

Sistematizando Práticas para Administrar

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Sistematizando Práticas para Administrar

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Natália Sandrini
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

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

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
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. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
S622	Sistematizando práticas para administrar [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader. Modo de acesso: World Wide Web. Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-656-0 DOI 10.22533/at.ed.560193009 1. Administração. 2. Gestão organizacional. I. Silva, Robson Moreira da. CDD 658.4
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Sistematizando Práticas para Administrar”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de oito capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo o debate sobre práticas, estratégias, ações, mecanismos e processos focados na gestão organizacional.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre administração das organizações, com foco na sistematização de práticas de gestão, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre diversos temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias e práticas de gestão. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “A Inovação em Micro e Pequenas e suas Oportunidades para Aumento de Competitividade” e objetivou identificar a presença da inovação nas micro e pequenas empresas de Uberlândia no segmento varejista de vestuário e acessórios, bem como destacar as dimensões da inovação mais relevantes para o segmento estudado e por fim ressaltar oportunidades de dimensões que possam ser estratégicas para a geração de inovações para essas empresas. O segundo capítulo tem como título “Plano de Negociação para uma Empresa do Segmento de Móveis” e objetivou realizar um plano de negociação para uma empresa industrial do segmento de móveis.

O terceiro capítulo, intitulado “5W2H como Ferramenta Gerencial nas Ações de Endomarketing de um Operador Logístico”, objetivou analisar como ações de endomarketing em apoio à aplicação da ferramenta 5W2H pode influenciar no desempenho, satisfação e integração de duas áreas de um operador logístico, no caso, uma oficina mecânica e os motoristas. O quarto capítulo é intitulado “Tecnologia da Informação: análise da transição do sistema manual para o informatizado em uma empresa de Itaituba-PA” e objetivou apresentar como a tecnologia da informação é importante para as empresas e quais as vantagens e desvantagens da informatização para a organização pesquisada, bem como os seus principais desafios.

O quinto capítulo tem como título “Comportamento das Acadêmicas de uma Faculdade Particular na Hora da Compra: estudo de caso” e apresenta o resultado de uma pesquisa feita com acadêmicas de uma faculdade particular em Santa Maria/RS com o objetivo de levantar o que estas consumidoras consideram importante na hora de comprar. O sexto capítulo é intitulado “Gestão Escolar Participativa” e discute a gestão participativa no âmbito da educação.

O sétimo capítulo tem como título “Pregão Eletrônico: aspectos históricos e legais do mecanismo de aquisição de bens e serviços da administração pública”

e, por meio de uma revisão bibliográfica sobre Pregão Eletrônico, os autores apresentaram legislações inerentes ao assunto, bem como a necessidade de legislar ainda mais, evitando os abusos ilegais e imorais que, por ventura, possam surgir. O oitavo capítulo é intitulado “Eficiência Econômica dos Maiores Municípios do Estado de Goiás Utilizando Software R” e teve como objetivo analisar as eficiências orçamentária e econômica dos 15 maiores municípios do estado de Goiás no ano de 2016, utilizando o software R.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS E SUAS OPORTUNIDADES PARA AUMENTO DE COMPETITIVIDADE	
Karla Cristina da Silva Poliana Cristina de Oliveira Cristo-Diniz	
DOI 10.22533/at.ed.5601930091	
CAPÍTULO 2	9
PLANO DE NEGOCIAÇÃO PARA UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE MÓVEIS	
Emerson Zacchi Vanessa Ribeiros	
DOI 10.22533/at.ed.5601930092	
CAPÍTULO 3	20
5W2H COMO FERRAMENTA GERENCIAL NAS AÇÕES DE ENDOMARKETING DE UM OPERADOR LOGÍSTICO	
Larissa Vaz Batista Soares Juliana Amaral Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.5601930093	
CAPÍTULO 4	26
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DA TRANSIÇÃO DO SISTEMA MANUAL PARA O INFORMATIZADO EM UMA EMPRESA DE ITAITUBA-PA	
Sônia Alice Lopes Figueira Ana Paula Maffezzolli	
DOI 10.22533/at.ed.5601930094	
CAPÍTULO 5	37
COMPORTAMENTO DAS ACADÊMICAS DE UMA FACULDADE PARTICULAR NA HORA DA COMPRA:ESTUDO DE CASO	
Odete Terezinha Darós Ana Margarete Rodrigues Martins Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.5601930095	
CAPÍTULO 6	41
GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA	
Adelcio Machado dos Santos Evelyn Scapin	
DOI 10.22533/at.ed.5601930096	
CAPÍTULO 7	48
PREGÃO ELETRÔNICO: ASPECTOS HISTÓRICO E LEGAIS DO MECANISMO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
Juliano de Andrade Mello Aldrin Magalhães Gouveia Elter Alves Faria Helba Batista Gonzaga Faria André Ribeiro da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.5601930097	

CAPÍTULO 8 59

EFICIÊNCIA ECONÔMICA DOS MAIORES MUNICÍPIOS DO ESTADO DE GOÍAS UTILIZANDO SOFTWARE R

Rildo Vieira de Araújo
Robert Armando Espejo
Fabricio de Lima Weber
Vanessa Aparecida de Moraes Weber
Paula Martin de Moraes
Gabriela Oshiro Reynaldo
Lorene Almeida Tiburtino da Silva
Michel Constantino
Reginaldo Brito da Costa

DOI 10.22533/at.ed.5601930098

SOBRE O ORGANIZADOR..... 70

ÍNDICE REMISSIVO 71

A INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS E SUAS OPORTUNIDADES PARA AUMENTO DE COMPETITIVIDADE

Karla Cristina da Silva

Instituto Federal do Triângulo Mineiro, Campus Uberlândia Centro, Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Negócios
Uberlândia – Minas Gerais

Poliana Cristina de Oliveira Cristo-Diniz

Instituto Federal do Triângulo Mineiro, Campus Uberlândia Centro, Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Negócios
Uberlândia – Minas Gerais

RESUMO: A inovação não requer altos investimentos, mas pressupõe a transformação de boas ideias em algo concreto, que represente algum tipo de melhoria de processos, produtos e atitudes. Aliada à gestão da qualidade, a inovação é a solução que contribui decisivamente para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2009). Portanto, este trabalho tem como objetivo identificar a presença da inovação nas micro e pequenas empresas de Uberlândia no segmento varejista de vestuário e acessórios, bem como destacar as dimensões da inovação mais relevantes para o segmento estudado e por fim ressaltar oportunidades de dimensões que possam ser estratégicas para a geração de inovações para essas empresas. O instrumento de coleta de dados foi o Radar da Inovação, possibilitando medir o grau de inovação das

empresas estudadas e o impacto de cada uma das dimensões. Foi notório o quanto a pequena empresa ainda precisa amadurecer no que se refere à aplicação do conceito de inovação em seu negócio, entretanto a sua tomada de decisão imediata é um fator facilitador para que essas empresas usem a inovação como elemento transformador e potenciador de sua vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: Radar da Inovação. Varejo de vestuário e acessórios. Empresas de Pequeno Porte.

THE INNOVATION IN MICRO AND SMALL BUSINESS AND THEIR OPORTUNITTIES FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS

ABSTRACT: Innovation doesn't require high investments, but it presupposes the transformation of good ideas into something concrete, representing some kind of improvement of processes, products and attitudes. Coupled with quality management, innovation is the solution that contributes decisively to increasing the competitiveness of micro and small business (SEBRAE, 2009). Therefore, this study aims to identify the presence of innovation in micro and small business of Uberlândia in the retail of clothing and accessories segment, as well as highlight the dimensions of innovation most

relevant to the studied segment and finally highlight opportunities of dimensions that can be strategies for the generation of innovations for these companies. The instrument of data collection was the Radar of Innovation, making it possible to measure the degree of innovation of the business studied and the impact of each of the dimensions. It was notorious how much the small business still needs to mature when it comes to implementing the concept of innovation in its business, however, its immediate decision making is a facilitating factor for these companies to use innovation as a transformative element and as an asset to their competitive advantage.

KEYWORDS: Radar of Innovation. Retail of clothing and accessories. Small business.

1 | INTRODUÇÃO

A globalização é responsável pela grande disputa que foi gerada por acesso à informação e novos mercados e impactou diretamente no desenvolvimento da economia mundial, bem como no processo de inovação. Esse contexto dinâmico com a forte presença da tecnologia e altos fluxos de informações tornaram o conhecimento e a criatividade dos empresários como fatores determinantes para a construção da vantagem competitiva e a geração de inovações que almejem a transformação do âmbito empresarial (GRANZOTO et al., 2015).

A inovação pode acontecer em qualquer setor da economia e é definida pelo Manual de Oslo desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. A OCDE afirma que o requisito mínimo para se qualificar uma inovação é que o produto, processo, método de marketing ou organizacional sejam novos ou significativamente melhorados para a empresa. Fazendo parte dessa especificação, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras organizações.

Drucker (1998) aborda a inovação como um instrumento orientado para empreendedores que consiste em um processo de transformação capaz de gerar como resultado uma oportunidade de negócio, desde que seja uma novidade para a empresa que a desenvolveu. Após identificação da presença da inovação, essa pode ser classificada conforme a conceituação da OCDE em quatro categorias: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas funcionalidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. As inovações organizacionais referem-se à introduções de novos métodos organizacionais, tais

como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. As inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças de promoção, comunicação e design.

Schumpeter (1997) afirma em suas pesquisas que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação em que as novas tecnologias substituem as antigas, processo esse que ele denominou como “destruição criadora”. Trata-se de um processo de substituição pautada na melhoria contínua que gera resultados organizacionais e que justificam a sua permanência dentro do mundo empresarial. Gerar resultados é o principal elemento para compreender o objetivo de uma empresa inovar, pois os seus investimentos em ações de inovação ocorrem desde que se obtenha melhoria em seu desempenho, aumento de sua demanda, redução de custos ou potencie a sua competitividade de mercado.

Conforme pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, as micro e pequenas empresas (MPE's) são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, são responsáveis por aproximadamente 53,4% do PIB do setor, empregam 52% da mão de obra formal do país e correspondem a 40% da massa salarial brasileira. São empresas em que a capacidade de inovar é real e imediata, pois a tomada de decisão é direta e com baixos níveis de burocracia.

As MPE's identificam a inovação como algo aplicável somente as médias e grandes empresas e tendem a associá-la a grandes investimentos financeiros, entretanto a definição de inovação segundo OCDE mostra que isso não é verdade, pois o grau de novidade é para a empresa e não somente para o mercado (SEBRAE, 2009). Entre as dificuldades encontradas por essas empresas, segundo o Manual de Oslo, o financiamento pode ser um fator determinante. Porém, ressalta-se que nem sempre inovar requer altos investimentos, basta uma capacidade de análise assertiva para identificação das reais necessidades dos clientes.

Nesse sentido, esse trabalho tem como objetivo geral identificar a presença da inovação nas micro e pequenas empresas de Uberlândia no segmento varejista de vestuário e acessórios.

2 | MATERIAIS E MÉTODOS

A inovação é um processo contínuo, pois de forma ininterrupta as empresas estão realizando mudanças em seu ambiente organizacional em busca de novos conhecimentos e essa dinamicidade pode dificultar a sua medição. Portanto, para se medir a maturidade de inovação das MPE's foi realizada uma pesquisa quantitativa e de cunho descritivo, utilizando como instrumento de pesquisa o Radar da Inovação.

Bachmann e Associados (2014) definem o Radar da Inovação como uma metodologia para mensurar o grau de maturidade no uso do processo de gestão da

inovação em empresas de micro e pequeno porte. Com a sua aplicação é possível identificar o estágio atual da empresa no que se refere à gestão da inovação e quais as oportunidades essa empresa possui para desenvolvimento.

O instrumento considera a maturidade dos processos de inovação das empresas e concede um escore maior àquelas MPE's com uma prática estruturada. O Radar possui 3 pilares de sustentação: as dimensões da inovação avaliadas, a escala utilizada para medição e o período de tempo considerado. Ressalta-se que a ousadia de experimentação das empresas também é considerada. O Quadro 1 apresenta as treze dimensões que contemplam o Radar da Inovação.

Dimensão	Definição
Oferta	Se refere aos produtos (bens e serviços) oferecidos pela empresa ao mercado.
Plataforma	É um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem, recursos ou tecnologias, que são usados de forma “modular” na construção de um portfólio ou família de produtos.
Marca	A inovação nesta dimensão implica em usar criativamente a marca, em tirar partido da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca.
Clientes	Os métodos de inovação são caracterizadas pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou pela otimização dos processos comerciais.
Soluções	São ofertas que combinam diferentes recursos para atender as necessidades e conveniências dos clientes. Podem ou não gerar receita para a organização..
Experiência do cliente	Considera tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos.
Agregação de valor	São os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito normalmente pela análise da Cadeia de Valor, objetivando descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros ou pelo melhor aproveitamento das instalações e recursos existentes.
Processos	São as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto dos processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo ou de atendimento) menor.
Organização	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e o papel e responsabilidade dos colaboradores
Cadeia de Fornecimento	Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Abrange, portanto, os aspectos logísticos do negócio.
Presença	Está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. A inovação, aqui, significa a criação de novos pontos, ou a utilização dos já existentes, de forma criativa.

Rede	Esta dimensão cobre os aspectos relacionados à Rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes. Trata-se, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes nos processos de negócio. A inovação nessa dimensão consiste em realizar melhorias na rede capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa e, frequentemente, de trazer benefícios logísticos.
Ambiência Inovadora	Uma forma de avaliar o quanto o ambiente na empresa é propício à inovação, é medir a fração da equipe que é composta por profissionais com formação voltada para a pesquisa. Outro aspecto que caracteriza as organizações com disposição para inovar é a existência de mecanismos, como programas de sugestões, que incentivem os colaboradores a apresentar ideias.

Quadro 1. Dimensões da Inovação

Fonte: Adaptado de Bachmann e Associados (2014).

Nesse estudo a dimensão Plataforma não é avaliada, pois estamos trabalhando somente com o segmento varejista e essa se aplica a indústria. Para as medidas objetivas na determinação do Radar da Inovação é adotado uma escala com 3 níveis, a fim de identificar as empresas:

1. Pouco ou nada inovadoras: É a empresa que inova pouco ou não inova. O GI fica acima de 1 e abaixo de 2,99. Se a pontuação do GI for 1 (um) a empresa não é inovadora.

2. Inovadoras ocasionais: É a empresa que inovou nos últimos anos, porém não há sistematização do processo. O GI fica acima de 3 e abaixo de 4.

3. Inovadoras sistêmicas: É aquela que pratica sistematicamente a gestão da inovação. O GI fica acima de 4.

Esse instrumento foi aplicado em 34 empresas do segmento de vestuário e acessórios da cidade de Uberlândia. A identificação dessas empresas como MPE's foi realidade através da classificação de seu faturamento anual, em que a microempresa possui um faturamento anual de até R\$360 mil e a empresa de pequeno porte apresenta um faturamento anual entre R\$360 mil e R\$3,6 milhões.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Partindo da premissa de que empresa inovadora é aquela que introduziu uma inovação durante o período em análise. Portanto, o Quadro 2 apresenta os resultados obtidos após aplicação do instrumento de pesquisa.

Dimensão		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	E31	E32	E33	E34	Média		
Dimensões do Radar	1 Oferta	2,0	2,0	1,0	3,0	2,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	3,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	3,0	1,4	1,0	1,0	4,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,7		
	2 Plataforma	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
	3 Marca	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	5,0	4,0	5,0	4,0	3,0	4,0	4,0	5,0	3,0	4,0	4,0	5,0	4,3		
	4 Clientes	1,7	1,7	1,7	2,3	3,0	1,0	2,3	1,7	1,7	1,0	3,0	3,0	1,0	1,7	1,7	1,0	1,0	1,7	1,0	2,3	1,7	1,0	1,7	2,3	1,7	1,0	1,0	1,0	2,3	3,0	1,0	2,3	1,7	3,0	1,8		
	5 Soluções	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,5		
	6 Relacionamento	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0	3,0	3,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,1		
	7 Agregação de valor	2,0	2,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,3		
	8 Processos	1,3	1,7	1,0	1,3	1,3	1,0	1,3	1,0	1,0	1,0	1,3	1,0	1,3	1,0	1,0	1,0	1,7	1,0	1,0	1,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7	1,3	1,3	1,0	1,7	1,0	1,0	1,3	2,3	1,2	
	9 Organização	1,7	1,7	1,0	1,7	1,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7	1,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7	1,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,2	
	10 Cadeia de fornec.	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	3,0	1,5	
	11 Presença	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,9
	12 Rede	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	2,6
	13 Ambiência inovadora	2,0	2,0	1,9	2,0	1,3	1,3	1,7	1,7	1,7	1,0	1,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,3	2,0	1,0	1,7	1,3	1,3	1,0	1,0	2,0	1,3	1,9	1,7	1,0	1,7	1,3	2,0	1,3	2,0	1,5		
Média da empresa	2,2	2,1	2,0	2,4	2,5	1,8	2,2	1,7	1,7	1,6	2,0	2,0	1,6	1,7	1,7	1,4	1,8	2,1	1,7	2,2	1,7	1,8	1,5	1,9	2,2	1,8	1,7	1,7	1,9	2,6	1,6	2,2	2,0	2,3				
Variação	1,22	1,18	1,08	0,99	1,33	1,54	0,97	1,40	1,40	0,94	1,27	1,24	1,42	0,89	0,89	0,73	1,03	1,08	0,91	1,28	0,72	1,54	0,92	1,49	0,93	0,69	0,89	1,05	1,16	1,50	0,75	1,01	1,00	1,31				
Desvio médio	0,74	0,68	0,85	0,85	0,95	0,94	0,80	0,79	0,79	0,75	0,75	0,99	0,77	0,72	0,72	0,52	0,81	0,86	0,73	0,80	0,71	0,94	0,67	0,94	0,75	0,67	0,67	0,81	0,94	1,01	0,70	0,80	0,82	0,83				

Quadro 2. Medições do Radar da Inovação

Fonte: Dados da pesquisa.



Gráfico 1. Médias do Radar da Inovação

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os resultados nota-se que as empresas do segmento varejista em vestuário e acessórios possuem ações de inovação com prática sistêmica somente na dimensão marca, em que a média foi de 4,3. Nesse caso estamos nos referindo às ações registro da marca, associação da marca a eventos e o uso de estratégias como promoção e comunicação que possibilite aumento de competitividade. Tal pontuação também deve ser considerada pela particularidade do setor em usar as datas comemorativas anuais como ferramenta de venda, o que aumenta as suas possibilidades de inovação.

As dimensões Rede (2,6), Relacionamento (2,1), Presença (1,9), Clientes (1,8) e Oferta (1,7), conforme a metodologia do Radar da Inovação, são classificadas como pouco inovadoras. Entretanto, destaca-se a preocupação que os pequenos empresários estão tendo em comunicar a sua oferta aos seus clientes e utilizando a tecnologia da informação como ferramenta facilitadora. Os investimentos feitos visam promover uma experiência de compra única para gerar fidelização, a inserção

de novos pontos de vendas para disponibilizar sua oferta aos clientes, a consciência de precisar identificar formalmente as necessidades dos seus clientes e pautados nessas informações inserir ou retirar produtos e serviços de seu portfólio conforme aceitação de mercado.

A dimensão cadeia de fornecimento (1,5) reafirma a resistência que o empresário possui em extrair valor de sua cadeia, principalmente pelo fato de envolver terceiros para a sua realização. Soluções (1,5) representa uma dimensão de imenso valor, porém pouco explorada. Atualmente, o cliente busca em sua compra uma oferta completa, e o empresário que sabe identificar que além do seu produto real, ele possui potencial de venda para soluções complementares, irão aumentar a sua rentabilidade e, conseqüentemente, gerar satisfação para o cliente no momento da compra. essa seria melhor trabalhada e planejada.

As dimensões processos (1,3) e organização (1,2) refletem uma realidade da micro e pequena empresa, que se trata da dificuldade de gestão. É muito comum nesse perfil de empresa à ausência de processos formais para condução de suas atividades, apesar de muitas terem um software de gestão para auxiliá-las com suas informações, muitas não os utilizam efetivamente, assim como é raro identificar papéis e responsabilidades formalmente definidos e registrados.

Todos esses aspectos influenciam diretamente na dimensão ambiência inovadora (1,5), pois para uma empresa ter a cultura da inovação implementada é necessário que o seu ambiente possua ações propícias que estimulem o seu desenvolvimento, desde da disponibilização de ferramentas como o acesso a informação e conhecimento.

4 | CONCLUSÕES

Considerando que o Radar da Inovação mensura o quanto o ambiente interno é propício à inovação, os resultados demonstram o quanto as empresas de pequeno porte possuem oportunidades de desenvolvimento de ações para o aumento de seus diferenciais de mercado.

