VARVAKIS, 2014; DOS SANTOS, 2016). Nesse contexto, quanto mais informações e conhecimento a organização obtiver sobre o negócio em que está atuando, mais assertivas podem ser suas decisões e maior será a chance de crescimento organizacional.

Leal (2012, p.34), sobre a qualidade em serviços, salienta que “as empresas estão direcionadas para a valorização dos ativos intangíveis, os quais possibilitem

que elas estejam diretamente vinculadas aos clientes, traduzindo as necessidades, segmentando novos mercados, inovando e elevando a qualidade do produto”. Leal (2012) destaca ainda que a prestação de serviços em saúde tem por base princípios como qualidade, efetividade e aceitabilidade.

Tratar da qualidade em serviços na área da saúde é estar diante de um cenário complexo, com vários atores envolvidos, como o prestador de serviço propriamente dito, o paciente, os familiares e cuidadores, os gestores e muitas vezes os financiadores, que por sua vez, nem sempre são os pagadores diretos do serviço recebido.

No Brasil, fazem parte deste cenário o Sistema Único de Saúde (SUS), regulamentado pelo Ministério da Saúde e o Sistema de Saúde Suplementar (SS), composto pelas Operadoras de Plano de Saúde (Ops.), regulamentado pela Agência Nacional de Saúde (ANS).

De acordo com Dos Santos et al (2015), “nos requisitos gerais, em recursos humanos, para atuar dentro da UTI o profissional de fisioterapia aparece como componente da equipe básica, estudos recentes mostram a importância do trabalho deste profissional na redução do tempo de internação e na qualidade de vida pós-alta dos pacientes”, desta forma, fazendo parte do cenário complexo de serviços em saúde.

A atuação dos fisioterapeutas em hospitais ocorre através de contratação direta ou através da terceirização dos serviços. Quando a contratação é realizada através de terceirização, os fisioterapeutas precisam estar organizados em caráter jurídico, tendo como função além da parte técnica (atendimento ao paciente), as responsabilidades de gestão da empresa (financeira, pessoal e demais que integram as rotinas das organizações) (DOS SANTOS; RAUPP, 2015).

Para estes profissionais, as questões relacionadas as diversas formas de avaliação da qualidade dos serviços na área tem sido um desafio aos gestores, pois estão acostumados a prestar assistência de qualidade, sem, contudo, conseguir avaliar a eficácia desta assistência, de modo a gerar informações que suportem o desenvolvimento de sua organização.

As receitas das empresas prestadoras de serviços de fisioterapia provem, na maioria das vezes, de repasses feitos pelo SUS e pelas Operadoras de Planos de Saúde, com valores pré-estabelecidos pagos por atendimento realizado (DOS SANTOS; RAUPP, 2015). Este procedimento de pagamento dificulta também que os profissionais fisioterapeutas gestores de suas organizações tenham maior atenção a qualidade nos serviços de apoio, ou seja, conhecer indicadores de qualidade da gestão.

McIntosh, Mayo e Stymiest (1994), afirma que os cuidados em saúde têm alto custo por vários aspectos, sendo: o custo da assistência propriamente dita; quando há acidentes automobilísticos ou acidentes de trabalho, onde o Estado, as organizações ou as próprias pessoas suportam este custo; e diante das várias patologias e distúrbios funcionais, os próprios pacientes absorvem estes custos. Desde os anos 80, a

Organização Mundial da Saúde (OMS) vem desenvolvendo programas que visam a garantia da qualidade nos serviços em saúde (SERAPIONI, 2009).

Diante da busca dos profissionais de fisioterapia por um estilo de gestão diferenciado o qual objetiva a implementação de melhorias contínuas com enfoque no atendimento das exigências dos pacientes (consumidores), no conhecimento de concorrência e na redução dos custos. Assim, este artigo tem por objetivo identificar as abordagens presentes na literatura acadêmica sobre o tema e suas características históricas, mapeadas pela revisão sistemática de literatura.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de embasar as análises dos documentos encontrados na busca sistemática, este capítulo apresenta em seu tópico 2.1 uma revisão sobre o conceito de qualidade, e no tópico 2.2 avança para a evolução da qualidade.

A leitura deste capítulo permite que ao chegar na análise de resultados, exista uma semântica entre o conceito de qualidade tratado pelos autores e o conceito de qualidade trazido pelo leitor.

### 2.1 Qualidade

David Garvin (2002) esclarece que a qualidade teria um enfoque transcendental, ou seja, a qualidade não está somente no processo produtivo, método de trabalho, no produto em si ou no serviço prestado, mas vai além de tudo isso. Corroborando, Serapioni (2009) relata que mesmo sendo crescente o interesse dos últimos anos, o conceito de qualidade representa um desafio para a maioria dos atores que operam na área da saúde. Seus estudos apresentam uma definição de qualidade “multidimensional”, traçando algumas estratégias de aproximação entre a pluralidade dos olhares.

Falar em qualidade é, conforme Rothbarth (2011, p.18), estar atento a “um conjunto de elementos ou atributos que compõem o serviço ou produto”. É possível pontuar que nos últimos anos, a qualidade, assim como a garantia de segurança do serviço em saúde prestado, vem sendo considerada um componente estratégico na maioria dos países, independente do nível de desenvolvimento econômico e do tipo de sistema de saúde adotado.

Feigenbaum (1990) relata que em um ambiente dinâmico, que exige das organizações constantes processos inovadores, de modo que sejam produzidos bens e serviços que atendam às exigências do mercado, a qualidade emerge como mecanismo promotor de competitividade organizacional e como importante conceito gerencial que permite a obtenção de vantagens competitivas de mercado.

Serapioni (2009) sinaliza que a alta variabilidade das práticas clínicas e assistenciais, assim como a variabilidade dos custos, seja entre as mesmas

profissões, seja entre diferentes áreas geográficas, torna-se um importante estímulo para introdução de avaliação sistemática da qualidade da atenção à saúde e ressalta que o campo da saúde se caracterizou por um grande desnível informativo entre oferta e demanda, o que garante à primeira uma posição de dominância e uma forte capacidade de influenciar os pacientes.

Destacam-se na literatura, algumas razões que favorecem o desenvolvimento de estratégias na tentativa de garantir a qualidade, quais sejam: a insatisfação dos usuários; a não adequada segurança dos sistemas de saúde; a ineficiência e os custos excessivos de altas tecnologias e procedimentos clínicos; o acesso desigual aos serviços de saúde; o desperdício advindo da escassa eficácia e o financiamento na saúde, onde nem sempre o pagador é o usuário direto da assistência (SHAW; KALO, 2002).

Paladini (1995) cita que diversos autores têm procurado conceituar qualidade de forma simples, precisa e abrangente: simples para ser facilmente assimilável em todos os níveis da organização; precisa, para não gerar interpretações dúbias; e abrangentes, para mostrar sua importância em todas as atividades produtivas.

Todavia, Paladini (2010) relata existir uma grande dificuldade em definir qualidade pelo fato de ser um termo muito abrangente e as definições em geral, buscarem simplificação para um único sentido, e vai além, considerando que a maneira como a qualidade é definida e entendida em uma organização refletiria a forma como é direcionada a produção de bens e serviços. Caracterizando com isso, que a má compreensão do conceito de qualidade, resultaria na implementação de padrões equivocados, podendo gerar danos para organização. Assim, como consequência desta má compreensão, há possibilidade de construção e avaliação da qualidade em serviços de fisioterapia de maneira equivocada, ressaltando a importância da visão multidimensional do tema quando abordado na área da saúde.

## 2.2 Linhas do tempo da Qualidade

Em uma linha do tempo da qualidade, a fase da inspeção (final do século XVIII e princípio do século XIX), ainda com a presença do trabalho dos artesãos, tem como objetivo obter qualidade uniforme e igual em todos os produtos. Por volta de 1920, vem a inspeção e controle de processos, onde destacam-se na década de 50 autores como Juran e Deming que desenvolveram seus trabalhos baseados em controle dos processos (PALADINI, 2013).

A fase seguinte tem atenção para a garantia da qualidade, iniciando na década de 70, e adentrando os anos 90 com a gestão da qualidade total. Mais atualmente a busca pela qualidade avançou e entra na fase da gestão estratégica da qualidade, onde está se torna meio de sobrevivência para as organizações (PALADINI, 2013).

Em um recorte, voltando o olhar para a qualidade em saúde, tem-se que no final dos anos 60, Avedis Donabedian (2002) descreveu seu modelo de avaliação da qualidade em saúde, que continua sendo a base referencial dos estudos nesta

área. Construiu a avaliação da qualidade na tríade - estrutura, processo e resultado, de modo que a estrutura representa o contexto em que os cuidados são prestados, incluindo a estrutura física propriamente dita, o pessoal, financiamento e equipamentos (uma parte tangível), o processo denota o caminho, o passo a passo das transações entre pacientes e promotores de assistência, em todo o fornecimento de cuidados de saúde e por fim, os resultados que se referem aos efeitos dos cuidados de saúde dos pacientes e da população.

Donabedian (2002) explana sobre as garantias da qualidade, e que as mesmas seriam definidas como todas as ações tomadas para estabelecer, proteger, promover e melhorar a qualidade dos cuidados à saúde. Argumenta que, sob a rubrica da Gestão da Qualidade Total (GQT) tornou-se popular incluir a ideia de garantia de qualidade em quase todas as funções ou atividades de uma organização de saúde ou sistema, incluindo dimensões como desempenho das equipes de limpeza, secretariado e afins.

Politelo, Rigo e Hein (2013, p. 4) apresentam um quadro que traz as características dos serviços de saúde sendo elas: “ser difícil medir a produção; grande variabilidade e complexidade; frequentemente de caráter emergencial e inadiável; atividades interdependentes de multiprofissionais; intolerância a erros; alto grau de especialização; pouco controle organizacional ou administrativo buscando compreensão sobre as atividades geradoras de despesas”.

Torna-se necessário ressaltar que a qualidade do ambiente imediato dos cuidados de saúde, incluindo as atividades gerenciais, tem uma influência direta ou indireta na percepção da qualidade, e no desempenho dos profissionais praticantes do serviço prestado, tanto na convivência, quanto no conforto e segurança do paciente.

Assim sendo, entende-se qualidade em serviços de saúde como um conjunto de propriedades de um serviço que o tornam adequado à missão de uma organização, concebida como resposta às necessidades e legítimas expectativas de seus consumidores (MEZOMO, 2001).

A partir desta visão, são construídos métodos para monitorar e avaliar a qualidade técnica da atenção à saúde, dando início aos trabalhos de auditoria clínica, auditoria médica e acreditação profissional. Dos Santos et al (2015) mostram em estudo feito em ambiente hospitalar que estabelecer indicadores para monitoramento mensal da UTI contribuem para que os profissionais multidisciplinares que lá se encontram trabalhem em busca constante de melhoria em suas áreas, otimizando a gestão dos serviços de modo geral.

Percebe-se, desta forma, que o debate sobre a qualidade da atenção à saúde está atrelado à dimensão técnica, ou seja, a percepção da qualidade em saúde é avaliada com foco na dimensão técnico-profissional, com discussões menos estabelecidas na relação da qualidade em saúde relacionada aos aspectos organizacionais e aos processos gerenciais (SERAPIONI, 2009).

Com a intenção de suprir esta necessidade latente, começam a surgir métodos de certificação de qualidade - acreditação institucional, junto com os Sistemas de

Qualidade Total e do Melhoramento Contínuo. Seguindo por esta direção gerencial, surge a ênfase no cliente, tendo em paralelo as abordagens para humanização da atenção e para a valorização de relações mais justas entre profissionais e pacientes, validando o ponto de vista do usuário e a importância do conhecimento de sua satisfação diante da assistência recebida.

Como elucida Leal (2012), o debate em torno da mensuração da qualidade na prestação de serviços de fisioterapia e na fisioterapia propriamente dito, é bastante recente. São encontrados, nos últimos anos, estudos que mostram o desenvolvimento de instrumentos para a coleta de dados de forma padronizada, tendo como principal objetivo a avaliação do nível de satisfação de pacientes que recebem atendimento fisioterapêutico (GOLDSTEIN et al., 2000; BEATTIE et al., 2002; MOREIRA et al., 2007; MC INTOSH; MAYO; STYMIEST, 1994; ENDERBY et al., 2000; DEVREUX et al., 2012; MACHADO; NOGUEIRA, 2008)

Estudos recentes como o de Rousch e Sonstroem (1999), sinalizam a possibilidade de ser distinguidos quatro indicadores prioritários para determinar a qualidade em serviços de fisioterapia, por intermédio da satisfação do paciente, que são: localização, custo, valorizadores e depreciadores.

Prado (2015) reforça que os fisioterapeutas, assim como profissionais de outros segmentos na área da saúde estão preocupados em ofertar serviços com qualidade e para tal tem buscado utilizar ferramentas que os auxiliem no planejamento e controle. O autor relata também que a literatura sobre a gestão da saúde e indicadores de qualidade para o setor de fisioterapia é escassa, reforçando a necessidade de mais estudos sobre o tema.

### **3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de uma pesquisa com fins exploratórios, que, conforme Freire (2013) estabelece, tem a intenção de proporcionar uma aproximação com o tema e recuperar informações disponíveis, sendo realizada através de levantamentos bibliográficos.

O levantamento bibliográfico ocorre utilizando o método de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), conceituado por Freire (2013, 30) como “processo de levantamento de dados onde são exigidas revisões rigorosas de publicações acadêmicas à procura de indícios que possam levar a identificação de evidências sobre um tema de pesquisa ou tópico da área pretendida”.

Os passos para execução da RSL, são descritos por Cochrane Handbook e citados por Freire (2013, p. 31), sendo eles: (1) Formular pergunta; (2) Localizar e selecionar bases de dados para a pesquisa; (3) Avaliar de forma crítica os estudos; (4) Coletar os dados; (5) Analisar os dados coletados; (6) Interpretar os dados; (7) Aprimorar e atualizar a revisão.

Os passos utilizados nesta pesquisa são apresentados na Figura 1:

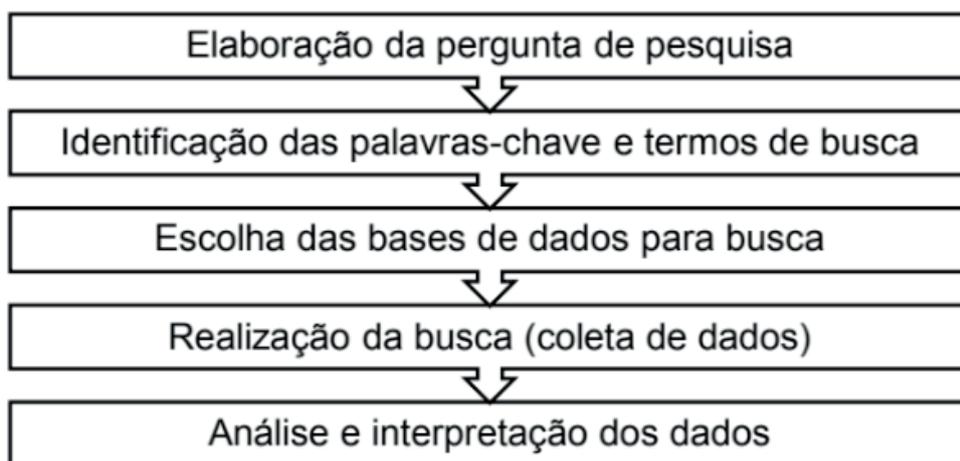


Figura 1 - Passo a passo da RSL realizada

Fonte: Autores (2016)

A análise dos dados ocorreu com base na Bibliometria, que de acordo com Araújo et al (2000) busca observar a evolução da literatura e o conhecimento produzido no decorrer dos anos, corroborado por Freire (2013, p.39) que discorre que “a análise bibliométrica é uma técnica para avaliar e medir os resultados de uma pesquisa bibliográfica sobre uma determinada questão de pesquisa ou sobre uma determinada variável específica”.

A Bibliometria é baseada em Leis que devem ser observadas e seguidas, quando se utiliza o método, quais sejam: Lei de Lotka (1926) – medição da produtividade de autores; Lei de Bradford (1934) – medição da produtividade do assunto em um conjunto de revistas; e Lei de Zipf (1949) – medição da frequência de aparecimento de palavras e termos (FREIRE, 2013).

Freire (2013) traz também as diferentes métricas que podem ser analisadas utilizando a técnica da Bibliometria na análise dos dados em uma RSL, apresentados no Quadro 1:

<b>Métricas analisadas pela Bibliometria</b>
Total de publicações
Total de citações (relevância)
Média do número de citações por periódico
Média do número de citações por autor
Média de publicações por autor
Total de abordagem de um tema/termo específico em duas ou mais publicações
Total de utilização de uma determinada metodologia nas publicações em duas ou mais publicações
Análise do número de autores por publicação

Quadro 1 - Métricas que podem ser analisadas utilizando a Bibliometria

Fonte: FREIRE (2013, p.40)

Seguindo este modelo, foram utilizados os termos *quality management* AND

*physiotherapy* para localizar artigos referentes a qualidade e gestão da qualidade em fisioterapia na base de dados SCOPUS, considerando que os termos de busca deveriam estar contidos no título, resumo ou palavras-chave dos documentos.

#### 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A busca retornou 119 documentos, sendo que o documento mais antigo apresentado pela base de dados é de 1994, com o título “*Implementing CQI: measuring levels of service quality at physiotherapy clinics*” e os mais recentes publicados no ano corrente (2016). O Gráfico 1, mostra a variação de publicações ao longo dos anos.