A decisão de uma empresa em inovar geralmente ocorre sob grande incerteza (Rosenberg, 1994). Essa incerteza nos resultados obtidos pode levar o empresário a hesitar a sua decisão em desenvolver um plano de ação com foco em ações de inovação, dificultando o desenvolvimento da cultura de inovar. Entretanto, no perfil das empresas estudadas é possível realizar ações em que os riscos são de pequeno impacto, assim como seus investimentos.

As atividades de relacionamento e comunicação de suas ofertas através do uso da tecnologia da informação para trazer novos clientes, é um exemplo de ação nesse perfil de baixo risco. Além disso, outros exemplos são o aumento do número de ponto de vendas considerando uma mídia digital e o uso de técnicas e ferramentas

para a promoção de experiência de compras memoráveis e, por fim, passar meios para se ter um diálogo contínuo como cliente. Todas essas, são possibilidades de ações de baixo risco.

Inovar nas pequenas empresas não está associado somente com a destruição criadora conforme citado por Schumpeter, desde que seja um método novo ou significativamente melhorado para a empresa, a inovação se faz presente. O SEBRAE define muito bem esse contexto ao afirmar que a inovação não requer altos investimentos, mas pressupõe a transformação de boas ideias em algo concreto, que represente algum tipo de melhoria de processos, produtos e atitudes, desde que aumente a competitividade da empresa.

É relevante destacar que essas inovações não precisam ter sido um sucesso comercial: muitas inovações fracassam. As empresas inovadoras assumem esse risco e na pequena empresa a tomada de decisão para a mudança é imediata o que possibilita correções, melhoramentos e até retirada quando necessário.

Os dados demonstram, portanto, que essas empresas possuem potencial de crescimento e, além disso, o quanto o mercado está cada vez mais usando a criatividade e a inovação como pilar para as suas decisões. A construção de um ecossistema de inovação é algo que traz benefícios à todos os atores envolvidos, desde o cliente final até o empresário. Mas para isso, mudanças e investimento precisam ser feitos e a principal ferramenta de transformação desse cenário é o acesso e uso da informação, a fim de que os empresários tenham oportunidade de não focarem apenas em decisões operacionais, mas que possam ter um olhar estratégico de seu negócio.

REFERÊNCIAS

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico.** Curitiba. 2014.

DRUCKER, P. **Innovation & Entrepreneurship.** New York: Harper & Row, 1998.

GRANZOTO, Caio et al. **Inovação aberta em pequenas e médias empresas:** proposta de estrutura conceitual (2015). Disponível em: <<http://www.altec2015.org/anais/altec/papers/897.pdf>> Acesso em: 29 set. 2016.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo:** proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica (P.Garchet, Trad.). 2005. Disponível em: <>. Acesso em: ??

ROSENBERG, N. **Exploring the black box: technology, economics and history.** Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Inovação e competitividade nas MPEs brasileiras.** São Paulo: Sebrae, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

PLANO DE NEGOCIAÇÃO PARA UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE MÓVEIS

Emerson Zacchi

Faculdade Empresarial de Chapecó – UCEFF
Faculdade

Seara – Santa Catarina

Vanessa Ribeiros

Faculdade Empresarial de Chapecó – UCEFF
Faculdade

Xavantina – Santa Catarina

RESUMO: O objetivo do estudo foi realizar um plano de negociação para uma empresa industrial do segmento de móveis. Com relação aos procedimentos metodológicos, o estudo foi classificado quanto ao método como indutivo. O nível de pesquisa foi o descritivo. O delineamento foi estudo de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. A população do estudo foi as empresas do segmento de móveis e a amostra ficou representada por uma empresa do segmento. Os dados foram analisados qualitativamente. Os resultados evidenciam técnicas relativas à psicologia organizacional, gestão comercial, gestão de custos, administração de materiais e patrimônio e sistemas de informação, descritos respectivamente.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Informação. Negociação.

PLAN OF BUSINESS FOR A COMPANY OF THE SEGMENT OF PIECES OF FURNITURE

ABSTRACT: The objective of the study was to accomplish a negotiation plan for an industrial company of the segment of pieces of furniture. With relationship to the methodological procedures, the study was classified with relationship to the method as inductive. The research level was the descriptive. The delineamento was field study. The instrument of collection of data used it was the interview. The population of the study was the companies of the segment of pieces of furniture and the sample was represented by a company of the segment. The data were analyzed qualitatively. The results evidence relative techniques to the psychology organizacional, commercial administration, administration of costs, administration of materials and patrimony and systems of information, described respectively.

KEYWORDS: Administration. Information. Negotiation.

1 | INTRODUÇÃO

O segmento de móveis planejados, demonstra crescimento ao decorrer dos anos, sem muitas sazonalidades com relevante competitividade no país. Para Junior et

al (2010), as inovações aplicadas, mantêm a tendência de mercado promissora, havendo demanda do que é produzido.

A fabricação de móveis, pode ser considerada como mais tradicional entre as empresas de transformação, envolvendo baixos custos iniciais de imobilizados, em pequenas empresas e altos custos em empresas completamente automatizadas, reunindo características como o elevado consumo de insumos de origem natural, emprego intensivo de mão de obra e alto dinamismo tecnológico (BIAZUS, 2010).

As diversas formas de construção dos produtos, envolvem características de nichos de mercados, em uma complexa segmentação, tendo como a diversidade produzida a ausência de um padrão de concorrência (BIAZUS, 2010). A indústria moveleira do Brasil, fomentada pela abundância da matéria prima, madeira maciça ou reconstituída, representa 84% do total produzido nacionalmente (ABIPA, 2008).

A importância do setor para a economia, é notadamente percebida pela geração de um grande número de empregos, com disseminação no território nacional, predominado empresa de porte pequeno-médio (MACADAR, 2010).

O Brasil, além de explorar o mercado interno, atinge grande número de países externos, sendo o Estados Unidos responsável por 32% do volume, seguido de França (14%) e Argentina (13%) (TEIXEIRA et al. 2012).

Diante do exposto apresenta-se a questão problema do estudo: **Como elaborar um plano de negócios para uma empresa industrial do segmento de móveis.** O objetivo do estudo é elaborar um plano de negociação para empresa comercial do segmento de móveis.

O estudo justifica-se pela necessidade de fortalecer o segmento, em detrimento das oportunidades geradas em pequenas cidades, para desenvolvimento do segmento.

2 | AMBIENTE DE ESTUDO

Aproveitar as novas demandas é fundamental para se diferenciar no mercado e consolidar os negócios. Para corresponder às novas exigências, empresários especializam-se em tipos específicos de mobiliário e na customização, que consiste em personalizar o projeto de acordo com as preferências dos clientes, para atender a demandas de nichos de mercado, principalmente daqueles que buscam exclusividade e estilo.

As demandas do mercado no cenário atual exigem técnicas racionais de uso dos materiais, o que implica na destinação correta dos resíduos sólidos, com a utilização sustentável da matéria-prima e dos recursos como eletricidade e água, evitando desperdício e gastos desnecessários. O descarte das sobras da produção também deve ser planejado. Resíduos de madeira como serragem, cepilho e pedaços de tábuas podem ser doados para cooperativas de artesanato ou reciclagem.

Resíduos químicos como embalagens de solvente, vernizes e tintas devem seguir as instruções de descarte do rótulo, evitando a contaminação do meio ambiente com substâncias químicas nocivas (SEBRAE, 2015)

Os móveis multifuncionais são uma tendência do setor de planejados e possuem grande demanda. A principal vantagem deles é terem mais de uma funcionalidade, sendo muito apropriados para espaços pequenos. Esses móveis são dobráveis ou removíveis. Alguns exemplos são uma bancada que pode ser aberta por cima e servir como mais um armário ou como um baú, que também pode ser usado como mesinha de centro.

Atualmente, os móveis multifuncionais estão sendo bastante utilizados em projetos de apartamentos com até 50m², que precisam unir a facilidade dos móveis à necessidade de circulação no ambiente.

Antigamente os móveis podiam ser planejados pelos próprios marceneiros que trabalhavam de maneira autônoma e as pessoas não tinham grande preocupação em adquirir esse tipo de produto. Com o passar dos anos, o cenário mudou, o setor foi se profissionalizando e isso trouxe melhores resultados, tanto para empresas quanto para os clientes.

Uma consequência desse cenário foi o crescimento de empresas que trabalham com móveis planejados, sendo que as fábricas abriram lojas próprias e atualmente já existem franquias. Observando o lado das marcenarias, percebe-se que os profissionais buscaram conquistar mais conhecimento, apostando na qualidade e na formação de equipes qualificadas e capacitadas.

Por outro lado, passou a existir uma exigência cada vez maior por parte dos consumidores, que desejam ser bem atendidos, ter um projeto adequado e exclusivo e um resultado sem falhas e problemas. Assim, um dos requisitos exigidos pela profissionalização é a conquista dos clientes.

A diferenciação e a exclusividade dos móveis planejados, bem como o atendimento a um público seletivo exige que os produtos tenham melhor qualidade. Além disso, a profissionalização do setor e o aumento da concorrência contribuíram nesse sentido.

Com o crescimento do setor, a concorrência no segmento de móveis planejados aumentou muito. Isso faz com que seja necessário acompanhar as ações e estratégias traçadas por outras empresas, melhorando as condições de acesso aos clientes.

No entanto, a concorrência também exige uma melhor gestão da empresa. Isso pode ser feito com a estruturação de um plano de negócios, utilização de softwares de gestão de relacionamento com os clientes (CRM) e ERP (que faz a integração dos dados dos mais diferentes departamentos da empresa), realização de pesquisas de mercado, entre outras ações.

A quem pretende abrir uma loja de móveis planejados, a dica é associar-se a uma marca específica, já reconhecida pelo mercado. Assim, além de vender produtos de qualidade e que são aceitos pelos consumidores, ainda há a possibilidade de

contar com o suporte da marca em relação não somente à gestão, mas também a estrutura, equipamentos e montagem do *showroom*.

A loja pode se destacar da concorrência e conquistar clientes rapidamente. Depois é só fazer um atendimento de qualidade e apresentar bons projetos para garantir uma clientela variada. Em resumo, pode-se dizer que o mercado de móveis planejados apresenta diversas tendências, mas essas são de maior relevância. Considerando esses fatores, a chance de ter sucesso é muito maior (TODESCHINI, 2016).

3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica está estruturada nos temas de maior relevância, gestão de custos, gestão comercial, psicologia organizacional, administração de materiais e patrimônios, sistemas de informação e metodologia.

A psicologia organizacional é um instrumento à disposição do administrador como apoio na busca contínua do aumento da eficiência dos processos e da melhoria da qualidade de vida na organização (FIORELLI, 2007).

Em uma organização há necessidade de compreender o cenário de uma maneira sistêmica, gerir os comportamentos das pessoas envolvidas, atentar-se para as necessidades humanas e conectar os objetivos organizacionais ao pessoais, com o processo de motivação para atingir um objetivo em comum.

A gestão comercial, é um processo usado para determinar que produtos ou serviços poderão interessar aos consumidores, assim como a estratégia que se irá utilizar nas vendas, na comunicação e no desenvolvimento do negócio.

Os gestores comerciais procuram influenciar o nível, a velocidade, e a composição da procura, estabelecendo objetivos e metas, com base em planejamento, prevendo tipos específicos de compra e venda, o que garante a sistematização da empresa, com estoque reduzido e alto poder de vendas.

Para Peter Drucker (2010), um dos principais pensadores da Gestão: “o objetivo é conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto sirva e realizar a venda por si próprio”.

A partir da visão de um mercado alvo, deve-se analisar o método adequado para aquele público e produto, sendo o número de contatos e o nível empregado de marketing específico, a fim de satisfazer as necessidades que os clientes buscam. Segundo o mesmo autor, um planejamento flexível é essencial para se alcançar objetivos, motivando os agentes intermediários as empresas, a fazerem seu melhor, alcançando resultados excelentes.

A gestão dos custos evidencia o lucro da empresa, uma vez que custo é o valor de bens ou serviços utilizados para a produção, como a matéria prima necessária para a fabricação do produto e outros custos diretos e indiretos, sendo atribuídos a

todos os produtos fabricados.

Para Moura (2005), a forma como as empresas agregam ao preço de venda seus custos de fabricação, é primordial para o sucesso financeiro do negócio. O principal objetivo é a separação de custos variáveis e custos fixos e definir qual seu peso dentro do preço de venda do produto, obtendo equilíbrio.

A administração de materiais é fundamental para o equilíbrio de uma empresa tanto no setor econômico como financeiro, ela tratar de forma adequada o abastecimento, planejamento e do melhor aproveitamento de materiais contribui para o melhor resultado da empresa (FRANCISCHINI, GURGEL, 2014).

Segundo Arnold, a administração de materiais é responsável pelo planejamento e controle dos materiais e pela administração da logística, tendo por objetivo maximizar a utilização dos recursos da empresa e fornecer o nível requerido de serviços e produtos.

A boa administração de materiais é uma vantagem competitiva com a concorrência, a gestão de estoques tem grande relação entre os fornecedores e consumidores (SUZANO, 2013). Segundo Araujo (2010) deve haver equilíbrio entre pessoas, máquinas, equipamentos e materiais em uma organização, determinado pelos processos e planejamento.

Com o aumento da complexidade e dos planejamentos das empresas ocasionadas pela globalização e pela economia, viu-se a necessidade do investimento em tecnologia para conduzir com maior precisão os planos traçados. Segundo Rezende (2007) o enfoque dos sistemas está no negócio empresarial objetivando auxiliar os processos decisórios.

4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Orientação com relação ao desenvolvimento do tópico referente os procedimentos metodológicos: Método científico: Indutivo. Nível de pesquisa: descritiva. Delineamento da pesquisa: Estudo de caso. Instrumento de coleta de dados: Entrevista e observação (se trabalhar com dados hipotéticos) ou Entrevista, observação, documentos e questionário. Definição da área ou população alvo: O segmento estudado. Amostra: A empresa. Técnica de análise e interpretação de dados: Qualitativa.

O método científico indutivo baseia-se de reflexões, alimentadas pela realidade externa e é produto direto de experiência. A cadeia logica induz a planificação dos dados de forma coerente. A premissa de verdade, é válida a partir dos estudos de casos, não generalizando uma situação especifica, concluindo-se com informações de premissas verdadeiras (MICHEL, 2009).

A pesquisa descritiva, estabelece relações entre as variáveis descrevendo caraterísticas de um segmento, extraídas do ambiente natural, da vida real, que

permite o melhor entendimento dos fins e propósitos. Neste sentido, o estudo de campo, como, técnica específica, que tem por objetivo compreender o contexto que o segmento está inserido, reunindo o maior número de informações, gerando competência teórica para análise crítica do contexto (MICHEL, 2009).

Como instrumento para coleta dos dados, foi utilizada a pesquisa, através desta se obteve as informações necessárias para análise. Em pesquisas de campo, é comum o uso de questionário e entrevista. Questionário é instrumento muito utilizado para o levantamento de informações. Como vantagens, esse instrumento, possibilita abranger um número maior de entrevistados em curto espaço de tempo (BARROS; LEHFELD, 2007).

A entrevista é uma técnica que aproxima o relacionamento entre entrevistador e entrevistado, podem ser classificadas como estruturadas e não estruturadas, nesta pesquisa, será aplicado um questionário semiestruturado. Como vantagens desta técnica, pode se citar a flexibilidade e o melhor entendimento das questões pelo entrevistado (BARROS; LEHFELD, 2007).

A área de estudo, define-se pelo segmento estudado, ficando como amostra a empresa do segmento. O estudo do ambiente, macro e micro, traz a relevância do segmento para o local em que a empresa está inserida. A pesquisa qualitativa, traz a relação dinâmica, pressupõe uma interpretação dos fenômenos, baseados na teoria existente, fundamental para dar significados às respostas, de forma detalhada das informações (MICHEL, 2009).

5 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A empresa estudada, constituída na forma familiar, por dois sócios, está presente no mercado a 23 anos atuando no segmento de móveis projetados e planejados, conforme a necessidade dos clientes.

Hoje, são 6 colaboradores diretos e 2 indiretos, os quais desempenham as funções necessárias, desde a montagem do projeto, execução do mesmo, montagem e instalação dos móveis, dentre outras áreas e funções pertinentes.

O empresário diz estar satisfeito com a decisão de passar a produzir os próprios móveis, visando sempre a melhor qualidade para satisfazer os clientes. Também, enfatiza seu diferencial competitivo, fazendo compra de matérias prima conforme as necessidades de execução dos produtos, pois, são diversas as cores que podem ser escolhidas para confecção de móveis. Algumas compras, por sua vez, são realizadas para aproveitar oportunidades de negócios, entre elas, a chapa branda em MDF, dobradiças, grampos e parafusos.

Com praça de atuação em todo Sul do país, a empresa é referência, atendendo a demanda de pedido simples, como um móvel, até pedido maiores, como toda a parte móvel de uma casa ou apartamentos, sendo o tempo gasta para fabricação,

conforme o pedido.

Utilizando das ferramentas digitais para fazer marketing, a empresa abrange uma praça maior de cobertura, com conta no *instagram*, página do *facebook* e comunicação via rádio. Porém, a forma que mais atrai clientes, é a indicação de outros (marketing boca a boca), já satisfeitos com os produtos e serviços, tudo desenvolvido pela própria empresa.

A política para formação de preços, é baseada na quantidade de matéria prima utilizada e no empenho de serviço para cada peça de um projeto, associado a uma margem de lucro, variável para cada produto.

As vendas, ocorrem na maioria das vezes de forma avista, com 10% de desconto, sendo parte do pagamento antes da execução do projeto e outra metade na entrega dos móveis. Nas compras a prazo, que variam o parcelamento conforme o valor, sem desconto.

Por fazer parte do regime tributário Simples Nacional, tem como impostos IPI, em média 10% e o que mais onera a empresa, ICMS, na faixa de 17%.

A empresa, não possui setor específico para marketing e recurso humanos, sendo a seleção dos candidatos à vagas de emprego, realizadas pelos gestores, por meio de entrevista. Após a contratação, o selecionado passa por treinamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, sob ótica de seu gestor superior.

Há um planejamento anual que a empresa realiza, buscando crescimento, porém, não estipulando metas ou percentuais a serem alcançados, mas sempre buscando atingir um maior número de cliente e maior praça maior.

A contabilidade é realizada de forma terceirizada, tendo como ferramenta de gestão interna o software Sistema Gerencial G4 e para execução de projetos AutoCad, Corel Draw, ProMob, entre outros.

O fluxo de matérias é variável de acordo sua necessidade. A empresa, deve ser eficiente para entregar seus produtos no momento, na qualidade, quantidade, no lugar certo e no melhor preço possível, buscando alto desempenho, a partir da confiabilidade entre fornecedores e garantia de entrega para os clientes, sendo o mais rentável possível.

Uma das formas para aumentar a rentabilidade, adotada pela a empresa, foi em reduzir ao máximo o capital empatado no estoque, através da boa gestão e adesão a tecnologia da informação, otimizando serviços.

Dessa forma, segundo Rosa (2013), um plano de negócio irá ajudar a buscar informações mais detalhadas sobre o ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio.

A equipe de vendas da empresa é composta apenas por vendedores internos, os quais realizam prospecção de clientes e vendas com o público alvo que vai até a loja para conhecer seus produtos e serviços.

Por ser equipe familiar, a principal motivação vem da sucessão familiar, onde

os filhos atuam junto aos pais, no negócio constituído e atuante a mais de 10 anos no mercado. Empresa sólida e bem reconhecida na região, está entre as empresas de móveis mais acirradas, tendo o diferencial da qualidade do atendimento, rápida fabricação, entrega e montagem de seus produtos.

Estando inserida entre as empresas de móveis planejados, realiza junto ao cliente, todo planejamento, desenho e elaboração do projeto, atendendo as necessidades solicitadas. O valor final, é variável de acordo quantidade de material, tempo e mão de obra utilizada.

Segundo Cesar (2017) a eficiência e competitividade, dá-se através da integração da logística de suprimento de bens e serviços, visando o fortalecimento de seu poder de compra e à redução de custos de aquisição, com baixo custo de estoque, porém, matéria prima sempre disponível.

Com o avanço das tecnologias, as empresas precisam desenvolver estratégias para se tornarem competitivas e alcançarem suas metas, em virtude deste avanço os setores sofrem alterações e mudanças na adequação dentro do organograma e fluxograma organizacional.

Além da qualidade dos produtos, os clientes valorizam o bom atendimento, o preço melhor, a entrega no prazo estipulado e no local indicado. O auxílio de equipamentos e sistemas de informação para as empresas é de grande importância tanto para aumentar a produtividade como também para manter a organização de pedidos, estoques, matéria-prima, entradas e saídas, isso auxilia na tomada de decisões com mais possibilidade assertiva.