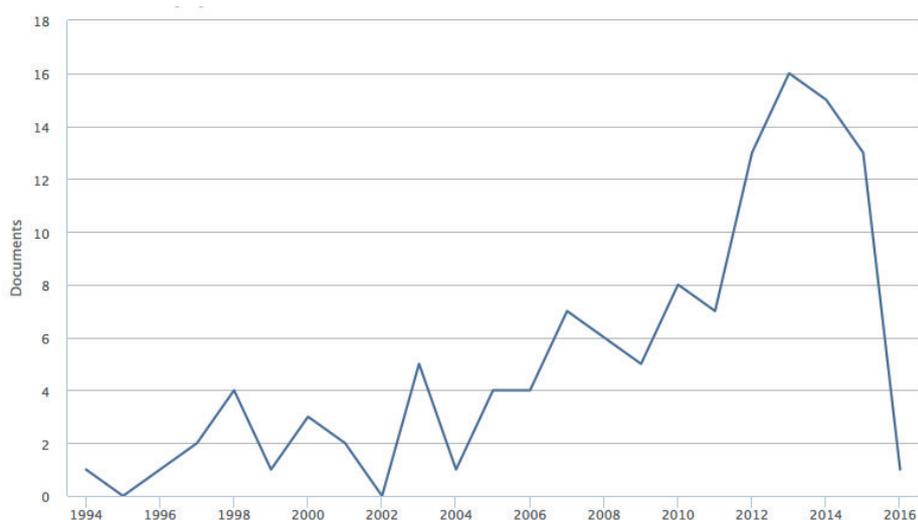


Gráfico 1 - Publicações por ano

Fonte: SCOPUS (2016)

É possível observar que o número de publicações cresce paulatinamente ao longo dos anos, com crescimento de destaque entre os anos de 2011 e 2013, tendo saltado de 7 publicações encontradas em 2011 para 13 publicações em 2012, e chegando a 16 em 2013. Cabe ressaltar que o ano de 2016 ainda não apresenta o número de publicações relevante por estar em curso, fato que explica a queda de publicações no devido ano.

O documento mais citado é do ano de 2003, com o título “*Practical Clinical Trials: Increasing the Value of Clinical Research for Decision Making in Clinical and Health Policy*” dos autores Sean R. Tunis, Daniel B. Stryer, Carolyn M. Clancy. Publicado pelo “*The Journal of the American Medical Association*” consta com 1.055 (um mil e cinquenta e cinco) citações. Os demais artigos mais citados possuem entre 100 e 150 citações cada um, sendo apresentados na Tabela 1.

Título	Ano	Quantidade de vezes que foi citado
<i>Practical Clinical Trials: Increasing the Value of Clinical Research for Decision Making in Clinical and Health Policy</i>	2003	1.055
<i>Skill mix in the health care workforce: Reviewing the evidence</i>	2002	141
<i>Barriers to cancer pain relief: Fear of tolerance and addiction</i>	1998	124
<i>European Academy for Childhood Disability (EACD): Recommendations on the definition, diagnosis and intervention of developmental coordination disorder (long version)</i>	2012	121

Tabela 1 - Publicações mais citadas

Fonte: Autores (2016)

Analisando o número de publicações por país, verifica-se que os países com o maior número de publicações são, em primeiro lugar EUA, seguido da Alemanha, Reino Unido, Austrália, Canadá, Holanda, Espanha, Brasil (3 publicações), Israel e França (Gráfico 2).

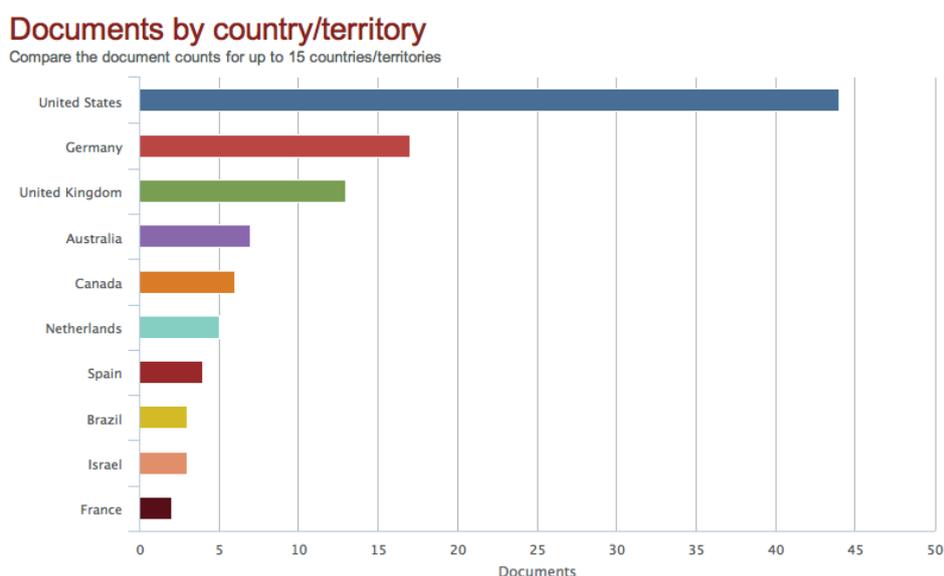


Gráfico 2 - Publicações por país

SCOPUS (2016)

Em uma análise por autor, o maior número de publicações de um mesmo autor é três. Os autores que apresentam este número de publicações são: Nadine E. Foster, Ricky Mullis e Dale Murray Needham. O Gráfico 3 apresenta a distribuição das publicações por áreas afins, com destaque para o fato da fisioterapia não aparecer como uma área específica de publicações, estando inserida dentro das demais áreas da saúde.

## Documents by subject area

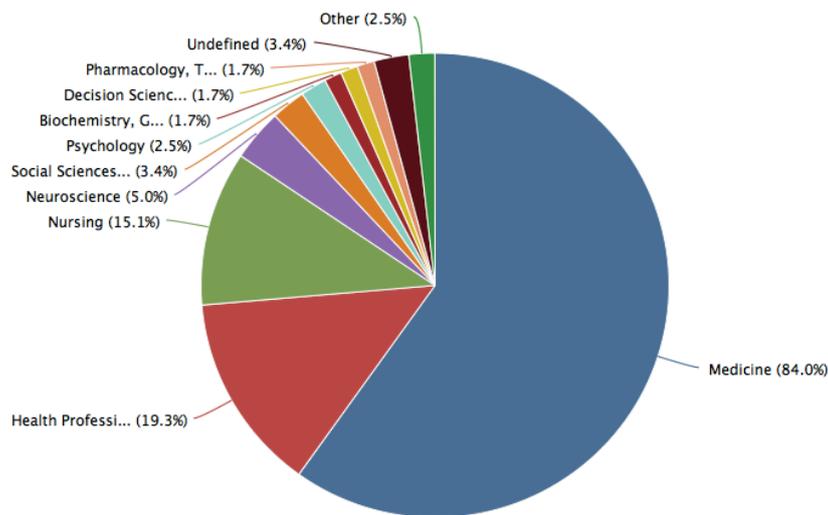


Gráfico 3 - Publicações por área de pesquisa

Fonte: SCOPUS (2016)

O fato de a fisioterapia não aparecer como um campo específico nas publicações sobre o tema pode ser caracterizado como uma oportunidade de pesquisa, assim como a carência dos profissionais específicos da fisioterapia estudar o assunto na sua complexidade.

Após a análise inicial e tendo como foco a qualidade em fisioterapia voltada para a gestão das organizações, optou-se por um segundo filtro, descartando artigos que apresentavam resultados clínicos, indicadores clínicos e assistenciais, mantendo os que fazem referência a qualidade voltada à gestão. Ao final da leitura e análise dos resumos dos documentos encontrados, restaram 21 artigos, que se configuram na amostra final (Quadro 2).

Ano	Autor	Título da Publicação
1994	McIntosh, G; Mayo, M.C.	<i>Implementing CQI: measuring levels of service quality at physiotherapy clinics</i>
1997	Robinson, M; Compton, J.	<i>Using partner hospitals in collaborative benchmarking</i>
1998	Kaltwasse, J. P.	<i>Continuing education as an instrument in physicians quality management</i>
2001	Turner, P.; Mjoine, I.	<i>Journal provision and the prevalence of journal clubs: a survey of physiotherapy departments in England and Australia</i>
2005	Friesner, D.; Neufelder, D.	<i>Benchmarking patient improvement physical therapy with data envelopment analysis</i>
2008	Deutscher, D.; Hamilton, M.	<i>Implementing an integrated electronic outcomes and electronic health record process to create a foundation for clinical practice improvement</i>
2010	Miller, P.A.; Nayer, M.	<i>Psychometric properties of a peer-assessment program to assess continuing competence in physical therapy</i>
2010	Needham, D.; Korupolu, R.	<i>Rehabilitation quality improvement in an intensive care unit setting: implementation of a quality improvement model</i>

2010	Taylor, N.F.; Brusco, N.K.	<i>A study protocol of a randomized controlled trial incorporating a health economic analysis to investigate if additional allied health services for rehabilitation reduce length of stay without compromising patient outcomes</i>
2012	Lipshutz, A.K.; Engel, H.	<i>Early Mobilization in the Intensive Care Unit: Evidence and Implementation</i>
2012	Milboe, A. M.; Lewis, E. T.	<i>Measurement of adherence to clinical practice guidelines for opioid therapy for chronic pain</i>
2012	Moreira, H. S. B.; Talini, B.	<i>The actuation of Physiotherapy in the certifications of occupational quality, health and safety</i>
2013	Almeida, R. S.; Nogueira, L.	<i>Analysis of the user satisfaction level in a public physical therapy service</i>
2013	Roberts, L.	<i>Improving quality, service delivery and patient experience in a musculoskeletal service</i>
2013	Rutten, G. M.; Harting, J.	<i>Evaluation of the theory-based Quality Improvement in Physical Therapy (QUIP) programme: A one-group, pre-test post-test pilot study</i>
2014	Fernández-Domínguez, J.C.	<i>Validity and reliability of instruments aimed at measuring Evidence-Based Practice in Physical Therapy: A systematic review of the literature</i>
2014	Pinto, W. A. M.; Rossetti, B.	<i>Impact of a continuous education program on the quality of assistance offered by intensive care physiotherapy</i>
2015	Jesus, T. S.; Hoenig, H.	<i>Postacute rehabilitation quality of care: Toward a shared conceptual framework</i>
2015	Rodríguez Ibagué, L. F.; Sánchez Medina, A. F.	<i>Comparative analysis of the processes of quality in physiotherapy/Kinesiology of Colombia and Chile</i>
2015	Stevens, J. M.; Bise, C. G.	<i>Evidence-based practice implementation: Case report of the evolution of a quality improvement program in a multicenter physical therapy organization</i>
2016	Westby, M. D.; Klemm, A.	<i>Emerging role of quality indicators in physical therapist practice and health service delivery</i>

Quadro 2 - Publicações selecionadas para análise de conteúdo

Fonte: Autores (2016)

A publicação de Greg McIntosh e Michael C. Mayo do *Canadian Back Institute* - Toronto, Ontário do ano de 1994 aborda já em sua introdução o custo dos cuidados em saúde, mais especificamente em relação ao custo do trabalho fornecido e o custo para quem financia o cuidado(a assistência), trazendo como exemplo, as empresas que assumem o ônus de um acidente de trabalho, suportando estes custos, tanto econômicos como pessoais. Na sequência de raciocínio, os autores, relatam que como resultado destes custos, os prestadores de serviço de fisioterapia, precisam fornecer altos níveis de qualidade da assistência prestada, na tentativa de otimizar o uso de recursos, e especificamente em relação ao paciente, devolvê-lo ao seu trabalho e as suas atividades de vida diárias normais em tempo hábil. Ao longo da pesquisa, adentram no conceito de mensuração da qualidade em serviço a partir da diferença entre expectativa do cliente e experiência do mesmo. Realizam um estudo empírico baseado nas pesquisas de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1987 e 1988), com desenvolvimento de um questionário. Participaram deste estudo 14 clínicas de fisioterapia localizadas em diferentes cidades do Canadá. Resultaram

em 532 questionários respondidos pelos pacientes em dois momentos, ao serem encaminhados para a fisioterapia e ao final do tratamento fisioterapêutico recebido. A partir das respostas encontradas, apresentam três aspectos chave relevantes nestes serviços, foram encontrados: acessibilidade, tratamento e resultados. E trazem como contribuição, que os resultados encontrados se mostrarem variáveis em função da especialidade da clínica de fisioterapia, como, por exemplo, pacientes crônicos ou não, resultados obtidos com pacientes não crônicos mostrou *scores* aumentados drasticamente em relação aos *scores* de pacientes crônicos, entre outros aspectos relevantes relatados. Estes autores acreditam que a metodologia aplicada é uma ferramenta gerencial utilizável, porém, deve ser avaliado o contexto do serviço de fisioterapia, assim como os resultados obtidos analisados sob esta mesma óptica.

Concluem que perguntas como: Qual o problema dos pacientes? Qual o nível de performance tem o paciente? Qual e como é a expectativa deste do paciente? Qual a sua performance para com as perspectivas do seu paciente? E você pode conciliar todos estes aspectos? - devem ver respondidas, dada a importância das mesmas no ambiente de cuidados de saúde. Assim como, pontua a necessidade crescente de uma metodologia de avaliação da qualidade nestes serviços, enfatizando o cenário de cuidados da saúde canadense.

Seguindo, observa-se que o campo de mensuração da qualidade em fisioterapia, retirando os indicadores clínicos e *guidelines* validados, não apresenta uma linha condutora, muitos caminhos diferentes são propostos. Serapioni (2009) descreve que ao analisar as experiências em andamento em nível internacional das dimensões da qualidade em saúde, observa-se que ainda existe uma multiplicidade de linguagens, de práticas e de métodos de avaliação da qualidade que dificultam o desenvolvimento de estratégias de integração. Apontando que isso seria também o resultado das resistências das organizações profissionais (dos técnicos e gestores) que continuam promovendo abordagens muito especializadas e setoriais.

Todavia, é possível visualizar uma tendência crescente de pesquisas a partir de satisfação do paciente. No texto de Almeida e Nogueira (2013), “*Analysis of the user satisfaction level in a public physical therapy service*”, ao aplicarem questionários, nos moldes do SERVQUAL, em pacientes que receberam tratamento fisioterápico em um Hospital Público no Brasil, concluíram que as dimensões da qualidade que mais se correlacionam com satisfação do paciente foram tangibilidade (ambiente e estrutura) e capacidade de resposta (vontade de auxiliar os usuários). Acreditam que estes dados, sugerem que a melhoria da estrutura e processos (relação paciente-terapeuta) seria importante para alcançar a satisfação do usuário nos serviços de saúde de fisioterapia. Todavia pontuam que, um possível viés na área de fisioterapia deve ser considerado em todos os níveis da pesquisa, pois existe uma forte relação entre o paciente e o terapeuta neste tipo de serviço.

O estudo de Pinto e Rosseti (2014), que apresenta uma análise de indicadores de qualidade em fisioterapia na terapia intensiva, antes e após programa de educação

continuada em um hospital universitário brasileiro, sinaliza como limitações do estudo realizado a escassez de estudos similares na literatura, o que torna difícil a comparação de resultados. Alinhado a este fator, esta, segundo este autor, a diversidade do papel do fisioterapeuta na terapia intensiva, já que cada serviço pode estabelecer diferentes tarefas para esses profissionais. Cabe ressaltar que a diversidade da atuação do fisioterapeuta não seria apenas no ambiente da terapia intensiva, mas em todos os ambientes de atuação deste profissional.

Ao se elaborar uma meta-análise com foco na classificação por objetivos dos estudos e suas argumentações sobre o tema, pode-se identificar seis categorias onde se agrupam os estudos acadêmicos sobre o tema (Quadro 3):

Foco da Qualidade	Artigo	Ano
<b>Percepção do cliente</b>	<i>Implementing CQI: measuring levels of service quality at physiotherapy clinics</i>	1994
	<i>Analysis of the user satisfaction level in a public physical therapy service</i>	2013
	<i>Improving quality, service delivery and patient experience in a musculoskeletal service</i>	2013
<b>Benchmarking: comparação de resultados</b>	<i>Using partner hospitals in collaborative benchmarking</i>	1997
	<i>Benchmarking patient improvement in physical therapy with data envelopment analysis</i>	2005
	<i>Implementing an integrated electronic outcomes and electronic health record process to create a foundation for clinical practice improvement</i>	2008
	<i>Rehabilitation quality improvement in an intensive care unit setting: Implementation of a quality improvement model</i>	2010
	<i>A study protocol of a randomised controlled trial</i>	2010
	<i>Early Mobilization in the Intensive Care Unit: Evidence and Implementation</i>	2012
	<i>Measurement of adherence to clinical practice guidelines for opioid therapy for chronic pain</i>	
	<i>Validity and reliability of instruments aimed at measuring Evidence-Based Practice in Physical Therapy: A systematic review of the literature</i>	2014
	<i>Impact of a continuous education program on the quality of assistance offered by intensive care physiotherapy</i>	2014
	<i>Postacute rehabilitation quality of care: Toward a shared conceptual framework</i>	2015
<i>Comparative analysis of the processes of quality in physiotherapy / kinesiology of Colombia and Chile</i>	2015	

<b>Grupos de estudo</b>	<i>Continuing education as an instrument in physicians quality management</i>	1998
	<i>Journal provision and the prevalence of journal clubs: a survey of physiotherapy departments in England and Australia</i>	2001
	<i>Validity and reliability of instruments aimed at measuring Evidence-Based Practice in Physical Therapy: A systematic review of the literature</i>	2014
	<i>Postacute rehabilitation quality of care: Toward a shared conceptual framework</i>	2015
	<i>Comparative analysis of the processes of quality in physiotherapy / kinesiology of Colombia and Chile</i>	2015
	<i>Evidence-based practice implementation: Case report of the evolution of a quality improvement program in a multicenter physical therapy organization</i>	2015
<b>Desenvolvimento de competências do fisioterapeuta voltada para a qualidade</b>	<i>Psychometric properties of a peer-assessment program to assess continuing competence in physical therapy</i>	2010
	<i>The actuation of Physiotherapy in the certifications of occupational quality, health and safety</i>	2012
	<i>Evaluation of the theory-based Quality Improvement in Physical Therapy (QUIP) programme: A one-group, pre-test post-test pilot study</i>	2013
	<i>Impact of a continuous education program on the quality of assistance offered by intensive care physiotherapy</i>	2014
	<i>Emerging role of quality indicators in physical therapist practice and health service delivery</i>	2016
<b>Adesão de protocolos</b>	<i>Early Mobilization in the Intensive Care Unit: Evidence and Implementation</i>	2012
	<i>Measurement of adherence to clinical practice guidelines for opioid therapy for chronic pain</i>	2012
	<i>Validity and reliability of instruments aimed at measuring Evidence-Based Practice in Physical Therapy: A systematic review of the literature</i>	2014
	<i>Impact of a continuous education program on the quality of assistance offered by intensive care physiotherapy</i>	2014
	<i>Postacute rehabilitation quality of care: Toward a shared conceptual framework</i>	2015
	<i>Comparative analysis of the processes of quality in physiotherapy / kinesiology of Colombia and Chile</i>	2015
	<i>Emerging role of quality indicators in physical therapist practice and health service delivery</i>	2016
<b>Atendimento fisioterapêutico também aos finais de semana</b>	<i>A study protocol of a randomised controlled trial incorporating a health economic analysis to investigate if additional allied health services for rehabilitation reduce length of stay without compromising patient outcomes</i>	2010

Quadro 3 - Categorias de Foco da Qualidade observadas

Fonte: Autores (2016)

Verifica-se que as práticas descritas pelos autores em seus artigos para a garantia da gestão da qualidade em serviços de fisioterapia não são excludentes, pelo contrário, precisam ser pensadas de forma conjunta.