De acordo com Laudon & Laudon (2007, p.11) “um Sistema de Informação é uma parte integrante de uma organização e é um produto de três componentes: tecnologia, organizações e pessoas”.

Caracterizada pela transição de empresa padrão de móveis, por meio de inovação e aproveitamento da oportunidade do mercado, destaca-se pela efetividade de um sistema moderno, de forma enxuta, garantindo a melhor lucratividade a ser alcançada no setor. Por ser referência, empresa familiar conceituada e reconhecida na praça de atuação, faz de sua atuação, pelo bom trabalho e atendimento aos clientes, o reconhecimento e destaque no segmento, além, de boas ações sustentáveis, visando a preservação do ecossistema.

De forma simples e pratica, porém, muito funcional, utiliza do porão da sala comercial para fabricação dos móveis, por conter espaço suficiente para a finalidade, além da boa localização, a qual se torna, de forma estratégica, mais pratica, visando a logística de uma cidade pequena, que cresceu de forma pouco planejada.

Ao buscar obter resultados positivos, diversos são os problemas e dificuldades encontradas pelas empresas. Atender plenamente as necessidade e desejos dos clientes, bem como garantir sua satisfação, transparece na fidelização dos mesmos, atraindo-os a novas compras na empresa.

Ideias construtivas, planejadas de forma flexível, com objetivos pré-definidos,

impactam no resultado para a empresa.

“Negociação é o processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação consciente de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.” (JUNQUEIRA, 1988, p. 5).

Consumidores modernos, possuem vasto conhecimento e enorme facilidade para encontrar informações, dessa forma, as técnicas de vendas devem ser cada vez mais aprimoradas, exigindo assim, maior eficiência dos vendedores e das empresas. As técnicas de comunicação, ligada diretamente a eficiência ou capacidade de comunicação, inclui fatores estratégicos, bem como, treinamento e autodisciplina, visão, determinação, adaptabilidade, flexibilidade, organização e vontade (SANTOS, 2009).

É importante, para os vendedores, comprometer-se com a empresa, conhecer seus produtos, serviços, conhecer sua missão, saber das necessidades dos clientes, bem como, ser um negociador profissional.

Mudanças no mundo comercial, evidenciam técnicas de inovação, visando atender as demandas globais. Ao mudarmos a visão, busca-se questões emocionais, valores e atitudes, que motivam o processo de negociação, bem como, o elemento humano, profissional, e como individuo, mantendo a responsabilidade e dando a importância devida aos clientes.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O objetivo do estudo foi elaborar um plano de negociação para uma empresa industrial do segmento de móveis, a partir do estudo qualitativo e amostra apresentada por uma empresa. Os resultados obtidos evidenciam técnicas relativas a gestão de custos, gestão comercial, psicologia organizacional, administração de materiais e patrimônios, sistemas de informação e metodologia. A partir do estudo justifica-se a viabilidade de implantar melhorias no plano de negócios para empresa do segmento de móveis visando o crescimento e fortalecimento do ramo, ressaltando sua viabilidade.

Desta forma foi implantada melhorias no layout da empresa, que realiza a fabricação de móveis projetados além da customização diferenciada, para projetar conforme a preferência dos clientes. Visado que cada vez mais os consumidores estão exigentes quando a qualidade, bom atendimento, projeto exclusivo e sem falhas.

É necessário ressaltar a importância de cada setor, seu planejamento de forma consista e precisa, de forma assertiva, com visão estratégica e passiva, usufruindo dos talentos possíveis. Sua transparência é evidente e necessária, proporcionando de forma harmônica a sustentabilidade e renda as empresas e residência, que por

sua vez possuem prazer ao verem os resultados alcançados.

REFERÊNCIAS

ABIPA **Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeira**. São Paulo, 2008.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total e reengenharia**. São Paulo, 2010.

BARCARO, Andrea. **Os processos de uma empresa de moda**. In: **SORCINELLI, Paolo. Estudar a moda: corpos, vestuários, estratégias**. Senac: São Paulo, 2008.

BIAZUS, A; HORA, A. B.; LEITE, B. G. P. **Panorama de mercado: painéis de madeira**. Rio de Janeiro, 2010.

CESAR, Gilson. **Procedimentos Internos**. São Paulo, 2017.

CHIAVENATO, **Idalberto, Gestão de materiais: uma abordagem introdutória**, Barueri, SP: Manole, 2014.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores – Integrando Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCISCHINI, Paulino, **Administração de materiais e do patrimônio**, São Paulo- SP, 2014.

JUNIOR et al. **A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas**. São Paulo, 2010.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda, 1988.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P.. **Sistemas de informação gerenciais**. 5. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2007.

MACADAR, B. M. **A inserção do Arranjo Produtivo Local (APL) moveleiro de Bento Gonçalves na cadeia produtiva de madeira e móveis**. Porto Alegre, 2010.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo. 2009.

MOURA, Herval da Silva. **O custeio por absorção e o custeio variável: qual seria o melhor método a ser adotado pela empresa**. Bahia, 2005.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo, 2007.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013.

SANTOS, Welinton dos. **Técnicas de negociações como fator estratégico**. São Paulo, 2009.

SANTOS, Luiz Fernando Barcellos dos, **Gestão de custos para a tomada de decisões**, Curitiba-PR, 2013.

SEBRAE. **Cenário de sustentabilidade no uso de matérias primas**. Brasília, 2015.

SILVA, Narbal, **Psicologia organizacional**. Florianópolis, 2014

SUZANO, Márcio Alves. **Administração da produção e operações com ênfase em logística**, Rio de Janeiro: Interciência, 2013.

TEIXEIRA, Luiz. **Estatísticas Econômicas do Brasil**. São Paulo, 2012

TODESCHINI. **Gestão industrial**. São Paulo, 2016.

VIANA, João José. **Administração de materiais**. São Paulo, 2000.

5W2H COMO FERRAMENTA GERENCIAL NAS AÇÕES DE ENDOMARKETING DE UM OPERADOR LOGÍSTICO

Larissa Vaz Batista Soares

IFTM Instituto Federal do Triângulo Mineiro
Uberlândia Centro
Uberlândia-MG

Juliana Amaral Oliveira

IFTM Instituto Federal do Triângulo Mineiro
Uberlândia Centro
Uberlândia-MG

RESUMO: As empresas se concentram em entender e satisfazer seu cliente externo na finalidade de atingir seus objetivos organizacionais. Entretanto, desviam a atenção sob seu principal aliado na busca pela perenidade e competitividade de mercado, o cliente interno. Ações constantes e coerentes acerca de comunicação interna e integração entre as áreas promovem o engajamento do funcionário resultando em produtividade e excelência no atendimento ao cliente externo. Esse artigo visa analisar como ações de Endomarketing em apoio à aplicação da ferramenta 5W2H pode influenciar no desempenho, satisfação e integração de duas áreas de um operador logístico, no caso, uma oficina mecânica e os motoristas. Para tanto foi realizado um levantamento bibliográfico acerca dos conceitos de Endomarketing, uma pesquisa qualitativa com aplicação de questionários para um universo de 120 motoristas, no qual

92 participaram. Os resultados encontrados indicam que a referida ferramenta é útil nas ações de comunicação interna e conseqüentemente na prática de endomarketing da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Endomarketing, Cliente Interno, 5W2H.

5W2H AS A MANAGEMENT TOOL IN ENDOMARKETING ACTIONS OF A LOGISTIC OPERATOR

ABSTRACT: Companies focus on understanding and satisfying their external customer in order to achieve their organizational goals. However, they divert attention from their main ally in the quest for market perennity and competitiveness, the internal customer. Consistent and consistent actions on internal communication and integration between areas promote employee engagement resulting in productivity and excellence in external customer service. This paper aims to analyze how Endomarketing actions in support of the 5W2H tool application can influence the performance, satisfaction and integration of two areas of a logistic operator, in this case, a mechanic's workshop and the drivers. For that, a bibliographic survey was carried out on the concepts of Endomarketing, a qualitative research with application of questionnaires for a universe of 120 drivers, in which 92 participated.

The results indicate that the tool is useful in the internal communication actions and consequently in the organization's endomarketing practice.

KEYWORDS: Endomarketing, Internal Client, 5W2H.

1 | INTRODUÇÃO

O autor Kotler (1998, p. 40), elucida que Endomarketing ou marketing interno é “uma tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”. Segundo Brum (2010, p. 22), “Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização”. Nesse contexto, práticas de Endomarketing torna-se um diferencial competitivo para as organizações que buscam permanecer no mercado. Face ao cenário econômico e de incertezas, o processo de comunicação com o cliente interno tornou-se ferramenta essencial de engajamento de pessoal.

O marketing tem como objetivo entregar valor para o cliente, sendo externo ou interno, e quando se trata do cliente interno, pode ser denominado de Endomarketing, onde o prefixo “Endo” originado do grego, significa “movimento para dentro”. (SO PORTUGUES, 2016). Ações de marketing colaboram para o aumento da percepção de valor da empresa perante o cliente externo, enquanto **ações de** Endomarketing objetivam a percepção desse valor perante o cliente interno.

Assim como no marketing, o composto mercadológico conhecido como: produto, preço, praça e promoção, auxilia no desenvolvimento das estratégias para se obter o resultado almejado, na prática de Endomarketing também se utiliza algumas estratégias. Segue abaixo quadro abordado por Inkotte (2000), sobre o composto do Endomarketing, denominado de 4C's:

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Custos	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.

Pontos de Distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing.
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas.	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações.

Tabela 1 – Composto de Marketing X Composto de Endomarketing

Fonte: Inkotte (2000, p. 109)

Verifica-se que ações de Endomarketing envolvem estratégias que impactam nos processos de gestão de pessoas, por meio de ferramentas tradicionais de comunicação interna (intranet, cartazes, reuniões) e desenvolvimento de pessoal (capacitação, gestão por desempenho) bem como a aderência dos gestores na prática dessas ações, que têm como objetivos zelar pela integração dos funcionários das diversas áreas da organização, na busca por alinhar informações e aproximar o funcionário da visão de negócio da empresa, resultando em altos índices de produtividade.

Assim sendo, o objetivo deste trabalho é analisar como ações de Endomarketing realizadas através da utilização de ferramentas gerenciais pode resultar em satisfação do cliente interno por meio da interação e comunicação entre as áreas de um operador logístico.

2 | MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo foi realizado em um operador logístico, em Uberlândia, com uma frota de 200 caminhões que realizam entregas no Estado de Minas Gerais. Há em sua estrutura física uma oficina mecânica para atender todos os veículos da frota, que têm a obrigatoriedade de realizar a manutenção por meio desta, tornando necessário a total integração entre as áreas, e especialmente, a satisfação pelo serviço prestado, resultando em aumento de produtividade e engajamento das partes.

Para análise, realizou-se a aplicação de uma pesquisa de satisfação dos motoristas em relação a oficina, com objetivo de avaliar como o setor (oficina) é visto pelos seus parceiros (motorista), e a real situação da interação entre essas áreas.

Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa com aplicação de questionários, em que os entrevistados pontuaram entre bom, ruim, regular e muito ruim. Do total de 120 motoristas, 92 responderam o questionário que abordou 4 (quatro) tópicos, expostos a seguir:

Diagnóstico de falhas	Desempenho do mecânico, e diagnóstico correto do problema apresentado no veículo;
Estrutura física	Quantidade de box disponível, quantidade e atendimento dos mecânicos, espaço de pátio;
Serviços rápidos	Pequenos reparos ou orientações, que reduzem o tempo de parada do veículo
Tempo de execução do serviço	Serviço de corretiva e preventiva em conformidade, e liberação dentro do prazo acordado;

Tabela 2 – Tópicos do Questionário

Fonte: a autora (2016).

Para elaboração do plano de ação referente a pesquisa realizada foi utilizado a metodologia 5W2H, que segundo Campos (1992, p.87) “é um ‘Check-list’ utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefia ou dos subordinados”. O mapeamento 5W2H correspondem a 7 palavras de origem inglesa, sendo 5W what, when, why, where, who (o quê, quando, por quê, onde, como) e 2H how e how much (quem e quanto), que norteiam as ações para conclusão em um prazo determinado.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por se tratar da primeira pesquisa realizada e para buscar a excelência na qualidade dos serviços prestados internamente, optou-se por focar nos resultados que abordaram pontos de melhoria, como sendo: o aditivo arla 32 “reagente usado para reduzir quimicamente as emissões de óxidos de nitrogênio presentes nos gases de escape dos veículos a diesel. (AIR 1. 2016)” permanecer disponível para veículos também no período da noite, não apenas horário comercial; rever o sistema antifurto dos pneus de espete nas carretas; permanência de um mecânico específico para verificar os veículos que chegam de viagem; e sempre que houver reparo no veículo, utilizar um meio de identificação do que foi realizado para o motorista que irá manuseá-lo, uma vez que o veículo não é dedicado.

Após os resultados da pesquisa, cuja avaliação foi de 83% de satisfação no que tange a bom atendimento, foi desenvolvido um plano de ação por meio da ferramenta 5W2H contemplando o máximo de sugestões propostas possíveis para melhoria dos processos.

Ação (What)	Motivo da Ação (Why)	Como será feito (How)	Prazo (When)	Quanto (How Much)	Onde (Where)	Responsável (Who)
Disponibilizar o aditivo arla 32	Otimizar o processo de abastecimento de arla	Terá uma bomba com arla na oficina, a chave ficará no setor de transferência	10/07/2016	Redução do custo de abastecer em postos	Oficina	Supervisores e Motoristas

Mudança do Pátio de estacionamento dos veículos ao chegar de viagem	Garantir que todos os veículos sejam vistoriados pela oficina	Todos veículos após a viagem serão vistoriados pelos mecânicos	01/07/2016	Redução do tempo de hora parada do veículo para manutenção.	Oficina	Mecânicos
Chave para destravar os pneus de estepe das carretas com sistema antifurto	Padronizar as chaves para abertura do sistema antifurto	Assim que chegar de viagem, destinar a carreta na oficina para ser colocado uma chave segredo universal.	10/07/2016	Otimizar o tempo do motorista, para focar nas entregas.	Oficina	Mecânicos e Borracheiros
Check List Nível Zero	Identificar o máximo de possível reparos nos veículos.	Será entregue uma ficha ao motorista para que durante a viagem aponte irregularidades para otimizar o reparo ao chegar na oficina	01/08/2016	Redução de desgaste prematuro de peças.	Oficina	Motoristas e Mecânicos

Tabela 3 – Plano de Ação

Fonte: a autora (2016).

Posterior a divulgação da pesquisa e realização das ações propostas por meio da ferramenta 5W2H, notou-se uma maior integração entre os mecânicos e motoristas.

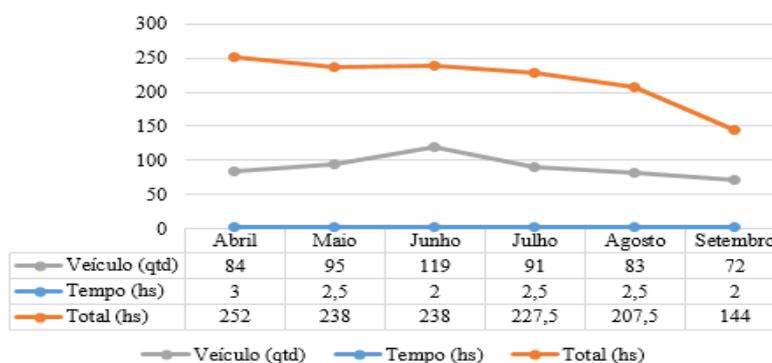


Gráfico 1: Resultado de redução de veículos parados para pequenos reparos

Fonte: a autora (2016).

Em análise ao gráfico nota-se uma redução em média de 20% do tempo do veículo parado para manutenção. Foi possível identificar que a pesquisa de satisfação e posterior comunicação do plano de ação proposto, juntamente com a participação dos funcionários promoveu aumento de produtividade e bem-estar do cliente interno, resultando na agilidade de execução nos serviços da oficina, e nas rotas de entregas de produtos ao cliente final, ocasionando o engajamento das partes na busca da satisfação do cliente externo.

4 | CONCLUSÕES OU CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destaca-se nesse contexto que o Endomarketing contribui de forma estratégica e gerencial para as empresas, pois como ferramenta de gestão busca as melhores práticas gerenciais de comunicação integrada, empenha-se em estabelecer vínculo entre funcionário e empresa, objetivando o alinhamento de informações entre todos, e estabelecendo relações de longo prazo.

Para um operador logístico cuja atividade fim é aumentar a eficiência da movimentação de materiais e obter resultados significativos para com os clientes finais, pode-se dizer que acerca do estudo realizado, a utilização de ações de Endomarketing auxiliam no alcance desses objetivos por meio do engajamento de seu cliente interno.

REFERÊNCIAS

AIR1. **O que é Arla 32?** Disponível em: <<http://brasil.air1.info/pt/all-about-adblue/what-is-adblue/>>. Acesso em 14.jul. 2016.

BRUM, A. M.; **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo, SP: Integrare Editora, 2010.

CAMPOS, V. F., **Qualidade Total padronização de empresas**. 3 ed. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

KOTLER, P.; **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

SÓ PORTUGUÊS. **Prefixos**. Disponível em: <<http://www.soportugues.com.br/secoes/morf/morf7.php>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DA TRANSIÇÃO DO SISTEMA MANUAL PARA O INFORMATIZADO EM UMA EMPRESA DE ITAITUBA-PA

Sônia Alice Lopes Figueira

Faculdade de Itaituba-FAI
Itaituba-Pará

Ana Paula Maffezzoli

Faculdade de Itaituba-FAI
Itaituba-Pará

RESUMO: Este artigo tem como objetivo geral apresentar como a Tecnologia da Informação é importante para as empresas e quais as vantagens e desvantagens da informatização para a organização pesquisada, bem como os seus principais desafios. Como embasamento teórico a pesquisa foi realizada utilizando livros e artigos científicos. Caracteriza-se como sendo uma pesquisa de cunho qualitativo de caráter exploratório e descritivo, além disso, foi realizada uma pesquisa de campo em uma empresa que atua com prestação de serviços em automação, na cidade de Itaituba-PA. Como forma de coleta de dados, foi aplicado um questionário com questões objetivas e subjetivas, tendo como sujeito de pesquisa o gestor da empresa. De acordo com as informações obtidas neste estudo, foi perceptível notar que a empresa passou por dificuldades na transição do serviço manual para o informatizado, contudo, realizou um planejamento estratégico para a aquisição dos equipamentos e softwares necessários para a informatização. Pôde-se

perceber que o gestor tem real conhecimento de que a informatização proporciona vários benefícios a empresa, quais sejam: vantagens competitivas; maior precisão e eficiência; maior produtividade; maior e melhor controle sobre as operações; melhoria nas tomadas de decisões e facilidade no gerenciamento organizacional, dentre outros.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologia da Informação. Sistema de informação. Informatização.

INFORMATION TECHNOLOGY: ANALYSIS OF THE TRANSITION FROM THE MANUAL TO THE COMPUTERIZED SYSTEM IN A COMPANY FROM ITAITUBA-PA

ABSTRACT: This article aims to present how Information Technology is important for companies and what are the advantages and disadvantages of computerization for the research organization. As a theoretical basis the research was carried out using books and scientific articles. It is characterized as a qualitative research of an exploratory and descriptive nature, in addition, a field research was carried out in a company that provides services in automation in the city of Itaituba-PA. As a form of data collection, a questionnaire was applied with objective and subjective questions, having as research subject the manager of the

company. According to the information obtained in this study, it was noticeable to note that the company experienced difficulties in the transition from manual to computerized service, however, it carried out strategic planning for the acquisition of the necessary equipment and software for computerization. It can be noticed that the manager has a real knowledge that the computerization provides several benefits to the company, which are: competitive advantages; greater accuracy and efficiency; higher productivity; greater and better control over operations; improvement in decision making and ease in organizational management, among others.

KEYWORDS: Information Technology. Information system. Informatization.

1 | INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aqui apresentada tem como tema: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: Análise da transição do sistema manual para o informatizado em uma empresa de Itaituba-PA e procura apresentar como a Tecnologia da Informação (TI) é importante para as empresas e quais as vantagens e desvantagens da informatização para a organização pesquisada, bem como, os seus principais desafios.

Com o grande avanço da tecnologia e com a grande diversidade de informações que precisam ser muito bem administradas para se tornarem altamente competitivas, as empresas têm buscado cada vez mais se manterem atualizadas no mercado, com isso, a maioria tem buscado investir em recursos tecnológicos como auxílio para a alavancagem nos negócios.