Conforme relatam Westby et al (2016) os indicadores de qualidade mudam a percepção dos clientes quanto a qualidade dos serviços prestados, auxiliam os tomadores de decisão e contribuem para o desenvolvimento dos profissionais quando expostos em grupos de estudo. Salientam também a importância de o profissional técnico estar envolvido no processo da implantação e continuidade da qualidade.

Friesner et al (2005) salientam que quando o gestor não tem os dados disponíveis para realizar esta comparação é mais difícil medir a qualidade dos serviços prestados. Por isso, faz-se necessário envolver os gestores e os profissionais técnicos em grupos de estudos onde, consigam visualizar práticas já existentes, compartilhar experiências e em conjunto desenvolver protocolos comuns com o objetivo de praticar o *benchmarking*.

A adesão ao uso de protocolos e a comparação de resultados (através do benchmarking) tem relação forte, pois é necessário que um exista e o grupo esteja comprometido em coletar as informações para que então, os gestores utilizem estas informações em suas tomadas de decisão.

Grupos de estudos e discussões que tem por base as evidências clínicas são citados como prática que auxilia na gestão da melhoria dos serviços de fisioterapia. A percepção do paciente que pode ser mensurada entre expectativas e percepção tende a melhorar sempre que se percebem as práticas anteriormente citadas.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste artigo, verificou-se que apesar do crescente número de trabalhos que buscam a discussão da qualidade em fisioterapia, o assunto ainda apresenta significativa variabilidade, quando a maioria dos documentos publicados apresentam a avaliação da qualidade relacionada a itens específicos, existindo uma oportunidade emergente para a linha de pesquisa que trata da avaliação dos serviços de fisioterapia sob a ótica da gestão organizacional analisado de forma sistêmica e considerando todos os aspectos envolvidos.

Ganha destaque a complexidade do tema e a atenção para o conhecimento das dimensões da qualidade. Serapioni (2009) ao citar Heather al (2009) adverte que uma excessiva atenção sobre um único aspecto da qualidade em saúde, pode prejudicar a qualidade das demais ou ainda o alcance da qualidade de todo sistema. Ainda Serapioni (2009), ao citar Rao e seus colaboradores (2006), relata que a avaliação da qualidade técnica dos cuidados primários não pode ser baseada somente nas percepções dos pacientes, mas devem ser utilizados também outros critérios capazes de mensurar as boas práticas assistenciais. Ressaltando com isso, a importância do desenvolvimento de um sistema de indicadores que valorizem todas as dimensões do processo de produção da saúde: a eficácia clínica, a capacidade organizacional, a relação com o paciente, o trabalho interdisciplinar, assim por diante.

Após esse levantamento da literatura acerca da qualidade em fisioterapia sob a ótica da gestão organizacional, e tendo identificado que o tema apresenta-se como uma lacuna na área, tem destaque a necessidade de pesquisas interdisciplinares entre a área da saúde e da gestão em um trabalho conjunto para criação de um sistema de mensuração da qualidade em serviços de fisioterapia, com indicadores que considerem aspectos técnicos, de satisfação do cliente e relacionados a gestão (custos, recursos humanos, dentre outros) de forma a proporcionar informações e conhecimento aptos no auxílio à tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R.S., NOGUEIRA, L.A.C. Analysis of the user satisfaction level in a public physical therapy service. **Brazilian Journal of Physical Therapy**. Volume 17, Issue 4, July 2013. Pages 328-335

ARAUJO, W. T. *et al.* Meta-análise das dissertações do curso de mestrado em ciência da informação UFPB: 1990- 1999. **Revista Informação e Sociedade: estudos**. João Pessoa, v. 10, n. 1, 2000.

BEATTIE, P.F.; PINTO, M.B.; NELSON, M.K.; NELSON, R. Patient satisfaction with outpatient physical therapy: instrument validation. **PhysTher**, v.6, n. 80, 2002.

DEVREUX, I.C.N.; Agnes, J. et al. Benchmarking of patient satisfaction with physical rehabilitation services in various hospitals of Jeddah. **Life Science Journal**, 2012;9(3)

DONABEDIAN, Avedis. **An Introduction to Quality Assurance in Health Care**. United Kingdom: Oxford University Press, 2002. 240 p.

DOS SANTOS, Fernanda. **Qualidade da informação estratégica organizacional utilizando a Casa da Qualidade**. 2016. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DOS SANTOS, Fernanda et al. Gestão do conhecimento e a qualidade do fluxo da informação no processo de tomada de decisão. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, Não use números Romanos ou letras, use somente números Arábicos., 2015, Joinville. **Anais...** . Joinville: Ciki, 2015. p. 1 - 22.

DOS SANTOS, Fernanda et al. RELAÇÃO ENTRE MOBILIZAÇÃO PRECOCE E TEMPO DE INTERNAÇÃO EM UMA UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, Brasília, v. 6, n. 2, p.1394-1407, jun. 2015. Disponível em: <<http://gestaoesaude.bce.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/view/919/pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2015.

DOS SANTOS, Fernanda; RAUPP, Fabiano Maury. GESTÃO DE CUSTOS APLICADA AO SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS FISIOTERAPÊUTICOS: UM ESTUDO DE CASO. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Não use números Romanos ou letras, use somente números Arábicos., 2015, Fortaleza. **Anais...** . Fortaleza: Abepro/enegep, 2015. p. 1 - 14. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_208\\_234\\_26306.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_208_234_26306.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2015.

ENDERBY, P., JOHN, A., HUGHES, A., PETHERAM, B. Benchmarking in rehabilitation: comparing physiotherapy services. **British Journal of Clinical Governance**. Volume 5. Number 2. 2000. Pp. 86-92

FEIGENBAUM, A. V. **Total Quality Control**. Third Edition, Pittsfield, Massachussets: 1990.

FREIRE, Patricia de Sá. **Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas**:Manual para elaboração de projetos e artigos científicos. Curitiba: Crv, 2013. 90 p.

FRIESNER, Daniel et al. Benchmarking patient improvement in physical therapy with data envelopment analysis.**International Journal Of Health Care Quality Assurance**, [s.l.], v. 18, n. 6, p.441-457, out. 2005. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/09526860510619435>.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GOLDSTEIN, M. S.; ELLIOTT, S.D.; GUCCIONE, A.A. The development of an instrument to measure satisfaction with physical therapy. **PhysTher**, v.9, n. 80, 2000.

LEAL, Aline Amaral. **Proposta de um Modelo para Avaliação da Qualidade no Setor de Saúde Suplementar com Integração do SERVQUAL e QFD**. 2012. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Acadêmico de Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

LEMOS, Cristina. Inovação na Era do Conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 5. p. 122-144.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.. **Serviços marketing gestão**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MACHADO, N.P., NOGUEIRA, L.T. Evaluation of Physical Therapy service user satisfaction. **Rev. Bras Fisioterapia**. São Carlos, v 12, n 5, p.4012-8, set/out.2008

McINTOSH, G.; Mayo, M. C.; Stymiest, P. J. Implementing CQI: Measuring levels of service quality at physiotherapy clinics. **Physiotherapy** Canada. Summer 1994. Vol. 46, N 3.

MEZOMO, J. C. **Gestão da Qualidade na Saúde – Princípios Básicos**. Manole, São Paulo, 2001.

MOREIRA, C.F.; BORBA, J. A.M.; MENDONÇA, K.M.P.P. Instrumento para aferir a satisfação do paciente com a assistência fisioterapêutica na rede pública de saúde. **Fisioter Pesq**, v. 3, n. 14, 2007.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica da Qualidade**. Curso de Especialização em Design Estratégico Latu Senso. Junho de 2013.

PINTO, W. A. M., ROSSETI, H. B. Impact of continuous education program on the quality of assistance offered by intensive care physiotherapy. **Rev Bras Ter Intensiva**. 2014;26(1):7-12.

PRADO, Eloisa Pires Ferreira. Utilização De Ferramentas Da Qualidade E Indicadores Em Um Serviço De Fisioterapia De Uma Unidade Hospitalar. **Atualiza Cursos**, Salvador, p.1-21, 2015.

POLITELO, Leandro; RIGO, Vitor Paulo; HEIN, Nelson. Eficiência do Atendimento do SUS nas cidades de Santa Catarina. In: Seminários em Administração - SEMEAD, 16., 2013, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: FEA-USP, 2013. p. 1 - 16.

ROUSH, Susan E., SONSTROEM, Robert J. Development of the Physical Therapy Outpatient Satisfaction Survey (PTOPS). **Physical Therapy**. Volume 79. Number 2. February 1999

ROTHBARTH, Solange. **Gestão Da Qualidade: Um Processo De Acreditação Hospitalar**. 2011. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Enfermagem, Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

SANTOS, L.c.; VARVAKIS, G.. **Gestão da Qualidade em Serviços**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2014.

SERAPIONI, Mauro. Avaliação da qualidade em saúde. Reflexões teórico-metodológicas para uma abordagem multidimensional. **Revista Crítica de Ciências Sociais (Online)**, 85/2009, colocado online no dia 01 de dezembro 2012, criado a 15 julho 2015.URL: <http://rccs.revues.org/343>: DOI: 10.400/rccs.343.

SHAW, Charles D.; KALO, Isuf. **A background for national quality policies in health systems**. Europa: World Health Organization, 2002. 58 p.

WESTBY, M. D. et al. Emerging Role of Quality Indicators in Physical Therapist Practice and Health Service Delivery. **Physical Therapy**, [s.l.], v. 96, n. 1, p.90-100, 18 jun. 2015. American Physical Therapy Association (APTA). <http://dx.doi.org/10.2522/ptj.20150106>.

## O PDCA COMO MECANISMO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

### **Patricia Guimarães Rocha de Saboya**

Mestre em Administração – UNAMA -  
Universidade da Amazônia  
Belém-PA

### **Tamara Almeida Damasceno**

Doutoranda em Administração – UNAMA -  
Universidade da Amazônia  
Belém-PA

### **Fernando Antonio Colares Palácios**

Doutor em Administração – UNAMA -  
Universidade da Amazônia  
Belém-PA

**RESUMO:** Os últimos vinte anos trouxeram uma série de mudanças na política educacional no ambiente do ensino superior, entre as quais, caracteriza-se uma maior participação da iniciativa privada na condução das ações educacionais do país. Isso implicou em mudanças na gestão das organizações educacionais, que passaram a ser direcionadas por critérios de eficiência, eficácia, qualidade e desempenho. O novo cenário da educação coloca em xeque o modelo de gestão das Instituições de Ensino Superior e impõe a necessidade de mudanças em suas estruturas e estratégias, para que possam acompanhar o novo movimento do mercado. A forte competitividade que tem caracterizado o setor do Ensino Superior e o seu ambiente organizacional começou a ser

percebida desde que foi permitido ao setor privado auferir lucro, legitimando sua atuação enquanto organização, o que tem provocado uma revisão na forma de gerir as Instituições de Ensino Superior Privadas (IESP). Todo esse contexto competitivo instaura uma corrida no setor privado da educação por modelos eficazes de gestão estratégica, com vistas ao sucesso organizacional. Este estudo utiliza-se do ciclo PDCA, como método para a implantação da gestão estratégica nas IESP, com a finalidade de obtenção dos resultados organizacionais e ao alinhamento das estratégias.

**PALAVRAS-CHAVE:** qualidade, controle, desempenho.

**ABSTRACT:** The last twenty years have brought a series of changes in educational policy in the higher education environment, among which a greater participation of the private initiative in the conduct of the educational actions of the country is characterized. This has led to changes in the management of educational organizations, which have been guided by criteria of efficiency, effectiveness, quality and performance. The new education scenario puts in check the management model of Higher Education Institutions and imposes the need for changes in their structures and strategies so that they can follow the new market movement. The strong competitiveness that has

characterized the Higher Education sector and its organizational environment began to be perceived since the private sector was allowed to profit, legitimizing its performance as an organization, which has provoked a revision in the way of managing the Private Higher Education Institutions (PHEI). All this competitive context establishes a race in the private sector of education for effective models of strategic management, with a view to organizational success. This study uses the PDCA cycle, as a method for the implementation of strategic management in the PHEI, with the purpose of obtaining the organizational results and the alignment of the strategies.

**KEYWORDS:** quality, control, performance.

## 1 | INTRODUÇÃO

No Brasil tem ocorrido nos últimos anos, particularmente em meados dos anos de 1990 e segunda metade dos anos 2000, intensas mudanças na política, na regulamentação e na gestão das Instituições de Ensino Superior (IES). Durante a década de 1990 houveram alterações em grande escala na política educacional e na sua estruturação pelo país, e, a partir de 2005, percebeu-se a implantação de uma cultura de gestão das instituições de ensino superior voltada para o mercado (MAINARDES; 2010).

As mudanças ocasionadas por estas alterações políticas e normativas podem ser entendidas pelo cerne de duas concepções, seja de ordem acadêmica, seja de natureza administrativa, fiscal e tributária relacionadas à gestão das IESP (GRAMANNI; 2008).

Estas transformações no cenário educacional do Ensino Superior foram responsáveis por implantar uma cultura de gestão não mais puramente acadêmica, mas de ordem estratégica e de participação de mercado (SAMPAIO; 2011).

Assim, revela-se para o setor do ensino superior brasileiro uma forte competitividade em seu ambiente organizacional, desde que foi permitido ao segmento privado auferir lucro através desta atividade, legitimando sua atuação enquanto organização, o que tem provocado uma reflexão na forma de gerir as Instituições de Ensino Superior Privadas (IESP). Todo esse contexto competitivo instaura uma corrida no setor privado da educação por modelos eficazes de gestão estratégica, com vistas ao sucesso organizacional.

Na conjuntura atual, as organizações apropriam-se de novas posturas para atender as demandas da clientela e de um mercado amplamente heterogêneo, e, para as IES, apresenta-se a necessidade de se implementar mecanismos de gestão e controles para que conheçam suas fragilidades e potencialidades e construam suas vantagens competitivas (MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014).

A gestão estratégica utilizada pelas IESP ajuda, não somente no desenho das estratégias da organização, como também para colocar em prática as ações estratégicas nos diferentes níveis organizacionais. Para efetuar essa gestão, as IESP

acabam por utilizar metodologias que facilitam o planejamento, a execução, o controle e as constantes revisões. Um desses mecanismos é o PDCA.

Conforme atestam Marshall Jr. *et al.* (2008), o PDCA é um mecanismo de gestão de aperfeiçoamento constante e ocorre em quatro fases: Planejamento, Execução, Verificação e Ações Corretivas. Concede que as ações sejam avaliadas durante a execução e permite a aplicação de ações corretivas imediatas, tendo em vista o alcance do sucesso do planejamento.

Entender de que forma uma IES privada organiza sua gestão a partir da importância que atribui à gestão estratégica através da utilização do método PDCA, como instrumento de controle de resultado e de desempenho é o objetivo deste artigo. Para tal fim, utilizou-se como objeto de análise uma IES privada que está em processo de implantação de uma nova gestão, devido à recente incorporação societária e organizacional a que foi submetida.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão Estratégica

O desenvolvimento de estudos de Estratégia no contexto das organizações não é recente, suas contribuições direcionam as produções teóricas para análise de como as organizações podem aumentar ou desenvolver suas performances nos mercados em que atuam (CAVALCANTI JR; FERRAZ, 2014).

Conforme Whittington (2002) existem pelo menos quatro vertentes da Estratégia: a clássica, a evolucionária, a sistêmica e a processual e são classificadas de acordo como as mesmas direcionam e desempenham suas ações: seja voltada para os resultados e a maximização de lucros, seja para a atividade de criação da estratégia.

Ferreira *et al.* (2006) indicam que a gestão estratégica está centrada na dedicação da organização em formular suas estratégias para o direcionamento do futuro da organização, considerando os aspectos formais de elaboração e implementação das estratégias e da identificação das suas características essenciais que apresentarão a sua vantagem competitiva.

Para Mintzberg (1994), a estratégia apresenta várias representações conceituais e pode ser entendida como um plano, uma direção, um comportamento, um padrão, uma posição, envolvendo uma perspectiva única, própria de uma organização desempenhar a sua visão e a sua missão.

Para que as instituições de ensino superior sobrevivam e continuem atuantes no atual ambiente competitivo é necessário que encontrem formas de responder às demandas internas e externas. Para isto, é de grande relevância que as organizações educacionais obtenham uma gestão eficiente e eficaz (MEYER JR; MANGOLIM, 2006).

O cenário atual globalizado impõe um ritmo dinâmico e acelerado aos negócios, pela influência das variadas demandas externas desse ambiente organizacional, o

que desenvolve a necessidade de as instituições procurarem estratégias para sua atuação. À medida em que se formulam as estratégias, torna-se imperativo garantir a sua implementação, com vistas à obtenção de resultados de longo prazo, previstos no planejamento estratégico. Implementar as estratégias propostas, portanto, torna-se o grande desafio das organizações, o que supõe, muitas vezes, mudanças não somente organizacionais, como tecnológicas e comportamentais (FREEDMAN, 2003).

Para a Mintzberg e Quinn (2001) a implantação da estratégia depende do alinhamento dos sistemas e processos, da estrutura e do envolvimento das pessoas. Este último fator parece ser o mais desafiador, principalmente em organizações educacionais privadas inseridas no atual contexto dinâmico e competitivo, pois essas instituições são complexas e possuem especificidades na sua atuação. Mintzberg (2006) denominou as universidades de “burocracias profissionais”, por avaliar que os sujeitos atuam baseados na sua competência técnica e habilidade profissionais, individualmente ou em grupos restritos; com objetivos muitas vezes conflitantes com os da organização, influenciando na formação e na implementação da estratégia.