Assim sendo, este artigo tem como objetivo geral, apresentar como a Tecnologia da Informação é importante para as empresas e quais as vantagens e desvantagens da informatização para a organização pesquisada. E como objetivos específicos: identificar quais são os principais benefícios proporcionados às empresas com a informatização, diagnosticando quais aspectos devem ser analisados antes da informatização da empresa, e, por fim, identificar quais os principais desafios enfrentados no processo da informatização da empresa participante da pesquisa.

O presente estudo tem uma abordagem de cunho qualitativo, tendo como natureza uma pesquisa exploratória e descritiva e, para a fundamentação teórica fez-se necessário uma pesquisa bibliográfica. Foi aplicada uma pesquisa de campo em uma empresa na cidade de Itaituba-PA, e como instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário com questões objetivas e subjetivas, descrito na seção destinada à metodologia, que foi respondido pelo gestor da empresa pesquisada.

2 | CONCEITO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

A Tecnologia da Informação surgiu da necessidade de estabelecer estratégias e instrumentos de captação, organização, interpretação e uso das informações

de forma adequada. Pode-se, então, conceituar a TI como recursos tecnológicos e computacionais que tenha capacidade para tratar dados e informações, sendo fundamentada nos seguintes componentes: *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *software* e seus recursos; sistemas de telecomunicações e, gestão de dados e informações (REZENDE; ABREU, 2017).

Cruz (2000) define a Tecnologia da Informação como sendo todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados ou informações tanto de forma sistêmica como esporádica que esteja aplicado no produto ou que esteja aplicado no processo.

Na década de 1990, começou uma evolução acelerada de tecnologias, cada vez mais inovações surgiam e abrangiam o campo da informática e da comunicação de forma geral e assim, o uso de tecnologias digitais nas empresas se tornou um paradigma, como consequência, essa evolução tecnológica gerou grandes transformações nas organizações (SAAD, 2003).

Ainda, de acordo com a autora, neste período, ficou evidente que a utilização de Tecnologia da Informação, se utilizada de forma eficiente, bem estruturada e com planejamento, pode facilitar a performance empresarial, ajudar nas tomadas de decisões e corroborar com o planejamento estratégico com empresa. Sendo assim, pode-se destacar que a TI assume um papel fundamental nas empresas, permitindo seu aperfeiçoamento e ampliação dos negócios, contribuindo para o aumento de competitividade.

2.1 Sistema da informação (SI) e a sua importância para as organizações

De acordo com Laudon e Laudon (1999, p. 4), Sistema de Informação pode ser definido como “um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação” e acrescenta que tem como a finalidade, “facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações.”

Nesta perspectiva, as organizações utilizam sistemas de informações para auxiliar e dar apoio as suas decisões, mesmo em setores diferentes e, quando muito bem utilizados, podem melhorar e aumentar gradativamente a produtividade, para isso, é preciso que haja a identificação de qual área irá se utilizar esses recursos, e buscar sempre aperfeiçoar o processo, levando em consideração também que este é um processo contínuo.

Almeida e Oliveira (2011) afirmam que cada vez mais as empresas necessitam do Sistemas de Informações para solução de problemas, tomadas de decisões e para aproveitar as oportunidades que surgem no mercado atualmente, por isso, são recursos fundamentais para as empresas atuarem em seu cotidiano e, conseqüentemente, para se manter no mercado a longo prazo.

2.2 Organizar para informatizar

O processo de informatização nas organizações, pode influenciar na obtenção de informações mais precisas e que possa auxiliar no processo organizacional, tendo como ferramentas, dispositivos que sejam capazes de transmitir dados que auxiliem seja no produto, na produção ou até mesmo com o consumidor final.

No campo das organizações, o termo “informatização” é agregado de forma extensa para representar a utilização dos recursos de Tecnologia da Informação. Weissbach (2003) define informatização como sendo o processo de aplicação gradual, planejada, sistemática e contínua do uso da TI em todas as funções da organização.

Segundo Rezende (2017), antes de informatizar uma organização, é preciso organizá-la, e para isso é preciso levar em consideração algumas funções da área de Organização e Métodos. Com o passar dos anos, essa atividade de organização e métodos ficou descaracterizada, pois se acreditava que o ato de informatizar a organização por si só resolveria tudo. Mas, não é o que de fato acontece, pois é preciso que a organização na instituição venha antes do processo de informatizar, para que haja eficácia na implementação dos Sistemas de Informação.

Para isso, de acordo com Rezende (2017), é preciso levar em consideração algumas tarefas, sendo elaboradas de forma implícita ou explícita, como por exemplo, a elaboração de modelos de estruturação organizacional; ajustes nos layouts de processos e procedimentos; levantamento de dados para tratamento e geração de informações; desenhos ou layouts de telas e/ou relatórios de Sistemas de Informação; auxílio nos projetos de qualidade e produtividade, vinculados a melhoria de processos e dos negócios da empresa.

2.3 Objetivo e importância do planejamento para informatização organizacional

Para Rezende (2017), os principais objetivos de organizar a empresa são: conhecimento do objetivo principal da empresa; melhoria da qualidade, produtividade e efetividade; diminuição dos custos; aproximação dos clientes, dos cidadãos e dos *stakeholders*; maior retorno financeiro e a possibilidade de focar os esforços da empresa, preocupando-se com a possibilidade e a inteligência empresarial.

O ato de organizar a empresa antes da informatização deve ser uma preocupação dos gestores, independentemente do setor em que atua, pois a TI e seus recursos, agregados a uma empresa sem a devida organização pode não resultar com o devido apoio que deveria e conseqüentemente não contribuir no atingimento dos objetivos da forma como é esperado. Por isso, é importante que haja a organização nos processos das empresas antes do ato de informatizar.

O processo de informatização nas organizações, pode influenciar na obtenção de informações mais precisas que possam vir a auxiliar nos processos organizacionais, nesta perspectiva, Gonçalves e Souza (2003)

relatam que as empresas que não têm um sistema informatizado estão em desvantagem com as demais que têm, seja em relação ao tempo otimizado, à organização, à facilidade de obtenção das informações, à previsão e muitos outros aspectos que contribuirão para o sucesso da organização.

Em contrapartida, os autores relatam que, a informatização das empresas proporcionará a elas eficiência e eficácia, melhorando assim sua competitividade e sua produtividade, por meio da melhoria das informações na tomada de decisão.

Portanto, o objetivo da informatização é o aprimoramento dos processos organizacionais, agilidade na execução das tarefas e serviços, melhorias no gerenciamento e nas tomadas de decisões, padronizações e melhor controle da empresa, objetivo que não é alcançado se a empresa não realizar um planejamento para saber qual a necessidade da empresa quanto aos *hardwares*, *softwares* e profissionais necessários e como preparar os funcionários para a utilização adequada de toda a tecnologia que irá dispor.

2.4 Investimentos em informatização para as organizações

Para Rezende (2013), os custos relacionados com a TI são normalmente altos e de impacto significativo sobre o caixa das empresas. Além disso, o retorno dos investimentos nem sempre é visível e tangível e somente o recurso de TI por si só não demanda nenhum custo significativo.

Devaraj e Kohli (2002) citado por Alberrin (2008) argumentam que o custo e o investimento em TI serão refletidos no desempenho empresarial por meio do processo da utilização de TI, tendo reflexo nos produtos e serviços, que possibilitará um impacto de uso positivo no resultado empresarial final. Por isso, antes mesmo do investimento ser realizado, é importante que seja realizada uma análise criteriosa dos benefícios que essa aquisição trará para a empresa.

A maior parte dos gastos com a TI pode e deve ser considerada investimentos e, portanto, devem estar sujeitos a uma análise da viabilidade e de retorno que esses investimentos trarão para a empresa, pois a TI deve ser implementada na organização para ajudar no alcance de aprimoramento de processos e trazer benefícios, mesmo que intangíveis (REZENDE, 2013).

Portanto, é importante que a empresa realize um planejamento para a realização de investimentos em TI. Fazer um levantamento de qual a real necessidade da empresa com a informatização, para assim, decidir que equipamentos e *softwares* precisarão para atender seus anseios. É importante investir em TI de forma que atenda os principais objetivos da empresa, pois investimentos inadequados podem prejudicar no gerenciamento, seja com gastos altos em equipamentos que ultrapassam a necessidade da organização ou com investimentos baixos em equipamentos que não vão atender aos serviços que a empresa necessitará realizar.

2.5 Segurança da informação e sua importância

Ao implementar sistemas gerenciais nas organizações, o que os gestores esperam é que os *softwares* instalados atendam a expectativa quanto aos custos obtidos para sua inserção e que as informações necessárias para gerir o negócio sejam exatas, fornecidas de forma rápida e sejam flexíveis, para que assim possam aprimorar as tomadas de decisões, o que só é possível ser alcançado por meio de dados muito bem guardados.

A preocupação com a segurança das informações da empresa deve ser constante em todos os setores pois, pela área de TI, transita um grande número de informações sensíveis e estratégicas da empresa, até mesmo para que empresas concorrentes não as utilizem, por isso, a divulgação das informações de uma empresa pode ocasionar prejuízos a instituição. Para que as informações sejam bem preservadas é preciso que haja um bom monitoramento quanto aos dados, visando sempre a integridade da instituição (FOINA, 2013).

Ainda para Foina (2013), a segurança pode ser desmembrada em duas grandes classes: segurança física e segurança lógica. A primeira objetiva preservar o patrimônio da empresa, inclusive seus arquivos contra roubo ou sabotagem, já a segunda variável, compreende a integridade dos arquivos de dados e os programas da empresa.

À medida que as organizações vão sendo informatizadas, elas tendem a desenvolver mecanismos que permitem que informações sejam automaticamente geradas e captadas, um exemplo disso é o banco de dados.

Para Laudon (2010) um banco de dados é um conjunto de arquivos relacionados entre si com registros sobre pessoas, lugares ou coisas. É nele que são armazenadas todas as informações necessárias para a gestão de arquivos em uma empresa de forma mais flexível e proporcionar o monitoramento de dados, ajudando a administrar o negócio de maneira mais eficiente e para auxiliar a tomada de decisões.

3 | METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO

Este estudo tem como natureza uma pesquisa exploratória e descritiva que segundo Mattar (2001) os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis, já a pesquisa descritiva conforme Vergara (2000), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, que contribuirá para os alcances dos objetivos.

Fez-se necessário a aplicação de uma pesquisa de campo, realizada em uma empresa do ramo de prestação de serviços em automação que atua no município de Itaituba-PA. A pesquisa de campo, segundo Gil (2009), proporciona ao pesquisador, uma análise mais profunda dos dados coletados.

Foram utilizadas pesquisas bibliográficas para a fundamentação teórica, que para Martins (2000) se trata de um estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto e tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto através de sites, livros, artigos e teses.

O estudo abordou um método qualitativo, que é definido por Michel, (2005, p. 33) como “aquela pesquisa que não há uma comprovação numérica ou estatística, porém, é realizada uma análise detalhada e consistente de forma coerente que convence na argumentação lógica das ideias”.

E como instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário que foi aplicado para o gestor da empresa, segundo Gil (1999), questionário pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

Os questionamentos foram aplicados ao gestor responsável pela organização e teve por base os seguintes aspectos: definição do perfil do entrevistado, dados da empresa e perguntas específicas sobre a temática.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS DA PESQUISA

A pesquisa de campo foi aplicada em uma microempresa localizada no município de Itaituba-PA, atua no ramo de prestação de serviços de automação organizacional e está no mercado há oito anos. Atualmente possui em seu quadro, 8 funcionários. Quem respondeu as perguntas foi o próprio gestor da empresa, que trabalha há 3 anos e 7 meses nesta função. O sistema utilizado na organização é o Clip Service Full, que, segundo o gestor, foi escolhido por atender a real necessidade da empresa.

A seguir, será apresentado o questionário aplicado com o gestor e obteve-se as seguintes informações:

A primeira pergunta foi: **O que o levou a decidir que sua empresa precisava passar por esse processo de transição do sistema manual para o informatizado?**

Resposta: *“Trabalhamos com automação de empresas, e é irônico, pois nós não utilizávamos nenhum sistema para controle de serviços, etc. tudo era feito manualmente. Os agendamentos, controle de caixa tudo manualmente. Há dois anos passamos por uma mudança estrutural e gerencial, vimos a necessidade de aprimorar nossa forma de trabalhar pois perdíamos serviços, não atendíamos a demanda e tínhamos muitos problemas com os controles de materiais.”*

Pode ser verificado que a decisão de informatizar a empresa surgiu a partir da percepção de que seria necessário aprimorar as atividades e atender a demanda, ou seja, o gestor realizou uma análise e verificou que a empresa estava sendo afetada diretamente, por não utilizarem meio tecnológicos para seu gerenciamento.

Conforme Weissbach (2003), a informatização é a representação da utilização

dos recursos tecnológicos na empresa, sendo um processo de aplicação gradual, planejada, sistemática e contínua do uso da Tecnologia da Informação nas atividades executadas na organização.

Na segunda questão foi perguntado: **Quais as vantagens e desvantagens que você observa que teve com a informatização na empresa?**

Resposta: “*Vantagens: agilidade no serviço, no atendimento ao cliente, controle dos serviços realizados, dos produtos e materiais utilizados e conseqüentemente melhor controle financeiro. Desvantagens: Alimentação diária do sistema para manter controle correto, ficamos dependentes de energia elétrica e internet, então nas suas ausências, as coisas saem do controle pela dependência do uso da tecnologia.*”

A resposta do gestor corrobora com o que O’Brien (2002) explica, que a TI proporciona melhorias importantes nos processos empresariais, bem como nos processos operacionais, que se tornam mais eficientes. Com essas melhorias nos processos empresariais as organizações podem ter a redução de custos, assim como novas oportunidades comerciais e melhor a qualidade e o atendimento ao cliente.

Em consonância, Wetherbe (1997) destaca os benefícios que as empresas procuram obter por meio dos sistemas de informação, sendo que dentre esses estão: maior segurança; vantagens competitivas; maior precisão e eficiência; maior produtividade; melhoria nas tomadas de decisões; e maior e melhor controle sobre as operações. Contudo, relata que as principais desvantagens ficam por conta dos possíveis travamentos do sistema, falhas nas inserções manuais dos registros, falhas essas que podem oferecer informações incorretas para futuras decisões da organização.

Portanto, não há dúvidas de que a informatização da empresa aprimorou o processo de gerenciamento, o gestor detalha que a empresa passou a ter melhor controle dos seus processos contudo, há desvantagens, o que foi muito bem destacado pelo gestor, e que de certa forma é algo inevitável como a instabilidade de energia elétrica que foi citada e a necessidade de alimentação de forma correta e fiel com informações acerca dos setores da empresa, mas são situações que podem ser solucionadas de forma perspicaz.

A terceira pergunta foi: **Houve um planejamento prévio quanto aos investimentos de recursos financeiros e prazo de duração da transição?**

Resposta: “*Sim.*”

Rezende (2013) enfatiza que a maior parte dos gastos com a TI deve ser considerado investimentos e, portanto, eles devem estar sujeitos a uma análise de viabilidade e de retorno que esses investimentos trarão para a empresa, pois a TI deve ser implementada na organização para ajudar no alcance de aprimoramento de processos e trazer benefícios, mesmo que intangíveis e para isso, deve existir um planejamento.

Sendo assim, pode-se notar que o gestor agiu segundo o que ensina o autor, realizando um planejamento acerca da real necessidade de se investir financeiramente

com a informatização pois, por mais que o retorno financeiro nem sempre seja visível e tangível, há um retorno que é refletido no desempenho empresarial e levando em consideração que os custos relacionados a informatização tem impacto significativo sobre o caixa das empresas, essa análise quanto ao recurso financeiro é de suma importância.

Vale ressaltar que a informatização visa diminuir riscos e possibilidades de falhas nas atividades realizadas dentro da organização, o que conseqüentemente possibilita a redução de custos e permite que os objetivos sejam alcançados de forma eficaz, possibilitando mensurar, mesmo que de forma intangível, o retorno do recurso investido com a informatização.

Na quarta questão foi solicitado para o gestor **descrevesse o processo de transição do sistema manual para o informatizado que foi adotado na empresa.**

Resposta: *“Nossas condições financeiras no início da transição nos impossibilitaram de fazer um maior investimento em TI, mas considerando como era antes, entendo que tivemos um grande avanço. Antes, tudo era manualmente realizado, controle de atendimento, serviços, o que usávamos do estoque e caixa. Vimos o problema em estar atrasados no mercado e conseguimos nos adequar, hoje temos um controle mais adequado de nossas ações, mais organização no processo de trabalho, mais informações concretas para tomar decisões e mais agilidade para todos os processos de serviços realizados, controle de produtos no estoque.”*

Pode-se perceber pela resposta do autor que está em acordo com o que Rezende (2017) explica, afirmando que os principais objetivos de organizar a empresa antes de informatizar são: conhecimento do objetivo principal da empresa; melhoria da qualidade, produtividade e efetividade; diminuição dos custos; aproximação dos clientes, dos cidadãos e dos *stakeholders*; maior retorno financeiro; e a possibilidade de focar os esforços da empresa, preocupando-se com a possibilidade e a inteligência empresarial.

Em consonância, Gonçalves e Souza (2003) relatam que as empresas que não têm um sistema informatizado estão em desvantagem com as demais que têm, seja em relação ao tempo otimizado, à organização, à facilidade de obtenção das informações, à previsão e muitos outros aspectos que contribuem para o sucesso da organização.

Considerando que, segundo os autores, a informatização nas organizações é uma vantagem competitiva e que pode auxiliar nos processos organizacionais, pode-se perceber que o gestor fez uma análise na empresa para saber o estado atual que estava e o que precisava aprimorar.

Nesta perspectiva, é possível notar que o conhecimento da empresa, de uma forma geral, seja na área do atendimento, fluxo de caixa, estoque e dentre outros, é essencial para que seja possível detalhar em quais áreas a informatização precisa de mais atenção, para que assim o controle financeiro e a tomada de decisão venham ser melhores administrados.

5 | CONCLUSÃO

Por meio do estudo, foi possível constatar que a TI, bem como a informatização é de suma importância para as organizações, que as empresas devem estar informatizadas, uma vez que, uma empresa bem estruturada e que utiliza recursos tecnológicos para auxiliar no gerenciamento de processos, pode ter vantagens competitivas em relação as demais que não utilizam recursos informatizados, pois, a informatização propicia uma rapidez na troca de informações, auxilia no gerenciamento organizacional e à tomada de decisões.

Contudo, verificou-se que o gestor observou o problema quanto a gestão da empresa, mais especificamente, sobre a ausência de forma eficiente do controle de processos e a desvantagem no mercado frente aos concorrentes. O gestor afirma que realizou um planejamento para a aquisição de recursos tecnológicos e que, além dos recursos físicos necessários, adquiriam o *software* Clip Service Full, que atualmente atende a necessidade da organização.

Os desafios sempre existem, desde a escolha dos recursos certos e necessários a necessidade da empresa, até a implantação e preparo e adaptação dos envolvidos para a sua utilização. Inclui-se também os recursos financeiros que, como o gestor especificou, no início a empresa não detinha de recursos para investir como precisavam, mas que atualmente, os recursos tecnológicos utilizados atendem ao que a empresa necessita.

É possível observar que o gestor da empresa pesquisada se sente satisfeito com a atual situação da empresa (informatizada) em relação ao modelo anterior (manual) e que os recursos financeiros investidos têm um impacto significativo quando se é analisado o controle das atividades que antes eram um ponto fraco causando danos e atualmente são melhores controladas e com mais precisão e agilidade.

Portanto, esta pesquisa demonstrou a relevância do suporte que a TI possibilita as empresas e que por ser um fator primordial e contínuo, a busca pela informatização só tende a aumentar no mercado, pois além de ser um diferencial competitivo é também um meio de alavancagem no próprio processo operacional e gerencial na empresa.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. **Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial**. ed. FGV EBAPE, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/21630> Acesso em: 13/12/2018 as 4h.

ALMEIDA, Jocely Santos Caldas. OLIVEIRA, Maria de Fátima Lima Chaves Figueiredo de. **Tecnologia da Informação (TI) e o desempenho competitivo das organizações**. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2011.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais, Tecnologia da Informação e a Empresa do Século XXI**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEVARAJ, S.; KOHLI, R. **The IT payoff: measuring the business value of information technology investments**. New York: Prentice Hall, 2002.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia da informação: planejamento e gestão**. Paulo Rogério Foina. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GONÇALVES, Márcio André Araújo e SOUZA, Elinelson Pinheiro de. **Desenvolvimento de um sistema de gestão para pequenas empresas utilizando planilhas eletrônicas**. Aplicação em uma empresa do setor moveleiro. In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília. Anais. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 376-392.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da .internet**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação: integrada a inteligência empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas** / Denis Alcides Rezende, Aline França de Abreu. -9. ed. – São Paulo: Atlas, 2017

SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital**. São Paulo: Editora Senac. 2003

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WETHERBE, J. C. **Análise de sistema para sistemas de informação por computador**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WHEISSBACH, R. **Strategies of Organizational Informartization and the Diffusion of IT**. In KHOSROW-POUR, M. (Ed.). *Information Thechnology & Organizations: Trends, Issues, Challenges & Solutions*. Hershey: Idea Group Publishing, 2003.