Já Weick (1976) denominou as universidades como uma estrutura complexa e “frouxamente articulada”; ao passo que Meyer Jr *et al.* (2012), afirmam que as organizações educacionais possuem poucos pontos em comum, o que implica na sua forma de gestão. Por outro lado, Baldrige (1983) descreve a complexidade das organizações educacionais como um produto relacionado ao ambiente organizacional em que estão inseridas e aos objetivos divergentes e ambíguos, aos diferentes grupos de interesses, à sua tecnologia fragmentada e ao profissionalismo do trabalho acadêmico. Desta forma, dado todo esse cenário instável e de diversas complexidades, é preciso adaptabilidade das IES em face de tantas exigências, até porque possuem uma função na comunidade, que vai além da organização propriamente dita, mas de expandir o conhecimento e formar profissionais (MEYER JR., 2014).

Na implantação da estratégia, por sua vez, é necessário verificar se existem diferenças de interesses, o que pode ser promovido através da participação das pessoas na elaboração da estratégia (HANSEN e GUIMARÃES, 2009).

Em organizações complexas como as IES é necessária a negociação entre os atores para o alcance dos objetivos, sendo as pessoas determinantes na efetivação das ações estratégicas. As estratégias, portanto, são a base para o atingimento das metas da organização.

As estratégias nas universidades, de acordo com Palácios (2014), não se coadunam com o modelo tradicional de estratégias deliberadas, elaboradas de maneira racional, praticadas por todos os agentes. As estratégias dentro do contexto universitário, conforme Pfeffer e Salancick (1974), aproximam-se de um molde “político e simbólico”, o que também é corroborado por Elmore (1987) que atesta que é preciso compreender a cultura organizacional, pois, por não ser um bloco unido e coeso, mas um conjunto de grupos, pode favorecer o surgimento de outras estratégias não deliberadas em qualquer nível organizacional.

A formulação da estratégia pode ser exposta através de um padrão de decisões que determina metas, planos e objetivos, como atestam Mintzberg e Quinn (2001); enquanto que a sua implantação deve envolver as pessoas e a sua estrutura. Desta forma, pôr em prática a estratégia pressupõe, ainda, monitorar o impacto de cada ação. Planejá-la, significa compor o planejamento estratégico englobando análises de fatores ambientais que influenciam nos resultados organizacionais e suas atividades da organização. Tudo isso se justifica para a sobrevivência organizacional das instituições de ensino superior privadas no contexto competitivo e dinâmico em que se encontram.

Esse novo cenário intranquilo, repleto de grandes transformações no ambiente organizacional das IES privadas, surgimento de grandes grupos educacionais, a vinda de grupos estrangeiros para o Brasil, as incorporações e fusões que se estabeleceram nas últimas décadas, mudaram não somente o ambiente, como também o comportamento dessas instituições, requerendo delas a capacidade de resposta às demandas externas, sob risco de não se sustentarem ou de não sobreviverem no mercado.

Esse ambiente, portanto, induziu as IES privadas a adotarem modelos de gestão profissionais que dessem fôlego aos seus objetivos, não somente de sobrevivência, mas de aferição de resultados operacionais, conforme discorrem Farinelli e Melo (2009). Desta forma, as IES foram obrigadas a rever a sua gestão, segundo Meyer Jr e Meyer (2011), para a obtenção de melhores resultados e tiveram de lidar na arena de demandas: do aluno-cliente; dos acionistas; e dos órgãos reguladores de sua atuação (governo).

As IES privadas tiveram de adequar a sua nova forma de gestão às estratégias desenhadas, passando a adotar uma gestão estratégica, assemelhando-se às organizações empresariais, a exemplo de outros países como Estados Unidos e Inglaterra, que já adotam práticas gerenciais próprias do ambiente corporativo na educação superior, conforme alegam Meyer Jr e Meyer (2011), o que pode não ser totalmente adequado, devido tratar-se de organizações diferentes na essência, pois uma IES privada possui uma missão social, além da econômica, que pressupõe a disseminação do conhecimento e a formação de profissionais.

Por outro lado, as IES privadas necessitam competir, ainda que se percebam como organizações com estruturas complexas. Mainardes *et al.* (2010) alegam que para isso, elas precisam de gestores que ampliem suas estratégias competitivas e desenvolvam uma gestão estratégica com o intuito de garantir os resultados financeiros da organização. Essa gestão, para tanto, necessita envolver as equipes, motivar os colaboradores, ampliar a visão de todos os envolvidos para o alcance dos objetivos organizacionais. Logo, a gestão estratégica se refere às técnicas de gestão que visam a ação. É, também, o procedimento de colocar em prática ações competitivas que corroboram para o alcance dos objetivos organizacionais.

A estratégia como uma abordagem gerencial, conforme estudos de Meyer Jr. *et al.* (2012), vem sendo construída recentemente nas IES brasileiras e seu debate é

um desafio para a administração dessas organizações. A gestão estratégica engloba etapas distintas: o planejamento estratégico, a execução e o controle. Desta forma, após a etapa de planejamento e elaboração da estratégia, a que segue é a de aplicação da mesma, ou seja, sua implantação, o que envolve os diversos níveis de atores do contexto organizacional, o alinhamento dos objetivos da universidade, no intuito de não haver descontinuidade ou um hiato entre os planos formais e a prática da estratégia e uma posterior avaliação do processo.

Segundo Hrebiniak (2006), os instrumentos de controles gerencial representam um *feedback*, ou seja, fornecem informações sobre a execução dos objetivos que derivam da estratégia. Os controles são essenciais para o sucesso das estratégias organizacionais.

Os sistemas ou instrumentos de controle apoiam o processo de execução, pois possibilitam o fornecimento de informações sobre o desempenho em relação aos objetivos, avaliando e dando retorno a respeito do método e decisões de execução. Garantem, portanto, um mecanismo corretivo para manter o processo de execução sob controle e permitindo que a aprendizagem organizacional facilite as mudanças e a adaptação organizacional (HREBINIAK; 2006).

Um dos instrumentos de gestão utilizados como métodos de controle e desempenho é o PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), um instrumento de gestão utilizado em projetos de qualidade que tem por objetivo tornar claros e ágeis os processos relacionados à implementação das ações de gestão. O PDCA, quando implementado em um processo de gestão, promove níveis elevados de melhoria contínua de desempenho (ARRUDA; 1997).

## 2.2 PCDA

O ciclo do PDCA, um acrônimo que significa *Plan, Do, Check, Action*, também conhecido como ciclo de Deming, é um método de gestão que pressupõe quatro etapas utilizadas para a melhoria contínua de produtos e processos e útil para a implantação de programas de qualidade, tendo como princípio agilizar processos envolvidos na gestão. O ciclo é dividido em *Plan*, de planejamento; *Do*, de execução; *Check*, de verificação; e *Action*, de ação corretiva. O PDCA, também, auxilia no diagnóstico, na análise e no prognóstico de problemas organizacionais, sendo útil um dos instrumentos de busca do contínuo aperfeiçoamento, conduzindo para obtenção de resultados com vistas à sobrevivência e o crescimento das organizações (QUINQUIOLO, 2002).

Esse método iterativo de gestão ainda é conhecido como o ciclo de Shewhart, ou círculo/ciclo de controle, tendo, portanto, outros acrônimos, o PDSA (*plan-do-study-act*) e o OPDCA, em que a letra “O” representa observação, usada no sistema Toyota de Produção, em que a produção é bastante enxuta (*Lean Manufacturing / Toyota Production System*).

O modelo PDCA foi criado por Walter Shewhart, porém tornou-se conhecido através de W. Edwards Deming, considerado por muitos autores como o pai do

controle de qualidade. O método foi introduzido no Japão após a II guerra mundial por Deming, no início da década de 1950 e tem como princípio a interação que mais adiante modificou o PDCA para PDSA (*Study*, estudo, em vez de *check*, verificar), devido identificar que o mais importante para a qualidade das ações é a fase mais negligenciada – o acompanhamento – ou a constância do estudo, a qual atribui ser essencial para que as estratégias e os planos das organizações se realizem. Desta forma, o ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão.

Repetir ou girar o ciclo PDCA acarreta em uma aproximação maior do objetivo, do funcionamento e do resultado correto ao seu final. Deming enfatizava a importância de esse método científico ser repetido em espirais para um aumento de conhecimento da melhoria contínua. Sua importância, também, é manter os funcionários, colaboradores e gestores alinhados às estratégias da organização, forçando-os a acompanhar as ações. O modelo PDCA, portanto, confere mais agilidade e qualidade a qualquer ação executada nas camadas de gestão ou estratégia, sendo uma ferramenta fundamental em qualquer organização que enxergue a qualidade na gestão como alavanca para os resultados organizacionais.

A primeira fase de planejamento ou de planejamento estratégico é onde ocorre o diagnóstico, a formação das etapas, a definição da missão, da visão e dos valores da organização, os fatores críticos de sucesso, as análises ambientais – externa e interna – a estratégia e suas ações, a implementação e o controle do processo. Planejar, por conseguinte, significa estabelecer os objetivos e verificar os processos necessários para a entrega dos resultados organizacionais.