COMPORTAMENTO DAS ACADÊMICAS DE UMA FACULDADE PARTICULAR NA HORA DA COMPRA: ESTUDO DE CASO

Odete Terezinha Darós

Instituição de Ensino: Faculdade Integrada de
Santa Maria – FISMA.

Cidade: Santa Maria/RS

Ana Margarete Rodrigues Martins Ferreira

Instituição de Ensino: Universidade Federal de
Santa Maria.

Cidade: Santa Maria/RS

RESUMO: Atualmente o consumo de produtos, especialmente roupas, calçados e utilidades domésticas são decididos pelas mulheres. Por isso a importância dos gestores e pessoas ligadas ao marketing de vendas, estarem atentos ao que move estas consumidoras na hora das compras. Neste artigo é apresentado o resultado de uma pesquisa feita com acadêmicas de uma faculdade particular em Santa Maria/RS com o objetivo de levantar o que estas consumidoras consideram importante na hora de comprar. O levantamento foi feito no ambiente interno da faculdade somente com alunas do sexo feminino. As acadêmicas pesquisadas são na maioria com menos de 30 anos, recebem até dois salários mínimos, são solteiras e não tem filhos. Com base nisto a maioria delas compram mais por necessidade e não levam tanto em consideração a marca dos produtos.

1 | INTRODUÇÃO

O estudo do comportamento do consumidor, abrange seus hábitos no entendimento e de suas ações na hora da compra nas diferentes relações que envolve compra e consumo. O poder de compra das mulheres tem cada vez mais destaque no cenário econômico do país, devido ao aumento das oportunidades no mercado de trabalho feminino. Assim, ao longo dos anos a mulher vem adquirindo uma certa independência financeira e conseqüentemente aumentando o seu poder de consumo, e muitas vezes é ela que lidera a decisão na hora da compra, pois de acordo com pesquisa realizada, pela Revista Época no ano de 2016, elas são responsáveis pelas decisões de compra em 61% dos lares.

Para Popcorn (2000) a participação das mulheres no mercado de trabalho foi uma das mais impactantes mudanças culturais até o momento, o que exigiu do mercado uma variedade de produtos e serviços voltados exclusivamente para elas. As mulheres nos dias atuais deixaram de ser exclusivamente donas de casa para trabalhar fora, e conseqüentemente ganhar seu próprio dinheiro. Para a autora, “as mulheres são a força dominante da economia, são bastante

consumistas e influenciam na compra de mercadorias” (POPCORN, 2000).

A nova realidade do mercado nos traz um dado inquestionável: as mulheres consomem muito mais que os homens e ainda influenciam na decisão de compra deles. Por isto, é essencial que as empresas e os profissionais de vendas aprendam a lidar com estas consumidoras (GIGLIO,2003).

De acordo com Lewis & Bridges (2004), consumo é o ato de usar o produto ou o serviço recém-adquirido. O consumo é o terceiro estágio da compra, antes do consumo tem a investigação, isto é, a procura, e a avaliação daquilo que o mercado oferece, nas lojas físicas e pelos meios eletrônicos. A aquisição também é anterior ao consumo. É o estágio da decisão, da comparação entre o que desejamos ou precisamos e o valor em dinheiro que dispomos para efetuar a compra de algo.

Devido ao exposto, o marketing como estratégia empresarial para atrair consumidores deve estar presente nos três estágios. Diversas modalidades de atração para as consumidoras são colocadas em ação, principalmente com o objetivo de que as pessoas que procuram por determinado item se decidam pela compra do mesmo. As empresas treinam seus funcionários para um melhor atendimento ao cliente (LEWIS; BRIDGES, 2004).

Entre as categorias de produtos, as mulheres têm maior decisão de compra naqueles que se enquadra em cuidados pessoais (86% dos domicílios), nos produtos para casa (83%) e alimentos (82%). Elas aparecem como as principais tomadoras de decisão em recreação e entretenimento (50%), viagens (47%) e eletrônicos (47%) (IBGE, 2012).

Também as mulheres possuem características que são observadas de modo diferente em relação aos homens. Para Lewis e Bridges (2004), “muitos consumidores acham que para ter personalidade e auto realização devem-se renovar sempre, comprando cada vez mais, buscando a autenticidade, apenas para manter á aparência”. Entende-se que a aparência, afinal é artificial, e tem ainda aquelas consumidoras que ainda consideram as marcas para agregar certo valor à sua personalidade, levando muitas vezes ao consumismo.

De acordo com Bauman (2008) existe diferença entre consumo e consumismo. Assim, observa-se que: “De maneira distinta do consumo, que é basicamente uma característica e uma ocupação dos seres humanos como indivíduos, o consumismo é um atributo da sociedade”. Podemos considerar como consumismo algo posto pela sociedade, onde as pessoas sempre querem mais, que sempre é preciso ter mais, para isto deve fazer parte do cotidiano da pessoa, que sempre é preciso estar na moda, ter tecnologia moderna e sempre espera por novos lançamentos de produtos.

Este trabalho teve como objetivo verificar o que as acadêmicas de uma faculdade particular de Santa Maria consideram como importante na hora de optar por produtos a serem adquiridos.

2 | METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi pesquisa quantitativa, com levantamento de dados através de questionário e feito por amostragem aleatória. A técnica de coleta dos dados foi através de entrevistas pessoais, individuais. O instrumento de coleta dos dados foi um questionário estruturado, elaborado a partir de discussão em grupo, com perguntas fechadas, que foi respondido por 44 mulheres, alunas de uma faculdade particular de Santa Maria, com idades entre 18 e 50 anos nos meses de julho e agosto de 2018. Os dados obtidos se constituem em uma amostra do comportamento de compra das mulheres, baseado nas questões elaboradas pela pesquisadora, que foi analisado e resultou em uma análise cujos resultados são apresentados a seguir.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Das pessoas entrevistadas, 68,18% tem até 30 anos e 68,18% recebem até dois salários mínimos, e apenas 10% recebem mais de 3 salários mínimos.

Das mulheres entrevistadas 69,91% são solteiras e 61,36% e sem filhos. Partindo deste perfil, mulheres jovens, estudantes, em grande parte solteiras e sem filhos, costumam fazer suas compras conforme a necessidade real do produto e 59,09% delas compram em promoções. Isto nos mostra que estas mulheres compram o estritamente necessário.

A maioria (54,55%) prefere fazer pagamento à vista sendo o parcelamento menos utilizado por estas mulheres. Quando perguntadas sobre pagamento à crédito, o cartão de crédito é a forma de pagamento mais utilizada. O uso do cartão de crédito é bem superior ao uso do cartão de débito (47,73% e 13,64%, respectivamente). O pouco uso do cartão da loja leva a supor que essa forma de pagamento não é vista como vantajosa, principalmente pelo fato da necessidade de ter que ir pagar na data do vencimento na loja física, enquanto o cartão de crédito oferece facilidades de pagamento em outros locais e até por aplicativo online. O cheque não é usado por essas consumidoras.

As acadêmicas que participaram da pesquisa são atraídas pelas promoções principalmente das lojas físicas, constatou-se que as lojas virtuais ainda não atraíram este público, pois 95,45% não utilizam as lojas virtuais para compras habituais.

Constatou-se que a maior parte das mulheres entrevistadas compram roupas totalizando 72,73%. Isso nos leva a crer que, para essas mulheres, roupas são mais desejadas ou necessárias do que acessórios, calçados e até cosméticos, isto pode ser devido ao nível salarial das entrevistadas.

Na hora da compra as entrevistadas têm sentimento de prazer (20,45%) ou de satisfação (47,73%). É interessante relacionar esses sentimentos a outra resposta das entrevistadas, que dizem usar mais a razão do que a emoção na hora da compra

e que não sentem arrependimento após a compra.

4 | CONCLUSÕES

Ao revelar um comportamento de compra mais racional do que emocional por parte dessas mulheres, esta amostra pode indicar que isto deve-se principalmente por ela incluir uma grande maioria de mulheres solteiras e sem filhos, o que as torna consumidoras mais conscientes quanto aos valores dispendidos e não se observou nos dados levantados o ato de consumismo.

Outra avaliação que pode ser feita, também que a característica das entrevistadas evidenciou, foi o maior número de consumidoras de produtos de uso pessoal, como roupas, calçados e acessórios, deixando de escolher entre os itens: eletrodomésticos, móveis, serviços relacionados à saúde, educação, transporte, lazer, imóveis, isto deve-se ao fato, provavelmente pela maioria delas ser solteira e não ter filhos.

Em relação a este grupo de entrevistadas podemos observar que não foi detectado nenhum tipo de compulsão na hora da compra que pudesse levar ao consumismo, pois não teve indícios de consumo descontrolado e obsessivo de um produto com frequência e em quantidades excessivas.

Com o resultado desta pesquisa, podemos sugerir que a ação do administrador pode ser o diferencial ao propor estratégias de marketing para sua empresa ou para seu empreendimento, que vão além de considerar o aumento do número de mulheres consumidoras e seu crescente poder de compra. Ou seja, estratégias que valorizem mais o poder de decisão de compra racional das mulheres.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias. 1. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

GIGLIO, Ernesto M. O comportamento do consumidor. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LEWIS, David; BRIDGES, Darren. A alma do novo consumidor. 1. ed. São Paulo: Editora M. Books do Brasil, 2004.

POPCORN, Faith. Público-Alvo: mulher, evolução: 8 verdades do marketing para conquistar sua consumidora do futuro. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

REVISTA ÉPOCA. Apenas em 3% dos lares o homem toma as decisões de compra sozinho, mostra estudo. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Marketing/noticia/2016/11/mulheres-aumentam-decisao-de-compra-em-diversos-setores.html>. Acesso em: 04/10/2018.

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Adelcio Machado dos Santos

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente e pesquisador nos Mestrados em Desenvolvimento e Sociedade e em Educação da Uniarp. Endereço: Rua Prof. Egídio Ferreira, nº 271, Apto. 303 – 88090-699 Florianópolis (SC) Brasil. E-mail: adelciomachado@gmail.com.

Evelyn Scapin

Advogada. Mestranda em Maestría em Estado, Gobierno y Políticas Públicas / Faculdade latino-americana de Ciências Sociais - FLACSO. Especialista em Direito e Processo do Trabalho (CESUSC). Bacharela em Direito. evelyn.scapin.adv@gmail.com

RESUMO: As estruturas dos órgãos públicos responsáveis pela educação tiveram nas suas origens diretrizes estabelecidas pela União Federal. Esta determinou um modelo único de organização da Gestão Pública no país, refletindo, dessarte, a dimensão política de dominação imperante nos aparelhos econômicos, ideológicos e repressivos do Estado. Esses órgãos públicos responsáveis pela educação, recentemente, estiveram em processo de reformulação de suas estruturas organizacionais. Essa reformulação apresentou como plano de fundo, as idéias de descentralização e participação. No que tange à participação, principalmente dos gestores

da política educacional, supervisores e docentes, constituiu-se em malogro, porquanto a estes sempre foi insuficiente o tempo para reconhecimento e discussão das mudanças propostas pelos sistemas educacionais. Não obstante, as estratégias de participação deveriam não só englobar a participação nas tomadas de decisões, mas também ensejar as articulações com os membros das localidades. Destarte, envolver-se-ia todos na gestão escolar, através da participação crítica e decisória do processo educacional que deveria ser adotado, superando, com isso, a separação planejamento-execução da pedagogia. O conceito de gestão participativa pressupõe a idéia de participação, ou seja, do trabalho associado de pessoas analisando situações e decidindo sobre o seu encaminhamento. Destarte, ao se referir aos sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, ademais dos docentes e outros funcionários, pais, alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na melhoria da escola. O autoritarismo, a burocratização e o centralismo constituem obstáculos para a existência de organização, funcionamento e, por conseguinte, administração e supervisão voltadas à melhoria dos sistemas educacionais. Para que a gestão democrática, ou seja, a participação da comunidade na administração das unidades escolares possa ocorrer no

âmbito da concretude, é necessária maior autonomia.

PALAVRAS-CHAVE: Educação. Sociedade. Participação.

PARTICIPATIVE EDUCATIONAL MANAGEMENT

ABSTRACT: The structures of the public organs responsible for education had their origins established by the Federal Union. It determined a unique model of Public Management Organization in the country, reflecting, this way, the political dimension of domination which ran in the economic, ideological and repressive systems of the State. These public organs responsible for education have, recently, been under a reformulation process in their organizational structures. This reformulation presented some ideas of decentralization and participation. As it talks about participation, mainly the educational policy administrator, supervisors and teachers, a “make believe” was constituted, for they never had enough time to recognize and discuss about the changes proposed by the educational systems. Nevertheless, strategies of participation should not only englobe the participation in the decision making process, but also wish for the articulations with the local members. Thus, everyone would get involved in school management through critical participation of the educational process which should be adopted, then, going over the separation of pedagogy planning-execution. The concept of participative management anticipates an idea of participation, that is, people associated work analysing situations and deciding over its direction. Thus, when we refer to teaching systems, the concept of participative management involves, besides teachers and other workers, parents, students and any other representative of the community which might be interested in the improvement of the school. Authoritarianism, bureaucratization and centralization constitute obstacles for the existence of an organization, working and, consequently, administration and supervision aiming at the improvement of educational systems. For a democratic management to happen, that is, the participation of the community in the administration of school units, it is necessary that we have a bigger autonomy.

KEYWORDS: Education. Society. Participation.

PREÂMBULO

Bobbio (1987) preleciona que a democracia, fenômeno dinâmico, exhibe estado natural de encontrar-se em constante transformação, ademais de ser consecutivamente reinventada, e, por assim ser, configura-se evolutiva.

Idealizada historicamente como governo dos cidadãos, como poder procedido do povo e também para o povo, a democracia integral, a tempo se divide e se complementa distintamente como Democracia Direta e Democracia Representativa.

A Democracia Direta se desempenha em ato sob a aparência da adesão universal.

A Democracia Representativa, não obstante considere complacentes

as diferenças individuais e as singularidades, é pluralista. É conduzida pelos representantes mandatários da coletividade que devem prestar contas de suas ações.

Por conseguinte, transparência e visibilidade se constituem atributos *sine qua non* para a constituição do regime democrático.

DESENVOLVIMENTO

Partindo destas premissas, nos termos da advertência de Paro, toda a vez que se propõe uma gestão educacional participativa, com, efetivo concurso dos pais, educadores, alunos e funcionários da escola, aplica-se a pecha de utopia.

Ainda em concordância com Paro, faz-se mister transformar a escola existente. E esta transformação, de acordo com o autor, demanda fundamentalmente a presença, no modelo de gestão, da comunidade escolar

É nesse sentido que se faz mister modificar o sistema de autoridade e da distribuição do próprio trabalho no interior desta escola. Retoma-se aqui o pensamento de Bobbio (*op.cit.*) para quem na democracia, o indivíduo é considerado em seu papel geral de cidadão e não na multiplicidade de seus papéis específicos.

A extensão do processo de democratização revela-se como um poder ascendente, ou seja, na passagem da democracia política para a democracia social. A democracia caracteriza-se, pois, por um conjunto de regras que estabelecem quem está autorizado a adotar as decisões coletivas e com quais procedimentos.

As decisões coletivas podem ser circulatorias para todo o grupo, ou seja, são adotadas pela maioria, o que constitui uma regra fundamental. O que se tem, na atualidade, é um conjunto de elementos na hierarquia que supostamente coloca todo o poder nas mãos do diretor.

Em última análise, não basta haver eleição de diretor, nem concurso para o cargo. A participação permanente é que legitima as decisões, visto que o diretor eleito pode agir com autoritarismo.

À luz do magistério de Cury, nos momentos em que as classes populares exerceram mais pressão sobre o poder, pode se perceber quase sempre a luta pela educação que se torna expressão de classes.

O que não significa, segundo o autor, uma constância histórica, nem que a classe dominante não utilize seu poder para, na esfera educacional inclusive, desarticular determinadas formas de escolarização.

O autoritarismo, o paternalismo e o nepotismo, vistos por estudiosos e especialistas das mais variadas tendências, de acordo com D'Ângelo se constituem em fenômenos seculares implícitos na cultura brasileira. Em outros termos, permanecem há séculos arraigados no âmbito cultural.

Essas características encontram-se subjacentes nos procedimentos sociais, políticos e administrativos, bem como em outras esferas e ramos do conhecimento.

Conseqüentemente, essa conduta manifesta-se nas relações entre os indivíduos e os grupos.

O relacionamento no contexto das instituições – e aqui se mantém o foco nas instituições de ensino – em sociedade assim caracterizada, conduz o indivíduo a efetuar comportamento dirigido à obediência, ao temor e à submissão.

Urge educar para a participação. Se não for feito um esforço pedagógico de libertação do comportamento voltado à proteção e à obediência, a participação não será plena.

Observa-se que, presentemente, o diretor de escola, antes de ser um educador comprometido com a formação do educando, depara com situações em que se reduz a mero repassador de ordens, burocrata atado atrás das mesas, assinando papéis de pouco significado para a educação, responsável pela limpeza e organização do prédio escolar, sendo obrigado a cumprir e fazer cumprir programas educacionais que continuadas vezes não levam em conta o conhecimento da realidade e as necessidades daquela comunidade escolar.

A construção da escola democrática constitui um projeto que não é sequer plausível sem o concurso ativo de docentes e de alunos, mas cuja realização pressupõe a participação de outros setores e o exercício da cidadania crítica de outros atores, não sendo, portanto, obra que possa ser edificada sem ser em parceria com a comunidade como um todo.

Cumprе ressaltar que a democracia participativa promove a subida da população a níveis cada vez mais elevados de participação decisória, acabando com a divisão de funções entre os que planejam e decidem lá em cima e os que executam e sofrem as conseqüências das decisões cá embaixo.

De sua parte, Bordenave (1994) proclama que maior participação da escola na comunidade traria alguns benefícios, tais como, à guisa de exemplo:

- Reduziria a distância com freqüência existente entre ela e o mundo do trabalho;
- Aumentaria a eficiente utilização de locais como fábricas, oficinas, granjas, etc. como lugares de aprendizagem;
- Incrementaria a interaprendizagem entre os diversos setores produtivos da comunidade; e
- Ampliaria o alcance educativo da escola aos adultos.

A autonomia administrativa dos gestores é muito limitada, o que impede, sobremaneira, qualquer ação direcionada à racionalização dos recursos e a participação dos demais segmentos da sociedade. Sem embargo, não se trata de ação inexecutável.

Ademais da burocracia habitual das instituições, também milita outro elemento bem mais prejudicial nas escolas, consiste na presença de alguns gestores

demasiadamente burocratas, cuja desempenho abrevia-se, apenas, a ordenar a realização, de qualquer forma, das normas e regras estabelecidas; e, em outras ocasiões, sua faina precípua consiste em criar novas normas e procedimentos, contribuindo, dessarte, para obstruir ainda mais os processos.

Em tese, organização social prestadora de serviços, a escola deverá ter na sua missão o objetivo maior a guiar seu perfil de atuação em relação à sociedade. Essa atuação, entretanto, tem sido objeto de críticas constantes dos diversos atores que participam do ambiente das escolas públicas, os quais possuem aspirações, demandas e reivindicações diversas.

De um lado, figuram os usuários, seus clientes, para os quais as escolas fazem parte do universo onde predomina a burocracia, com custos elevados, desperdícios e baixa produtividade, além da qualidade questionável do produto oferecido.

Do outro lado, há o mercado fornecedor que supre a escola dos insumos necessários ao desenvolvimento de suas atividades que também apresentam reclamações diversas.

Em compensação, o novo cenário de mobilização na sociedade brasileira vem obtendo uma intensidade com capacidade de estimular mudanças expressivas nas relações de poder em todas as extensões de ação política no país.

Os procedimentos se tornam mais abertos e democráticos dentro da sociedade global, entrementes em que se constitui um perfil de democratização em esferas particulares, principalmente no que tange à educação.

Tal convergência determina que a política educacional e a práxis educativa nas escolas assimilem o processo e designem possibilidades para que a manifestação democrática se concretize em todo cidadão brasileiro.

O que diz respeito à democratização da escola tem sido avaliado sob três aspectos, conforme a percepção dos órgãos oficiais, ou ainda, de acordo com a perspectiva dos educadores, de maneira especial daqueles que fazem uma análise mais crítica do processo educacional: democratização como ampliação do ingresso à instituição educacional; democratização dos processos pedagógicos e democratização dos processos administrativos.