É na subfase de implementação e controle do planejamento estratégico que a estratégia é colocada em prática. Corroborando com esta idéia, vários autores e administradores enfatizam que esta é a fase mais difícil do planejamento, devido à dificuldade de colocar as estratégias em prática.

A fase de execução significa implementar o plano, realizar o processo ou o produto. Coletar dados para mapeamento e análise dos próximos passos “Checar” e “Ajustar”. Portanto esta etapa gera muito cuidado, pois pode não ser a causa raiz.

A fase de checar visa estudar o resultado já conferido ou medido, comparando-o em relação aos resultados esperados – alinhados aos objetivos estabelecidos no planejamento. Nesta fase, então, verifica-se os desvios e a adequação do plano, possibilitando o movimento à próxima etapa, de ação. Um dado importante desta fase é a informação gerada, no intuito de ajustes futuros na etapa seguinte.

A etapa de ação corretiva prevê as diferenças significativas entre os resultados reais e os planejados – a comparação da meta *versus* o realizado – no intuito de rever as causas, verificar onde aplicar as mudanças que abarcam a melhoria do processo ou do produto. Em um ciclo em que não resulte em precisar de alguma melhora, o método pode ser utilizado com maior atenção aos detalhes na iteração seguinte do ciclo. A ação corretiva, portanto, pode eliminar uma não-conformidade; enquanto que,

a ação preventiva, pode facilitar a eliminação de uma não-conformidade potencial; da mesma forma em que, uma ação de melhoria pode, como o próprio nome diz, melhorar a implementação de processos.

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando atingir os objetivos propostos, e em decorrência da natureza do problema em estudo, foi realizado um estudo descritivo e exploratório a partir de uma abordagem qualitativa.

A pesquisa foi realizada em uma IESP que recentemente fora incorporada por uma empresa que está qualificada entre as seis maiores mantenedoras de instituições de ensino superior do Brasil. Os sujeitos da pesquisa foram gestores acadêmicos médios, escolhidos conforme disponibilidade do *locus* de pesquisa que vivenciaram as fases de implementação e execução do PDCA na instituição em estudo. As fontes de dados foram primárias e secundárias e como instrumentos de coleta de dados, utilizou-se da entrevista estruturada.

A implementação do método PDCA na gestão da instituição de ensino sob análise, ocorreu de forma deliberada e em cinco fases hierárquicas. No primeiro momento, foi aplicado ao nível do conselho mantenedor superior; no segundo, nas superintendências administrativas e acadêmicas; no terceiro, nas diretorias corporativas; e no quarto, nas diretorias e gerências médias locais. Este modelo de implantação de se deu em razão da construção da árvore de indicadores interligados entre os cinco níveis de gestão, cuja definição ocorreu concomitante com cada etapa de introdução do método. Este estudo se deu durante a implantação da última fase.

A introdução do método na última fase constou de uma etapa de treinamento sobre o instrumento de gestão. A segunda etapa constou com a fase do diagnóstico sobre as principais causas em relação aos indicadores estipulados; enquanto que na penúltima fase, ocorreu a etapa do planejamento realizado para que o ciclo do PDCA fosse iniciado junto às diretorias e gerências. Após o início da execução, estabeleceu-se um ritual de gestão mensal para controle a avaliação do desempenho e alcance dos indicadores evidenciados.

### 4 | RESULTADOS

Conforme a análise dos dados foi possível perceber que os gestores acadêmicos que participaram da etapa de implantação do PDCA tinham pouco conhecimento a respeito dos conceitos de gestão gerencial e dos métodos de uma gestão administrativa antes das etapas dos treinamentos, contudo, possuíam relevantes carreiras acadêmicas e profissionais de acordo com suas áreas de formação.

As dificuldades apresentadas pelos sujeitos de pesquisa em relação ao

vivenciado durante as etapas de implementação se deram principalmente nas etapas de identificação das causas-raiz dos indicadores, pois seus planejamentos tiveram que ser revisados em várias etapas para que pudessem realizar as atividades diagnósticas – causa, o quê, como – que configuraram exercícios de identificação dos problemas relacionados aos indicadores de gestão estipulados e, desta forma, pudessem planejar suas ações e colocar em prática o ciclo do método PDCA.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ambiente das organizações as ações emergentes são tão importantes quanto as ações deliberadas, pois as empresas precisam muito mais do que reagir às necessidades do mercado. Elas necessitam garantir seu desempenho e capacidades no seu interior, na tentativa de antecipar suas decisões em relação às ameaças e às oportunidades do mercado.

As instituições de ensino superior, assim como outras empresas, podem ser consideradas organizações, uma vez que possuem entradas e saídas de dados, em se tratando de pessoas, processos, recursos e serviços prestados. Por estes motivos e para atender o padrão de qualidade requerido, além de melhorar o seu alcance de produtividade e de desempenho, torna-se importante que essas organizações utilizem os instrumentos de gestão que possam otimizar seus resultados e o alcance dos seus objetivos e metas.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, José R. C. **Políticas & Indicadores de Qualidade na Educação Superior**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

BALDRIDGE, J. V. *et. al.* **Organizational Characteristics of Colleges and Universities**. In: J. V. Baldrige & Del (editors). *The Dynamics of Organizational Change in Education*. Berkeley: McUtchan, 1983, p. 38-59.

CAVALCANTE JÚNIOR, Henrique Sérgio Barros. FERRAZ, Isabela Neves. As universidades ainda são sistemas frouxamente articulados? Procurando respostas na literatura. **Revista Uniabeu**, v. 7, n. 17, p. 267-282, 2014.

ELMORE, R.F. **Reform and culture of authority in schools**. *Educational Administration Quarterly*, v. 23, n. 4, p. 60-78, 1987. <<http://dx.doi.org/10.1177/0013161X87023004006>>.

FARINELLI, Clairna Andresa. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **A Gerência Intermediária da IES: A Coordenação de Curso e o Coordenador como Gestor**. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis. Nov. 2009.

FERREIRA, H.C.C.; UENO, E.M.; KOVALESKI, J.L.; FRANCISCO, A.C. Planejamento estratégico, ferramenta indispensável para gestão de IES privadas. **In: Anais do SEGET**. 2006.

FREEDMAN, Mike. **The genius is in the implementation**. *Journal of Business Strategy*. p. 26-31,

Mar.-Apr., 2003.

GRAMANI, Maria Cristina N. et al. A influência da qualidade na atratividade de instituições de ensino superior com capital aberto. **Ensaio**, v. 16, n. 60, 2008.

HANSEN, Peter Bent; DE MENEZES GUIMARÃES, Fernanda. Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 434-446, 2009.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**. São Paulo: Bookman, 2006.

MATOS, Osvaldo Almeida; VENÂNCIO, Daniella Macedo; DUTRA, Ademar. Gestão estratégica em instituições de ensino superior: mapeamento das publicações científicas no período de 1997 a 2012. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 1, p. 106-127, 2014.

MAINARDES, Emerson W. et al. Vantagens Competitivas em Instituições de Ensino Superior: proposta e teste de um modelo. **Textos para discussão. Departamento de Gestão e Economia. Universidade da Beira Interior. Covilhã**, 2010.

MARSHAL, Isnard Jr *et al.* **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MEYER JUNIOR, Victor; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 30, 2006.

MEYER JR, Victor. MEYER, Bernardo. **“Managerialism” na Gestão Universitária: Dilemas dos Gestores de Instituições Privadas**. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, set/2011.

MEYER JR, Victor. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria**. Universidade em Debate, jan-dez 2014.

MEYER JR, Victor. PASCUCCI, Lucilaine. MANGOLIM, Lúcia. **Gestão Estratégica: um exame de práticas em universidades privadas**. RAP Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 46(1): 49-70, jan./fev. 2012.

MINTZBERG. H. **Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_, **The rise and fall of strategic planning**. New York: Freeman, 1994.

MINTZBERG, H. WATERS, J. A. **Of strategies, deliberate and emergent**. Strategic Management Journal, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250060306>>.

MINTZBERG, H. QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PALÁCIOS, Fernando A. C. **Modelo analítico de Processo estratégico: Aplicação no Episódio de Criação da Escola de Artes, Comunicação e Humanidades (EACH) da USP**. REGE Brasil, v. 21, n. 4, p. 449-467, out./dez. 2014.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **Organizational decision making as political process: the case of a university budget**. Administrative Science Quarterly, v. 19, n. 2, p. 135-152, Jun. 1974. <http://dx.doi.org/10.2307/2393885>

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva**. Taubaté/ SP: Universidade de Taubaté, 2002. Acessado em: 27 jul. 2013. Disponível em: <<http://www.ppga.com.br/>>

mestrado/2002/quinqiolo\_jose\_manoel.pdf>.

SAMPAIO, Helena. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior**, v. 2, n. 4, p. 28-43, 2011.

WEICK, Karl. **Educational organizations as loosely coupled systems**. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1976), 1-9 (part).

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**Clayton Robson Moreira da Silva** - Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), atuando no eixo de Gestão e Negócios. Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Atua como revisor de artigos científicos em periódicos e eventos nacionais e internacionais. Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração Pública; Controladoria; Gestão Ambiental e Sustentabilidade; Gestão Organizacional; e Pesquisa e Ensino em Administração e Contabilidade.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-177-0