Compreender que o processo de democratização da escola demanda basilarmente o acolhimento desses três aspectos é primordial, considerando que a administração escolar, no cenário do sistema capitalista, não constitui função que possua autonomia quanto à conjuntura econômica, política e social, na medida em que os diretores de escola não fazem parte do planejamento da educação, não organizam as atividades pedagógicas, assim como não estão envolvidos na formulação da política educacional.

No entanto, alicerçado em Paro (**op.cit.**), emerge que a gestão deve aludir fundamentalmente à participação da comunidade como um todo.

No entanto, a participação da comunidade na gestão da escola encontra um grande número de empecilhos para concretizar-se, motivo pela qual um dos

requisitos principais e preliminares para aquele que tenha intenções de promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não abandonar a função diante das primeiras dificuldades.

A ascendente proeminência da imprescindibilidade da participação popular nas instâncias onde acontece o oferecimento de serviço pelo estado parece estar na comprovação da fragilidade da democracia liberal que, restringindo a participação da grande maioria da população na ocasião do voto, frustra-a de processos que, no decorrer dos quatro ou cinco anos de mandato, consentiam controlar as ações dos governantes no sentido de atender aos interesses das camadas populares.

Com estas evidências, diz-se que democracia efetiva determina controle democrático do Estado. Na situação contemporânea, não existe controle das grandes massas da população sobre as ações do Estado, tornando-se, por conseguinte, de extrema premência as técnicas viabilizadoras de tal controle.

A escola somente será genuína no ensejo em que a população escolarizável tiver acesso geral e indiferenciado a uma boa educação escolar. E isso só se torna seguro pelo controle democrático da escola, porquanto, por todas as evidências, conclui-se que a participação constitui premissa para universalização de um ensino de boa qualidade.

É necessário destacar que a participação da comunidade na escola, à semelhança do verificado em todo processo democrático, configura-se na caminhada, o que não extingue a necessidade de se refletir antecipadamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade proporciona para a ação.

Em suma, quando o cargo de maior autoridade na escola depende quase unicamente de um concurso, cuja função principal é conferir a competência administrativa do candidato, sem nenhuma vinculação mais direta com os interesses dos usuários da escola, esse agigantamento do técnico acaba por encobrir a natureza necessariamente política do problema.

Implicando colaboração recíproca entre grupos e pessoas, a democracia constitui procedimento holístico, que deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la e a prática de nossas escolas está muito aquém de atender ao requisito que está subentendido nesta premissa.

Não se trata apenas das estruturas organizacionais e de gestão, nem somente por meio da eleição de diretores ou outros responsáveis, o acesso e o triunfo escolar dos alunos, a pedagogia, a organização do trabalho na escola, o currículo e a avaliação, em uma escola pública como local de trabalho, as suas formas de interferência cívica e sociocultural com a comunidade, representam, entre outros, elementos de que depende, do mesmo modo, essa democratização.

Todavia, tais elementos representam traços constitucionais de uma governação democrática da escola, laboriosamente atingíveis numa administração supra-organizacional centralizada e autocrática, que não esteja comprometida com a

autonomia da escola, enquanto *locus* de significação de políticas.

No que se refere às suas diferentes dimensões, a democratização da administração não é apenas um fator facilitador, ou instrumental, frente à construção de uma escola democrática e autônoma; é do mesmo modo um valor em si mesmo, que só pela sua afirmação e atualização continuadas pode consentir e reforçar a democratização das estruturas e dos processos de gestão escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Raciocinando destarte, bem como considerando legítimas a discussão e a negociação, interesses e projetos, crises e conflitos, entre a organização escolar em sua conjuntura local e comunitária e os diferentes níveis político-administrativos que configuram o sistema educativo, impende colher as seguintes inferências.

Não se trata de estabelecer preferências bem definidas ou de considerar que a democratização da organização escolar apenas será viável depois da prévia democratização da administração do preceito educativo.

De fato, uma e outra se encontram implicadas, mas é provável, em certo instante, registrar maiores avanços em uma do que em outra e aceitar que a iniciativa de uma pode influenciar e promover de forma positiva a transformação da outra.

No entanto, não é judicioso admitir desarticulação total e desconexão constante entre ambas, arquitetar uma organização escolar democrática e autônoma na conjuntura de uma administração centralizada e autoritária ou, inversamente, reconhecer a existência de uma administração democrática, participativa e descentralizada de um sistema educativo composto por unidades escolares de organização e gestão despojadas de participação.

REFERÊNCIAS

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1994.

CURY, Carlos R, Jamil. **Educação e contradição**. São Paulo: Cortez, s.d.

D'ANGELO, Hamilton. **Introdução à gestão participativa**. São Paulo: Editora STS, 1995.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios de participação coletiva. Campinas: Papirus, 1994.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática, s.d.

PREGÃO ELETRÔNICO: ASPECTOS HISTÓRICO E LEGAIS DO MECANISMO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Juliano de Andrade Mello

Faculdade Linear / Universidade de Brasília

Aldrin Magalhães Gouveia

Universidade de Brasília

Elter Alves Faria

Faculdade Linear / Universidade de Brasília

Helba Batista Gonzaga Faria

Universidade de Brasília

André Ribeiro da Silva

Universidade de Brasília / Faculdade Linear

RESUMO: Historicamente o Brasil passou por mudanças na forma de administração pública, advindo do patrimonialismo, passando pelo burocrático e atualmente usa o gerencial, voltado para eficácia e resultados. O Pregão Eletrônico, como ferramenta da administração pública, foi evidenciado neste estudo através da consulta às leis, como a Lei 8.666/93, Lei 10.520/02 e do instituto do Sistema de Registro de Preços nas licitações públicas, tendo como finalidade mútua a aquisição de bens e serviços comuns pela administração pública. Neste cenário evolutivo, o Pregão Eletrônico viabilizou questões como economicidade, dinamismo, flexibilidade, celeridade, transparência e acessibilidade nos processos licitatórios. Utilizou-se a revisão bibliográfica para subsidiar o tema abordado, mostrando legislações inerentes ao assunto, bem como a necessidade de legislar ainda mais,

evitando os abusos ilegais e imorais que, por ventura, possam surgir. Considerando o Pregão Eletrônico como uma inovação tecnológica no processo aquisitivo da máquina pública, evidenciando o avanço na forma de administrar, gerando oportunidade aos fornecedores médios e pequenos, impactando na economia privada e pública.

PALAVRAS-CHAVE: Pregão, Eletrônico, Aquisição, Administração, Pública.

COMERCIO ELECTRÓNICO: ASPECTOS HISTÓRICO Y LEGALES DEL MECANISMO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

RESUMEN: Históricamente Brasil ha sufrido cambios en la forma de administración pública, surgidos del patrimonialismo, pasando por el burocrático y actualmente utiliza la gestión, orientada hacia la eficacia y los resultados. La sesión de comercio electrónico, como herramienta de administración pública, se evidenció en este estudio a través de la consulta de leyes, como la ley 8.666/93, la Ley 10.520/02 y el Instituto del sistema de registro de precios en licitaciones públicas, con el propósito de cambiar la Adquisición de bienes y servicios comunes por la administración pública. En este escenario evolutivo, la sesión de trading

electrónico permitió problemas como la economicidad, el dinamismo, la flexibilidad, la velocidad, la transparencia y la accesibilidad en los procesos de licitación. La revisión bibliográfica se utilizó para subvencionar el tema abordado, mostrando legislaciones inherentes al tema, así como la necesidad de legislar aún más, evitando los abusos ilegales e inmorales que pudieran surgir. Considerando la sesión de trading electrónico como innovación tecnológica en el proceso de compra de la máquina pública, evidenciando el avance en el camino de la administración, generando oportunidades a los proveedores medianos y pequeños, impactando en la economía privada y pública.

PALABRAS CLAVE: Comercio, electrónica, adquisición, administración, público.

1 | INTRODUÇÃO

A licitação teve, na história mundial, seu início na Europa Medieval, onde governos tiveram a demanda de contratar a realização de serviços ou construções que eles mesmos não possuíam capacidade de obter, vindo a necessitar de divulgar essas necessidades, através de anúncios ostensivos àqueles que detinham a capacidade de prestar tais serviços, determinando um local, data e hora para que os fornecedores pudessem comparecer e concorrer ao ato de escolha, pelo governo, de quem iria realizar os serviços.

Bem como visto na história mundial, no Brasil, a licitação também seu início datado através do Decreto nº 2.926, de 14 de maio de 1862, regulamentando as aquisições, gerenciadas pelo então Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Complementado, no âmbito federal, pelo Decreto nº 4.536, de 28 de janeiro de 1922, sistematizado pelo Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que organizou a reforma da administração federal, atingindo as gestões estaduais e municipais através da Lei nº 5.456, de 20 de junho de 1968.

Segundo GIRARDI (2010), no Brasil, a administração Pública atravessou fases e mudanças em suas ações na gestão pública, vindo de um sistema Patrimonialista, passando por um período de Burocracia e, na atualidade, o Gerencial, fato este confirmado pela atual publicação da Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018, que veio com a finalidade de simplificar os atos e procedimentos da administração pública.

A gestão pública deve, segundo as legislações vigentes, usar racionalmente o dinheiro público, utilizando estes recursos, provenientes dos tributos pagos pela sociedade, de maneira a atender as necessidades da sociedade, de forma rápida, eficiente, viavelmente econômica, atendendo os princípios da legalidade e moralidade fiscal, havendo lisura e transparência.

Com isto, gastar o dinheiro público com as demandas exigidas não é o suficiente, mas sim, controlá-lo de maneira responsável através da gestão pública financeira.

A licitação, procedimento administrativo que prevê contratações, tem sua normatização através da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, onde tem o intuito de escolher a melhor proposta, vindo a ser a mais vantajosa e que atenda melhor a

necessidade do órgão licitante.

Este procedimento, a licitação, se constitui de princípios como a impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência, imposta pela Constituição Federal do Brasil que, em seu art. 37, inciso XXI, determina o uso da licitação para aquisição de bens e contratações de serviços, ressalvado os casos excluídos por lei.

Devido ao advento da web e o momento de avanços tecnológicos, este controle nas aquisições teve a necessidade de se atualizar, onde a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, institui, conforme o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, a modalidade de licitação denominada Pregão, podendo ser presencial ou eletrônico, findando controlar e racionalizar processos de aquisição de bens e serviços com erário público.

Assim, investimentos em plataformas tecnológicas que melhoram e divulgam, lisura e transparência dos gastos públicos, através das ações governamentais. Onde, a modalidade pregão eletrônico objetivou aprimorar e atender às necessidades de se ter mais eficiência nas questões de compras, melhorando a competição salutar dos fornecedores de bens e serviços, buscando, assim, utilizar de maneira eficaz o dinheiro público, quando se busca, nesta modalidade de licitação, o menor preço de mercado.

A corrupção na administração pública deve ser combatida, o que se faz presente na atualidade, através de ações de combate, como, por exemplo, a Operação Lava-Jato, realizado pela Polícia Federal e Ministério Público, onde se objetivou e, eficientemente, desfez núcleos de corrupção e a formação de quadrilhas por agentes públicos em vários escalões.

Desta forma a evitar a supervalorização dos preços de mercado e o direcionamento ilícito de determinado fornecedor, o pregão eletrônico veio para corroborar os meios de controlar e prevenir desvios e gastos errôneos do erário, dando transparência na concorrência, na credibilidade dos fornecedores, ficando claro ao público em geral, como seus impostos estão sendo utilizados, criando um método de aquisição eficiente, otimizando os recursos da união, de maneira a liberar mais dotações orçamentárias para outras áreas de grande importância, como saúde, segurança e educação.

Contudo, softwares de computador são utilizados para a lançar ofertas automaticamente em pregões eletrônicos, gerando desconforto na esfera pública, onde, ferindo princípios constitucionais, onde o Judiciário emana liminares, suspendendo processos licitatórios, causando prejuízo a administração pública e fornecedores lícitos.

Assim, este estudo tem a intenção de explicar sobre o Pregão, em sua modalidade eletrônica que, na atual era da informatização e globalização, se faz presente como uma eficaz ferramenta de aquisição e negociações por meio virtual.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Constituição da República Federativa do Brasil (1988), prevê em seu artigo 37, inciso XXI:

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

A regulamentação da aquisição de bens e serviços no setor público, previsto e assegurado na Constituição Federal (CRFB, 1988), veio através da publicação da Lei nº 8.666/93, norteando as ações a serem executadas, corroborando com o princípio de isonomia nas condições de todos os envolvidos nos certames (Lei 8.666, 1993).

Licitação é definida como técnica administrativa que possui objetivo de eleger a proposta que possua uma vantagem econômico/financeira, para a administração pública, que tenha sido proposta por fornecedores participantes do certame (NOHARA, 2006).

Neste cenário, houve a necessidade de se regulamentar uma modalidade licitatória que não consta no rol das modalidades prevista na Lei 8.666/93, onde, através da publicação da Lei nº 10.520/02, veio a instrumentar essa nova modalidade denominada de Pregão, onde, neste estudo, focou-se no eletrônico.

2.1 Brasil: aspectos históricos da administração pública

Girardi (2010), divide a administração no Brasil em 3 (três) momentos distintos: Patrimonialista, Burocrática e Gerencial.

No Brasil colonial, a forma de administrar os bens e serviços oferecidos pela coroa, eram de favoritismo, no regime patrimonialista, onde, a figura do “rei”, oferecia cargos visando cobrar estes favores, facilitando com que a corrupção adentrasse ao poder, sendo evidenciada entre 1530 e 1930 (MANSOLDO, 2009).

No modelo Burocrático, também conhecido como modelo de Weber, segundo Mansoldo (2009), veio substituir o Patrimonialismo, que se fazia através de nepotismo e favoritismo, dando uma nova visão administrativa baseada nos preceitos liberais, controlando o processo de forma impessoal, baseado em legislações rígidas e hierarquizadas.

Um novo modelo administrativo surgiu a partir da década de 90, onde se introduziu a prática da área privatizada, no tocante a administração, no setor público, tentando corrigir os erros dos modelos anteriores, sendo, assim, implementado o Gerencialismo (COSTA, 2012).

Modelo Administrativo	Período
Patrimonialismo	1821-1930
Burocrático	1930-1985
Gerencial	Apartir de 1990

Quadro -1 Administração Pública Brasileira – Resumo temporal

Fonte: Quadro adaptado (COSTA, 2012)

2.2 Aquisição de bens e serviços: inovações das normas

A Lei 8.666/93, veio a concretizar as ações gerenciais para as aquisições pública, pautada na Carta Magna, em art. 37, inciso XXI, elencando os princípios de Legalidade, Impessoalidade, Publicidade e Moralidade.

O pregão, modalidade nova e mais utilizada nas aquisições, foi institucionalizado, através da Lei nº 10.520/02, dando diretrizes para as aquisições de bens e serviços comuns, sendo, seu principal avanço, a criação do modelo eletrônico, vindo a reduzir gastos com o erário e o tempo de processamento.

Souza (2011), afirma que a modalidade eletrônica do pregão possui vantagens, tais como celeridade nas fases do certame, não limita os valores a serem negociados e a utilização do sistema do governo federal de registro de preços.

2.3 Eficácia na aquisição de bens e serviços comuns: Pregão Eletrônico

Oliveira (2009), diz que:

[...] as novas tecnologias de informação e comunicação tiveram grande impacto sobre as transações comerciais. A *Internet* possibilitou a aquisição de bens e serviços, por organizações públicas e privadas, de modo mais ágil, transparente e eficiente. Alguns benefícios: - a redução de custos; o incremento da competição e do acesso; a redução dos custos administrativos; o fortalecimento da *accountability* (*maior transparência nas transações*).

A internet trouxe uma possibilidade de aproximação, anteriormente dificultada pela acessibilidade de locais e comunicação, onde, também, possibilitou que o pregão eletrônico ampliasse o número de participantes nos certames, conforme citadas por Souza (2011):

[...] alguns diferenciais do pregão eletrônico são: o credenciamento dos participantes ocorre antes da sessão, pois o licitante deverá estar cadastrado junto ao órgão responsável pelo sistema a ser utilizado na internet; o certame ocorrerá por meio eletrônico, cujo sistema operacional foi previamente escolhido pela entidade licitante e detalhado no instrumento convocatório; todos os atos da sessão serão igualmente processados por meio eletrônico: declaração de cumprimento dos requisitos de habilitação, encaminhamento das propostas via sistema, classificação para o lance, classificação do licitante que está em primeiro lugar, fase para manifestação de recursos, adjudicação do objeto e homologação. (SOUZA, 2011, p. 26)

A tecnologia da informação possibilita que as aquisições ocorram em um ambiente virtual, alcançando maior índice de participantes que, através do Sistema

de Registros de Preços (SRP), plataforma do Governo Federal, que agiliza os procedimentos logísticos no setor público, dando transparência aos atos e, ainda, possibilitando que outros órgãos da administração possam participar de certames que foram vantajosos, a chamada “Carona”, como afirma Sousa (2011):

A prática conhecida como “carona” é considerada uma distorção da utilização do Sistema de Registro de Preços. Surgiu a partir da introdução pelo Dec. nº 4.342/2002 de um § 3º para o art. 8º do Dec. Fed. nº 3.931/2001, que regulamenta, no âmbito federal, o SRP (SOUSA, 2011, p. 26).

O SRP se torna uma vantagem quando se pode licitar com prévia dotação orçamentária, certos produtos não são fáceis de prever seu consumo, despesas fracionadas eliminadas, estoques reduzidos, custos licitatórios, prazos contratuais, atualização de preços, todas as empresas participam, vantajoso ao licitante (CARVALHO, 2008).

A forma eletrônica do Pregão, foi regulamentada através do Decreto nº 5.450/2005, visando a busca do menor preço, no tocante as aquisições públicas que a União necessita, segundo seu art. 2º:

O pregão, na forma eletrônica, como modalidade de licitação do tipo menor preço, realizar-se-á quando a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns for feita à distância em sessão pública, por meio de sistema que promova a comunicação pela internet (Decreto nº 5.450/2005).

Este decreto contempla alguns princípios como o da impessoalidade, moralidade, legalidade, igualdade, proibidade administrativa, publicidade, julgamento objetivo, eficiência e vinculação ao instrumento convocatório, bem como atentar a razoabilidade, competitividade e proporcionalidade, de acordo com o art. 5º.

Para que se haja um certame licitatório, na forma de Pregão Eletrônico, o licitante (órgão, entidade ou empresa que quer adquirir bens ou serviços comuns) deve, conforme art. 13:

Caberá ao licitante interessado em participar do pregão, na forma eletrônica:

I - credenciar-se no SICAF para certames promovidos por órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e de órgão ou entidade dos demais Poderes, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, que tenham celebrado termo de adesão;

II - remeter, no prazo estabelecido, exclusivamente por meio eletrônico, via internet, a proposta e, quando for o caso, seus anexos;

III - responsabilizar-se formalmente pelas transações efetuadas em seu nome, assumindo como firmes e verdadeiras suas propostas e lances, inclusive os atos praticados diretamente ou por seu representante, não cabendo ao provedor do sistema ou ao órgão promotor da licitação responsabilidade por eventuais danos decorrentes de uso indevido da senha, ainda que por terceiros;

IV - acompanhar as operações no sistema eletrônico durante o processo licitatório, responsabilizando-se pelo ônus decorrente da perda de negócios diante da inobservância de quaisquer mensagens emitidas pelo sistema ou de

sua desconexão;

V - comunicar imediatamente ao provedor do sistema qualquer acontecimento que possa comprometer o sigilo ou a inviabilidade do uso da senha, para imediato bloqueio de acesso;

VI - utilizar-se da chave de identificação e da senha de acesso para participar do pregão na forma eletrônica; e

VII - solicitar o cancelamento da chave de identificação ou da senha de acesso por interesse próprio.

Parágrafo único. O fornecedor descredenciado no SICAF terá sua chave de identificação e senha suspensas automaticamente (Decreto nº 5.450/2005).

O SRP se constitui de vários registros formais relativos ao certame em questão, relativos às aquisições de bens e serviços comuns, para imediata contratação ou futuras, sendo que o documento que formaliza este ato da administração pública e o licitante vencedor é a **Ata de registro de preços** (grifo nosso), sendo este obrigatório, onde fica registrado o compromisso da aquisição e fornecimento, constando preços, licitantes participantes, fornecedores e as características técnicas a serem executadas. O Órgão Gerenciado é responsável pela condução do conjunto de procedimentos para registro de preços e gerenciamento da ata de registro de preços dele decorrente (Decreto Lei 7.892/2013).

2.4 Concorrência no Pregão Eletrônico: robôs eletrônicos, ilegal ou imoral?

Os conhecidos, na plataforma eletrônica de aquisição de bens e serviço comuns, “robôs eletrônicos”, definidos como sendo programas que executam lances de forma autônoma, ou seja, não necessita da atuação humana, objetivando manter-se com a proposta mais vantajosa, ou seja, a de menor valor, sempre à frente dos demais concorrentes, dando um privilégio desigual a quem os utiliza.

O endereço eletrônico www.comprasgovernamentais.com.br, gerenciado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) diz que não há ilegalidade na utilização deste recurso e, ainda, há uma dificuldade em impossibilitar seu uso.

Contudo, o Tribunal de Contas da União (TCU), o caracteriza como uma forma injusta, irregular, que fere o princípio da isonomia, contida na Carta Magna. O TCU recebe inúmeras reclamações sobre o uso destes “Robôs”, o que os faz deliberar e emitir acórdãos, causando, em alguns casos, impugnações dos certames licitatórios.

Pautado nos princípios da carta Magna, a Lei 8.666/93, no Caput do art. 3º, prevê:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da **isonomia**, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da **moralidade**, da **igualdade**, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo

e dos que lhes são correlatos [grifos nossos].

Desta forma, o concorrente, no ímpeto de vencer faz uso deste recurso eletrônico (Robô), pautando-se na justificativa de que não há uma legislação que normatize a legalidade ou não de seu uso.

Como não há uma legislação em vigor sobre os “Robôs Eletrônicos” ou “Softwares Robôs”, que os considere como ilegais, o governo em seu ambiente virtual de endereço www.comprasgovernamentais.com.br, tentando inibir este recurso, começou a não aceitar o registro de lances em espaços curtos de tempo entre eles que, poderiam ser realizados por estes “Robôs”, tentando, assim, cumprir o princípio da isonomia entre os participantes.

Desta forma, os editais dos certames licitatórios devem constar o intervalo para que sejam dados os lances, não podendo ser menor que 20” (vinte segundos) em relação ao licitante e menor que 3” (três segundos) entre os lances, tentando coibir o uso de “Robôs”, mas não proíbe.

Devido ao governo concordar com a questão do ferimento do princípio de isonomia, a Comissão de Finanças e Tributação, apreciou o projeto de Lei do Deputado Federal Geraldo Resende, em 2011, que versa sobre a proibição do uso de “Robôs” nos pregões eletrônicos, Projeto Lei nº 1.592/2011, in verbis:

O Congresso Nacional decreta

Art. 1º Esta lei proíbe o uso de programas eletrônicos e softwares que substituem a atuação de uma pessoa em leilões públicos realizados pela internet.

Art. 2º Fica proibido o uso de programas eletrônicos e de quaisquer softwares que efetuam lances automáticos nos pregões eletrônicos e licitações públicas realizadas pela rede mundial de computadores.

Art. 3º O fornecedor interessado em participar do pregão eletrônico que utilizar os dispositivos eletrônicos de lance, conhecido como robô eletrônico, ficará suspenso de participação em licitação e impedido de contratar com a Administração Pública, por 2 (dois) anos.

Art. 4º Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

2.5 Concorrência no Pregão Eletrônico: conluio empresarial.

Segundo Lima (2016), empresas que participam de certames licitatório, modalidade pregão eletrônico, combinam, entre si, ajustes de preços, onde, de forma a alternar a vencedora, elas conseguem deter os contratos realizados por este meio licitatório, situação difícil de ser plotada e provada, mas que se faz necessário, para coibir e, quando descobertas, sejam punidas.

Na modalidade presencial era mais fácil que isso ocorresse, contudo, a modalidade eletrônica dificulta esta prática, mas, ainda, empresas onde ocorrem a mesma composição societária conseguem estabelecer parâmetros para conseguirem

tais resultados.

Ainda, dentro do rol dos agentes públicos, onde estes se aliam para ocorrer este tipo de fraude, podem ser os responsáveis por tais atos ilícitos, fazendo com que, em ambos os casos, haja um controle interno e externo eficiente para combater e coibir tais ações.

3 | MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo teve como ferramenta de obtenção de dados científicos e legais a pesquisa bibliográfica, onde, através de referenciais teóricos já publicados e analisados, por meio digital e impresso, como artigos científicos, monografias, dissertações, internet, objetivando subsidiar e dar credibilidade no conteúdo teórico apresentado (GERHARDT, 2009).

Foram coletados dados literários através da exploração de textos onde, de forma exploratória foram lidos de forma objetiva com a finalidade de verificar se a obra era de interesse do trabalho, onde, posteriormente, era selecionado o que realmente interessava e as informações eram registradas anotando conteúdo literário, autores e anos.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se, neste trabalho acadêmico, relatar os aspectos históricos e de legislação, que evidenciassem a modalidade licitatória Pregão Eletrônico, mecanismos de contratação e aquisição de bens e serviços comuns com a finalidade de atender as necessidades da administração pública com a preocupação em atender as normas da probidade administrativa e necessidades da população, preocupando-se com a qualidade e celeridade necessárias.

Nos primórdios das aquisições, na Europa Medieval, os gestores da época já evidenciavam a necessidade de adquirir determinado bem ou serviço que a estrutura do governo não tinha capacidade de realizar, forçando os mesmos a criarem uma forma de atender estas demandas.

A licitação, no Brasil, teve como legislação que implementou efetivamente este método de aquisições a publicação da Lei nº 8.666/93, criando modalidades como a concorrência, a tomada de preço, o convite, concurso e leilão que, pela burocratização dos métodos gerenciais, criavam entraves administrativos como prazos, apresentação prévia documental e ainda julgamento de recursos, vindo a interferir na celeridade o que, de certa forma, incentivou a administração a criar a modalidade Pregão, sendo nas possibilidades presenciais e eletrônico.

Com o advento da internet, o pregão eletrônico se tornou mais viável em relação ao presencial pois atinge uma maior amplitude no tocante aos participantes

do certame licitatório, dando oportunidade para que mais fornecedores possam disputar, dando mais competitividade e trazendo vantagens para a Administração Pública, contudo, esta ferramenta virtual dá margem para fornecedores que se utilizam de formas “ilícitas ou imorais” para vencerem o processo.

Desta forma, é relevante citar temas polêmicos como a utilização de robôs e manipulação de preços através de conluíus entre empresários, situações que faz com que a Administração Pública tenha uma maior preocupação em tornar transparente os processos que utilizam o Pregão Eletrônico no momento das aquisições, atendendo aos princípios da Carta Magna.

Assim, a utilização do Pregão Eletrônico como principal forma da Administração Pública adquirir bens e serviços comuns para atender as demandas é, mesmo com as possibilidades polemicas em burlar o sistema, um enorme avanço dentro do contexto histórico e administrativo, trazendo vantagens em preços e prazos, dando superioridade em relação aos benefícios, superando os entraves e deficiências no uso desta ferramenta administrativa.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Constituição federal**, de 1988. Regulamenta a obrigatoriedade do processo licitatório na Administração Pública.

BRASIL, **Decreto nº 200**, de 1967. Que dispunha sobre a organização da Administração Federal, estabelecendo diretrizes para a Reforma Administrativa.

BRASIL, **Lei federal nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Brasília, 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

BRASIL, **Lei nº 10.520**, de 17 de julho de 2002. Institui a modalidade de licitação pregão, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI da Constituição Federal.

BRASIL, **Lei nº 5.456**, de 20 de junho de 1968. Estabelece limites para as várias modalidades de licitação.

BRASIL. **Decreto nº 5.450/2005**, de 31 de maio de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 14/12/2018.

BRASIL. **Decreto nº 7.892**, de 23 de janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm>. Acesso em: 14/12/2018.

CÂMARA DOS DEPUTADOS - Comissão de Finanças e Tributação. Projeto de Lei 1.592/2011.<www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=509026>. Acesso em: 14/12/2018.

CARVALHO, Carlos Henrique Soares. Os efeitos do sistema de registro de preço nas compras públicas: estudo de caso da Secretaria Municipal de Obras, Serviços Básicos e Habitação da cidade de Manaus I. Carlos Henrique Soares Carvalho. - 2008. 111 f. Dissertação (mestrado)

COSTA, Gustavo Pereira da. Heranças patrimonialistas, funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do Estado em rede: entendendo a configuração atual da administração pública

brasileira / Gustavo Pereira da Costa. - 2012. (Tese - doutorado)

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIRARDI, Sandra. Inovação na administração pública municipal: estudo de casos em municípios do estado de Santa Catarina- Curitiba 2010. UFPR: Curitiba, 2010(dissertação)

LIMA, Welder Rodrigues. Combate à fraude nos pregões eletrônicos. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF/2016.

MANSOLDO, Mary Cristina Neves. Evolução histórica dos modelos administrativos da administração pública: o princípio da eficiência no atendimento público. Monografia. Belo Horizonte/MG 2009.

NOHARA, Irene Patrícia. Direito Administrativo. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006 (série leituras jurídicas, provas e concursos; v.2).

OLIVEIRA, Lilian Martins. Pregão eletrônico: vantagens e desvantagens na gestão de compras governamentais. Brasília: UNB, 2009. (Monografia de Conclusão de Curso).

SOUSA, Lorena Carmo de. A figura do “carona” e a necessidade de aperfeiçoamento da normatização da sistemática de registro de preços./ Lorena Carmo de Sousa. Brasília: UniCEUB, 2011.

SOUZA, Karine Daniele Byhain de. Pregão: vantagens e desvantagens para a administração pública. Monografia de Especialização. Curitiba: UTFPR, 2011.

EFICIÊNCIA ECONÔMICA DOS MAIORES MUNICÍPIOS DO ESTADO DE GOIÁS UTILIZANDO SOFTWARE R

Rildo Vieira de Araújo

Universidade Católica Dom Bosco (UCDB-MS)
e Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Mato Grosso - Campus Barra do
Garças (IFMT)
Campo Grande – MS e Barra do Garças-MT

Robert Armando Espejo

Universidade Católica Dom Bosco (UCDB-MS)
e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(UFMS)
Campo Grande – MS

Fabricio de Lima Weber

(Facon-Universidade Federal de Mato Grosso
do Sul-UFMS) e Unidade Universitária de
Aquidauana, Dourados (UEMS)
Campo Grande – MS e Dourados-MS

Vanessa Aparecida de Moraes Weber

Universidade Católica Dom Bosco (UCDB-MS)
e Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
(UEMS)
Campo Grande– MS e Dourados-MS

Paula Martin de Moraes

Universidade Católica Dom Bosco (UCDB-MS)
Campo Grande – MS

Gabriela Oshiro Reynaldo

Universidade Católica Dom Bosco (UCDB-MS)
Campo Grande – MS

Lorene Almeida Tiburtino da Silva

Universidade Católica Dom Bosco (UCDB-MS)
Campo Grande – MS

Michel Constantino

Universidade Católica Dom Bosco (UCDB-MS)

Campo Grande – MS

Reginaldo Brito da Costa

Universidade Católica Dom Bosco (UCDB-MS)
Campo Grande – MS

RESUMO: O presente estudo objetivou analisar as eficiências orçamentária e econômica dos 15 maiores municípios do estado de Goiás no ano de 2016, utilizando o software R relacionado ao produto interno bruto por habitante (PIB/Hab), associado às atuais políticas públicas adotadas para cada município. As variáveis amostrais foram: *i)* Densidade demográfica; *ii)* Habitantes; *iii)* Empregos; *iv)* Arrecadação do ICMS (INPUT); *v)* PIB/Hab produto interno bruto por habitante (OUTPUT). No decorrer da pesquisa optou-se por utilizar os modelos de Charnes, Cooper e Rhodes (CCR) e Banker, Charnes e Cooper (BCC). Os resultados mostraram que no modelo CCR (*Constant Returns to Scale*) os municípios de melhor eficiência foram: (Catalão; Jataí, Novo Gama, Planaltina), e no modelo, BCC (modelo de retornos variáveis na escala ou *Variable Return Scale-VRS*) os municípios de melhor eficiência foram: (Catalão; Jataí, Novo Gama, Planaltina e Formosa), demonstrando melhor aproveitamento dos seus recursos.

PALAVRAS-CHAVE: Municípios, densidade demográfica, economia.

ECONOMIC EFFICIENCY OF THE LARGEST MUNICIPALITIES IN THE STATE OF GOIÁS USING SOFTWARE R

ABSTRACT: The present study aimed to analyze the budgetary and economic efficiencies of the 15 largest municipalities of Goiás State in the year 2016, using software R related to GDP per inhabitant (PIB / Hab), associated with the current public policies adopted for each municipality. The sample variables were: i) Demographic density; (ii) Inhabitants; iii) Jobs; iv) Collection of ICMS (INPUT); (v) GDP per inhabitant per inhabitant (OUTPUT). In the course of the research, we chose to use the models of Charnes, Cooper, and Rhodes (CCR) and Banker, Charnes, and Cooper (BCC). The results showed that in the CCR (Constant Returns to Scale) model, the municipalities with the best efficiency were: (Catalão, Jataí, Novo Gama, Planaltina), and in the BCC model (Variable Return Scale-VRS) the municipalities with the best efficiency were: Catalão, Jataí, Novo Gama, Planaltina and Formosa, demonstrating a better use of their resources.

KEYWORDS: Municipalities, demographic density, economy.

1 | INTRODUÇÃO

A economia Goiana foi destaque na indústria no Brasil em 2017. Em um panorama nacional de recuperação do crescimento industrial e da economia de modo geral, Goiás, obteve um resultado satisfatório diante dos demais estados crescendo acima da média nacional, procedimento esse que vinha se concretizando desde 2015. Com o desenvolvimento da indústria, a volta do de investimentos e geração de empregos, Goiás cooperou terminantemente para a retomada da econômica do País (MONTEIRO, 2018).

Em 2017, a indústria goiana cresceu 3,6%, sendo que a média nacional foi de 2,5%. A indústria Goiana destacou-se ficando em primeiro lugar em ponderação feita pelo IBGE no período de novembro de 2016 a novembro de 2017, com crescimento de 17% (MONTEIRO, 2018).

As eficiências orçamentárias e econômicas dos municípios estão relacionadas diretamente com a política fiscal que é um o conjunto de medidas pelas quais o Governo recolhe receitas e concretiza despesas de maneira a desempenhar três funções: a estabilização macroeconômica, a redistribuição da renda e a alocação de recursos estão relacionadas diretamente na projeção do produto interno bruto o PIB de cada Município.

A função estabilizadora incide na promoção do desenvolvimento econômico sustentado, com baixo desemprego e estabilidade de preços. A função redistributiva tende a certificar a repartição equitativa da renda. Portanto, a referida função incide no provimento eficiente de bens e serviços públicos, equilibrando as falhas de mercado e o seu bom planejamento fiscal do Tesouro Nacional (2019).

O planejamento fiscal é essencial para se garantir a direção responsável da

política fiscal e a provisão de bens públicos com qualidade e eficiência. É por meio do planejamento fiscal que o governo, de forma transparente, apresenta a situação fiscal corrente, institui seus objetivos e táticas, partindo desse viés que este trabalho ponderou e procurou analisar os maiores municípios do estado de Goiás que foram eficientes em relação as políticas fiscais, impactando diretamente no produto interno bruto o PIB Tesouro Nacional (2019). Para seguir essa metodologia foi utilizada uma modelagem matemática não paramétrica denominada de análise envoltória de dados (DEA), e o período de dados utilizado para os cálculos foi do ano de 2016.

Neste contexto, o presente estudo objetivou analisar as eficiências orçamentária e econômica dos 15 maiores municípios do estado de Goiás no ano de 2016, utilizando o Software R.

2 | MATERIAL E MÉTODOS

A abordagem escolhida para este estudo foi a analítica, envolvendo os 15 maiores municípios do estado de Goiás. (THOMAS, et al., 1996). Os dados utilizados foram obtidos em bancos de dados de informações da secretaria de planejamento do Governo de Goiás, Ministério do Trabalho e Emprego, Relação Anual das Informações Sociais, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, no ano de 2016, as variáveis amostrais foram: a) Densidade demográfica, b) Habitantes c) Empregos, d) Arrecadação do ICMS (INPUT) e o resultado do PIB/Hab produto interno bruto por habitante (OUTPUT). O número de municípios que apresentaram dados resumiu-se aos 15 maiores do estado de Goiás conforme mencionado na Tabela 1.

MUNICÍPIOS	DensDem.	Habitantes	Empregos	Arrecadação	PIB/Hab.
Águas Lindas de Goiás	1.016,53	191.499	12.421	22.312	8,5108486
Anápolis	397,44	370.875	92.699	977.204	35,372454
Aparecida de Goiânia	1.910,45	532.135	105.707	657.206	22,514935
Catalão	26,32	100.590	23.567	232.200	58,559747
Formosa	19,62	114.036	15.917	82.108	18,456698
Goiânia	1.987,59	1.448.639	581.541	4.974.843	32,209007
Itumbiara	41,2	101.544	28.373	185.328	40,477143
Jataí	13,53	97.077	19.479	111.101	41,620415
Luziânia	49,7	196.864	21.682	87.901	17,471112
Novo Gama	555,97	108.410	4.178	6.674	7,501439
Planaltina	34,67	88.178	7.069	13.039	10,896142
Rio Verde	25,33	212.237	55.127	225.949	39,28871
Senador Canedo	414,62	102.947	17.374	3.092.106	33,136313
Trindade	168,07	119.385	13.548	72.406	16,276894
Valparaíso de Goiás	2.545,47	156.419	15.954	56.522	14,699678

Tabela 1 – Municípios de Goiás

Fonte: ARAÚJO et al. 2019

A técnica usada foi a análise envoltória de dados (DEA), que trabalha com a estatística não paramétrica, e foram utilizados dois modelos: modelo de retornos constantes a escala e Modelo de retornos variáveis.

3 | ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA)

Os autores Charnes, Cooper e Rhodes (1978) foram os principais precursores do estudo da estatística não-paramétrica, cujo o objetivo é analisar a eficiência relativa de empresas com múltiplos insumos e múltiplos produtos, evidenciando o termo *Data Envelopment Analysis* (DEA).

Na literatura nos modelos DEA, uma empresa é classificada como DMU (*Decision Making Unit*); estes modelos decorrem de uma medida para avaliar a eficiência relativa de unidades tomadoras de decisão. Existem dois modelos de orientação de eficiência o primeiro chamado de CCR e o segundo modelo de BCC, além disso, podem seguir dois tipos de orientação quanto à modificação nas variáveis. São elas: a orientação Input ou orientação Output derivando, assim, quatro tipos de modelos básicos: CCR/Input; CCR/Output; BCC/Input e BCC/Output.

3.1 Modelo de retornos constantes a escala (constant returns to scale - CRS)

O modelo CCR recebeu esse nome em homenagem aos seus autores, porém ele também é conhecido como modelo de retornos constantes a escala (CRS); tal modelo é linearizado, tornando-se um problema de programação linear, cuja fórmula é apresentada na sequência, conforme GOMES et al. (2003)

$$\begin{aligned} \max h_o &= \sum_{j=1}^m u_j y_{jo} + u^* \\ \text{sujeito a} \\ \sum_{i=1}^n v_i x_{io} &= 1 \\ \sum_{j=1}^m u_j y_{jk} - \sum_{i=1}^n v_i x_{ik} &\leq 0, \quad k = 1, \dots, s \\ u_j, v_i &\geq 0 \quad \forall x, y \\ u^* &\in \mathfrak{R} \end{aligned}$$

Em sua formulação matemática, analisa-se que cada DMU k , $k = 1, \dots, n$, é uma unidade de produção que utiliza r *INPUTS* x_{ik} , $i = 1, \dots, r$, para produzir s *OUTPUTS* y_{jk} , $j = 1, \dots, s$. O modelo CCR, mencionado, maximiza o quociente entre a combinação

linear dos *OUTPUTS* e a combinação linear dos *INPUTS*, com a restrição de que, para qualquer DMU, esse quociente não pode ser maior que 1. Assim, para uma DMU o “ h_o ” é a eficiência; x_{io} e y_{jo} são os *INPUTS* e *OUTPUTS* da DMU o ; v_i e u_j são os pesos calculados pelo modelo para *INPUTS* e *OUTPUTS*, respectivamente.

3.2 Modelo de retornos variáveis a escala (variant returns to scale - VRS)

O modelo BCC foi desenvolvido por Banker, Charnes e Cooper (1984) e incorporava ao modelo CCR os conceitos de economia de escala. Dessa maneira, o modelo BCC pode ser intitulado como o modelo de retornos variáveis a escala (VRS). Mostra-se a formulação do problema de programação fracionária, previamente linearizado, para esse modelo (Banker *et al.*, 1984), onde h_o é a eficiência da DMU o em análise; x_{ik} representa o *INPUT* i da DMU k ; y_{jk} representa o *OUTPUT* j da DMU k ; v_i é o peso atribuído ao *INPUT* i ; u_j é o peso atribuído ao *OUTPUT* j ; u^* é um fator de escala. (GOMES *et al.*, 2003), como segue:

$$\max h_o = \frac{\sum_{j=1}^s u_j y_{jo}}{\sum_{i=1}^r v_i x_{io}}$$

sujeito a

$$\frac{\sum_{j=1}^s u_j y_{jk}}{\sum_{i=1}^r v_i x_{ik}} \leq 1, \quad k = 1, \dots, n$$

$$u_j, v_i \geq 0 \quad \forall i, j$$

A Figura 1 apresenta as fronteiras DEA BCC e CCR para um modelo DEA bidimensional (1 *INPUT* e 1 *OUTPUT*). As DMUs A, B e C são BCC eficientes; a DMU B é CCR eficiente.

As DMUs D e E são ineficientes nos dois modelos. A eficiência CCR e BCC da DMU E é dada, concomitantemente, por $\frac{E'E''}{E'E}$ e $\frac{E'E}{E'E}$. (GOMES *et al.*, 2003).

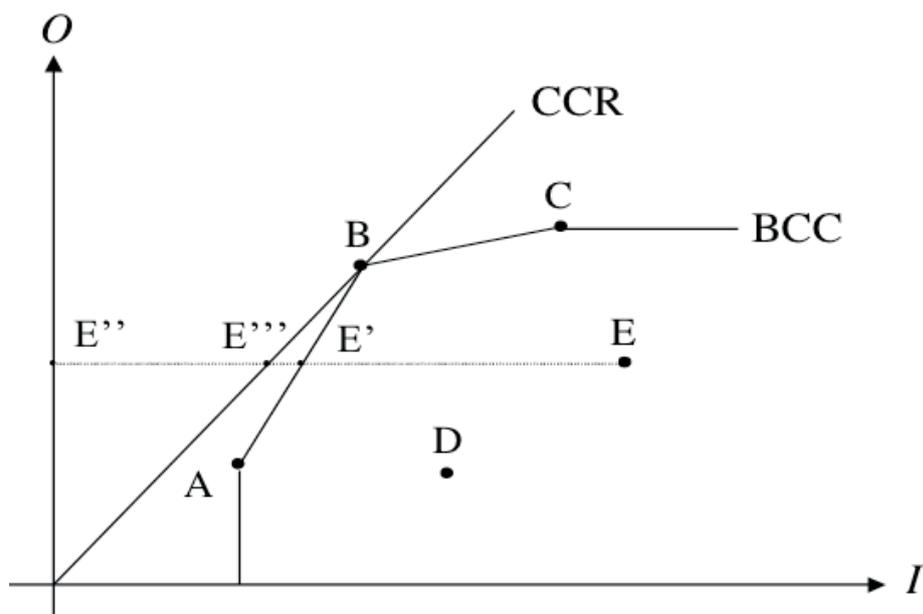


Figura 1 – Fronteiras DEA modelo BCC e CCR para o caso bidimensional.

Fonte: GOMES et al.,2003

O DEA como foi mencionado identifica as DMUs eficientes, mas também permitem medir, localizar a ineficiência e avaliar uma função de produção linear por partes, que fornece o *benchmark* para as DMUs ineficientes. Esse *benchmark* é apurado pela projeção das DMUs ineficientes próximos a fronteira de eficiência. A forma como é feita esta projeção determina orientação do modelo: orientação a *INPUTS* (quando se deseja minimizar os *INPUTS*, mantendo os valores dos *OUTPUTS* constantes) e orientação a *OUTPUTS* (quando se deseja maximizar os resultados sem diminuir os recursos). (GOMES et al., 2003).

Foram utilizados no estudo os modelos CCR orientado a *OUTPUT* e o Modelo BBC orientado a *OUTPUT*. Para o processamento dos dados foi utilizado o software R, com o pacote *benchmarking*.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados serão apresentados, respectivamente, pelos modelos CCR e BCC. A partir do Quadro 1 é possível destacar algumas estatísticas básicas que identificaram o comportamento amostral das variáveis. Em relação à densidade demográfica o valor mínimo foi de 13.53 hab/km² e atingiu o valor máximo de 2.545.47 hab/km², o valor dos habitantes atingiu uma escala mínima de 88.178 habitantes chegando a uma escala máxima de 1.448.639 habitantes. Na questão empregos a menor quantidade observada foi de 4.178 empregados e a maior de 581.541 empregados, em relação a uma variável importante que foi a arrecadação de cada município, o valor mínimo de arrecadação foi de R\$ 6. 674,00 e o valor máximo de arrecadação foi de R\$ 4.974.843,00 que impactou em um PIB mínimo por habitante

de R\$ 7.501,00 chegando ao valor máximo de R\$ 58.560,00.

dd	habit	empr	arrec	ypibhab
Min. : 13.53	Min. : 88178	Min. : 4178	Min. : 6674	Min. : 7.501
1st Qu.: 30.50	1st Qu.: 102246	1st Qu.: 14732	1st Qu.: 64464	1st Qu.:15.488
Median : 168.07	Median : 119385	Median : 19479	Median : 111101	Median :22.515
Mean : 613.77	Mean : 262722	Mean : 67642	Mean : 719793	Mean :26.466
3rd Qu.: 786.25	3rd Qu.: 204551	3rd Qu.: 41750	3rd Qu.: 444703	3rd Qu.:37.331
Max. :2545.47	Max. :1448639	Max. :581541	Max. :4974843	Max. :58.560

Quadro 1 – Estatística descritiva

Fonte: ARAÚJO et al. 2019

A Figura 2 apresenta no plano o resultado do modelo de eficiência e a distribuição em círculos de cada município, destacando-se com maior eficiência no uso de seus recursos quatro unidades. Segundo Ferreira e Gomes (2009), define uma produção máxima que pode ser alcançada com dado recurso tecnológico. Desta forma, a DMU que está em escala 1 é eficiente; as demais, que se distribuem abaixo de 1 são ineficientes.



Figura 2 – Fronteira Eficiente Modelo CCR

Fonte: ARAÚJO et al. 2019

Os índices de eficiência para os 15 municípios no modelo CCR orientação a *OUTPUT* analisados na pesquisa estão contidos no Quadro 2 onde é possível visualizar que as municipalidades que operam na escala de eficiência são as DMU's: (4-Catalão); (8 -Jataí) (10-Novos Gama) e (11-Planaltina) essas regiões utilizam o recurso da melhor forma, atendendo às necessidades do município em relação ao índice de desenvolvimento humano por habitante. O modelo admite que cada unidade de produção eleja, a partir de programação linear, os pesos para cada variável, de forma a maximizar a sua eficiência (PEREIRA, 2014).

	E	u1	u2	u3	u4	v1
[1,]	0.42877410	0.000000e+00	2.641979e-06	1.052643e-04	2.325235e-05	0.11749710
[2,]	0.16382993	0.000000e+00	1.645808e-05	0.000000e+00	0.000000e+00	0.02827059
[3,]	0.09771257	0.000000e+00	7.275192e-09	7.360150e-05	3.727953e-06	0.04441496
[4,]	1.00000000	0.000000e+00	4.745138e-06	0.000000e+00	2.251019e-06	0.01707658
[5,]	0.56776982	9.845456e-03	0.000000e+00	0.000000e+00	1.909813e-05	0.05418087
[6,]	0.03819203	0.000000e+00	1.807453e-05	0.000000e+00	0.000000e+00	0.03104722
[7,]	0.76885192	0.000000e+00	6.864962e-06	0.000000e+00	3.256631e-06	0.02470530
[8,]	1.00000000	4.365997e-03	0.000000e+00	0.000000e+00	8.469123e-06	0.02402667
[9,]	0.43661079	1.040086e-02	0.000000e+00	0.000000e+00	2.017550e-05	0.05723734
[10,]	1.00000000	4.766018e-04	0.000000e+00	0.000000e+00	1.101324e-04	0.13330776
[11,]	1.00000000	0.000000e+00	7.185126e-06	0.000000e+00	2.810261e-05	0.09177560
[12,]	0.50422454	7.829623e-02	0.000000e+00	0.000000e+00	0.000000e+00	0.02545260
[13,]	0.76755494	0.000000e+00	0.000000e+00	7.498782e-05	0.000000e+00	0.03017837
[14,]	0.57025108	1.535046e-06	0.000000e+00	1.018688e-04	5.154781e-06	0.06143678
[15,]	0.50696050	0.000000e+00	1.529658e-06	6.094612e-05	1.346269e-05	0.06802870

Quadro 2 – Pesos do modelo CCR

Fonte: ARAÚJO et al. 2019

De acordo com a Figura 3, na ótica do *Output* nota-se uma melhor visualização das DMU's com escala de eficiência igual a 1, as demais são consideradas ineficientes na maximização dos resultados.

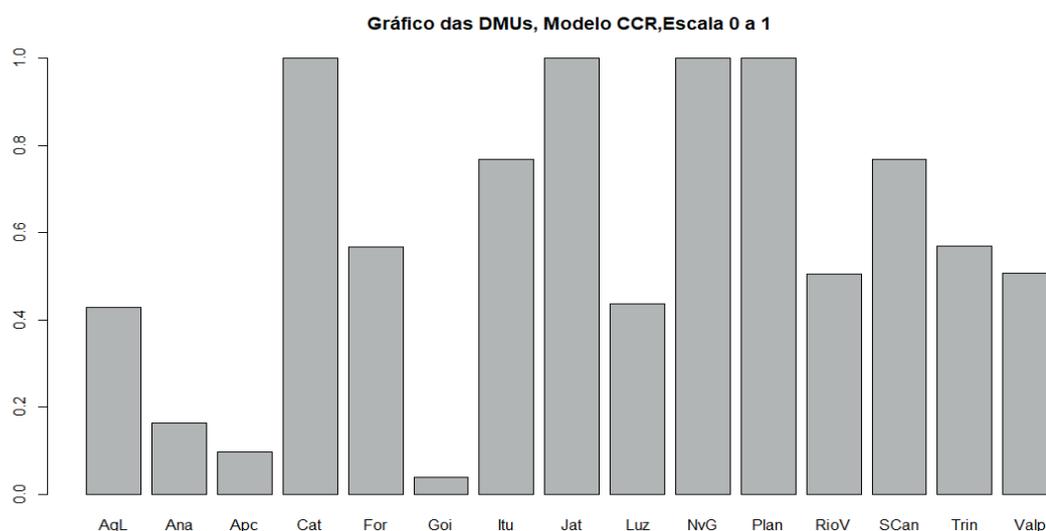


Figura 3 – Fronteira Eficiente Modelo CCR

Fonte: ARAÚJO et al. 2019

Entretanto, se um município tiver mais facilidades de controle sobre os recursos, optará por uma avaliação orientada para *INPUTS*; caso contrário, optará por uma orientação a *OUTPUTS* que foi o modelo seguido nessa pesquisa. Esse modelo procura manter os insumos e maximizar os níveis de produções.

Segundo a metodologia DEA e usando o modelo BCC orientação *OUTPUT*, as eficiências são maiores ou iguais que as eficiências CCR. Pode-se verificar que as cidades: (4-Catalão); (8 -Jataí) (10-Novo Gama) e (11-Planaltina) são eficientes no modelo CCR e também são eficientes no modelo BCC. A Figura 4, destaca os municípios que apresentaram melhor eficiência no uso de seus recursos no modelo

BCC, sendo demonstrado na escala de eficiência.



Figura 4 – Fronteira Eficiente Modelo BCC.

Fonte: ARAÚJO et al. 2019

Os índices de eficiência para os 15 municípios no modelo BCC orientação a *OUTPUT* analisados na pesquisa estão contidos no quadro 3 onde é possível visualizar que as municipalidades que operam na escala de eficiência são as DMU's: (4-Catalão) ;(8 -Jataí) (10- Novo Gama), (11-Formosa) e (5- Planaltina); essas regiões utilizam o recurso da melhor forma, atendendo às necessidades do município em relação ao índice de desenvolvimento humano por habitante (PIB). O modelo admite que cada unidade de produção eleja, a partir de programação linear, os pesos para cada variável, de forma a maximizar a sua eficiência, (PEREIRA, 2014).

	E	u1	u2	u3	u4	v1
[1,]	0.6166607	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.000036813576	0.11749710
[2,]	0.6040404	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.02827059
[3,]	0.3844780	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.04441496
[4,]	1.0000000	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.01707658
[5,]	1.0000000	4.7604034062	0.0000000000	0.0000000000	0.001043213436	0.05418087
[6,]	0.5500196	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.03104722
[7,]	0.7783573	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.000003455778	0.02470530
[8,]	1.0000000	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.000003360852	0.02402667
[9,]	0.5085980	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.000017933304	0.05723734
[10,]	1.0000000	0.0004766018	0.0000000000	0.0000000000	0.000110132406	0.13330776
[11,]	1.0000000	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.000028754652	0.09177560
[12,]	0.6862828	0.0337099403	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.02545260
[13,]	0.7848455	0.0000000000	0.000006676969	0.00008216363	0.0000000000	0.03017837
[14,]	0.5759951	0.0002992515	0.0000000000	0.00011586163	0.000004650974	0.06143678
[15,]	0.5994973	0.0000000000	0.0000000000	0.0000000000	0.000021314396	0.06802870

Quadro 3 – Pesos do modelo BCC

Fonte: ARAÚJO et al. 2019

De acordo com a Figura 5, nota-se uma melhor visualização das DMU's com escala de eficiência igual a 1, na ótica do *output*; as demais são consideradas ineficientes. Por meio da Figura 5, é possível visualizar uma melhor representatividade em relação as DMU's eficientes e ineficientes. Além dos municípios citados no modelo CCR e que também foram eficientes no Modelo BCC, o município de Formosa que era ineficiente no modelo CCR se tornou eficiente nesse modelo, pois conseguiu maximizar o output com os recursos disponíveis, uma vez que atingiu 100% do

potencial de eficiência. Quando uma DMU é eficiente em relação às demais, ela pode se tornar *benchmarking* para as outras. Conseqüentemente, a DMU eficiente passa a ser um parâmetro para a ineficiente, de maneira que esta DMU ineficiente passe a observá-la como um exemplo a ser alcançado. (GARIBA JÚNIOR, 2005)

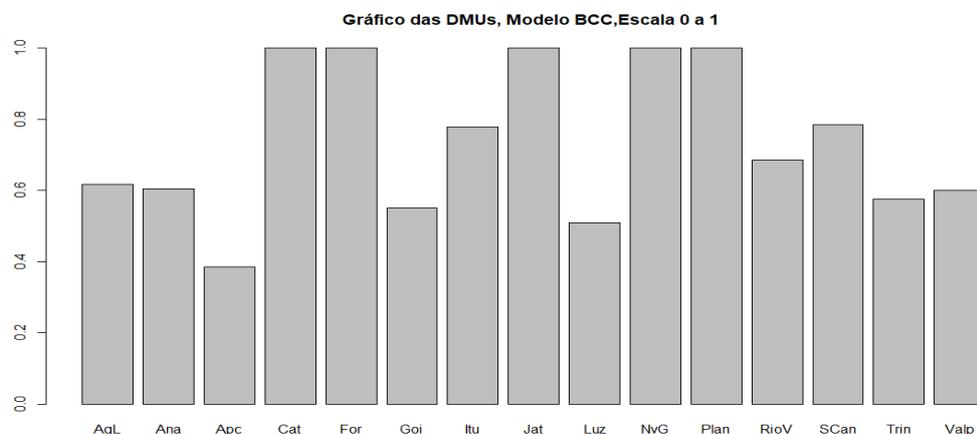


Figura 5 – Fronteira Eficiente Modelo BCC

Fonte: ARAÚJO et al. 2019

5 | CONCLUSÕES

A proposta deste estudo foi metodológica utilizando a Análise Envoltória de dados (DEA) e, ao mesmo tempo, calcular o desempenho econômico dos 15 maiores municípios do estado de Goiás. Pode-se concluir que a aplicação do modelo matemático não paramétrico, identificou quatro municípios com escala de eficiência igual a 1 pelo método CCR. Os municípios com maiores eficiências foram: Catalão; Jataí, Novo Gama e Planaltina.

Pelo método BCC intitulado como o modelo de retornos variáveis a escala (VRS) os municípios que mostraram melhor eficiência foram (Catalão; Jataí, Novo Gama, Planaltina e Formosa). A inclusão do município de Formosa está relacionada à forma de análise do método, que considera Retornos Variáveis de Escala, sejam crescentes ou decrescentes, ou mesmo constantes.

O uso da aplicação do programa R mostrou uma interface importante e desejável na utilização da análise envoltória de dados (DEA) como fonte de geração de informação para tomada de decisão, podendo atender as necessidades científicas e profissionais nas diversas áreas.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Indicadores Fiscais**. Departamento de Relacionamento com Investidores e Estudos Especiais (Gerin) Brasília, DF. 2016. Disponível em:< <https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/FAQs/FAQ%2004-Indicadores%20Fiscais.pdf>>. Acesso em :4 de Abr.2019.

BOGETOFT, Peter e OTTO, Lars. **Package ‘Benchmarking’**. Date 2018-5-10.

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. **Measuring The Eciency Of Decision Making Units**. European Journal Of Operational Research, Piotrowo, V. 2, N. 3, P. 429- 444, 1978.

FERREIRA, Carlos Maurício de Carvalho; GOMES, Adriano Provezano. **Introdução a Análise Envoltória de Dados: teoria, modelos e aplicações**. Viçosa/MG: Editora UFV, 2009.

GARIBA JÚNIOR, Maurício. **Um modelo de avaliação de cursos superiores de tecnologia baseado na ferramenta benchmarking**. 2005. 283 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GOMES, E.G.; MELLO, J.C.C.B. S.; ASSIS, A.S.; et al. **Uma medida de eficiência em segurança pública**. Niterói: Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção, v. 3, n. 7, p. 1-15, 2003. Disponível em < www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume32003/relpesq_303_07.doc>. Acesso em 21/03/2018

MENDONÇA. Helder Ferreira de, e PINTON. Octavio Vargas Freitas. **O Comportamento da Política Fiscal Brasileira no Século XXI: Uma Análise a partir do Impulso Fiscal**. Revista Economia.2012.

MONTEIRO, Matheus. **Goiás apresentou, em 2017, os números mais positivos da economia no Brasil**. Jornal Opção. Jornal Opção. Edição 2224. Disponível em:<<https://www.jornalopcao.com.br/ultimas-noticias/goias-apresentou-em-2017-os-numeros-mais-positivos-da-economia-no-brasil-118194/>>. Acesso em :05. Abr.2019.

PEREIRA, Vanessa A.M. Dissertação de mestrado: **A contabilidade de gestão e a Data Envelopment Analysis: Análise de desempenho organizacional**. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa-PT. ISCAL. 2014.

TESOURO NACIONAL. Responsabilidade Fiscal. Esplanada dos Ministérios, Ed. Sede do Ministério da Economia.Brasília-DF.2019. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/sobre-politica-fiscal>. Acesso em: 04.Abr.2019.

THOMAS, Jerry R. e NELSON, Jack K. **Research methods in physical activity**. 3.ed. Champaign: Human Kinetics, 1996.

SOBRE O ORGANIZADOR

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). 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).

ÍNDICE REMISSIVO

5W2H

5W2H 5, 7, 20, 21, 23, 24

A

Acadêmicas 5, 37, 38, 39

Acessórios 1, 3, 5, 6, 39, 40

Administração 5, 6, 9, 12, 13, 17, 18, 19, 25, 35, 36, 41, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 69, 70

Aquisição 5, 16, 26, 30, 35, 38, 48, 50, 51, 52, 54, 56

C

Cliente Interno 20, 21, 22, 24, 25

Comportamento 5, 18, 37, 39, 40, 44, 64, 69

Compra 5, 6, 7, 12, 14, 16, 37, 38, 39, 40, 49

D

Densidade Demográfica 59, 64

E

Economia 2, 10, 13, 37, 48, 59, 60, 63, 69

Educação 5, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 59, 70

Eletrônico 5, 6, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58

Empresas de Pequeno Porte 1, 7

Endomarketing 5, 20, 21, 22, 25

G

Gestão 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 25, 28, 31, 35, 36, 41, 43, 45, 46, 47, 49, 54, 58, 69, 70

I

Informação 2, 6, 7, 8, 9, 12, 15, 16, 17, 18, 26, 27, 28, 29, 31, 33, 35, 36, 52, 68

Informatização 5, 26, 27, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 50

M

Municípios 6, 8, 53, 57, 58, 59, 60, 61, 65, 66, 67, 68

N

Negociação 5, 9, 10, 17, 18, 47

P

Participação 24, 37, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 55

Pregão 5, 6, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58

Pública 5, 41, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 69

R

Radar da Inovação 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8

S

Sistema de Informação 16, 28

Sociedade 38, 41, 42, 44, 45, 49

T

Tecnologia da Informação 5, 6, 7, 15, 26, 27, 28, 29, 33, 35, 52

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-656-0



9

788572 476560