

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ISSN: 2177-7780 · ONLINE

ISSN: 1806-5457 · IMPRESSA

DOI: 10.25194/rf.v15i1

VOLUME 15

NÚMERO 1

MARÇO 2022

EDITORIAL

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Autor

ARTIGOS

GOVERNO ELETRÔNICO: ESTUDO COMPARATIVO DOS SERVIÇOS DIGITAIS DOS DEPARTAMENTOS ESTADUAIS DE TRÂNSITO DE ALAGOAS E SERGIPE

Amanda Talita dos Santos Sátiro, Aline Silva de Alcantara Mota, Ivo Pedro Gonzalez Junior, Lorena Abs de França e Rodrigo Cesar Reis de Oliveira

INSERÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Elvis Magno da Silva, Jovane Carlos Moreira Ferreira e Júlia Helena Santos Ribeiro

A IMPORTÂNCIA DO LEAN SEIS SIGMA: UM ESTUDO DE CASO NA NESTLÉ BRASIL LTDA - UNIDADE FEIRA DE SANTANA/BA

Evandro Meato da Silva e Evandro Meato da Silva

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Anderson Vieira Santos e Platini Gomes Fonseca

O PAPEL DA CONTROLADORIA NA MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS EM UMA GRANDE EMPRESA

Pamela da Silva Rodrigues e Levi Morgan

OS BENEFÍCIOS E A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA REVERSA PARA O DIFERENCIAL COMPETITIVO

Brenda Stefane Souza Canteiro, Vitória dos Santos Silva, Alexandro Landim, Ricardo de Queiroz Machado e Bassiro Só

BRAND EXPERIENCE: UM ESTUDO SOBRE AS EXPERIÊNCIAS QUE INFLUENCIAM NA DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR CONCEIÇOENSE – BA ENTRE 2019 E 2020 - CASO TAMBAÚ

Lôise da Cruz Brandão, Kézia Ferreira Campos e Gabriela Santos



Faculdade
Adventista

BAHIA

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ISSN: 2177-7780 · ONLINE

ISSN: 1806-5457 · IMPRESSA

Volume 15

Número 1

Março 2022

EDITOR-CHEFE

Prof. Dr. Ivo Pedro Gonzalez Júnior

Faculdade Adventista da Bahia

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Fábio Vinícius de Macedo Bérghamo

Centro Universitário Adventista de São Paulo

Prof. Dr. Ricardo Costa Caggy

Universidad Adventista del Plata

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides

Universidade do Estado da Bahia/Universidade Federal da Bahia

AVALIADORES

Profa. Msc. Ronicleia Ferreira Feitoza do Bomfim

Universidade Salvador

Prof. Dr. Fábio Vinícius de Macedo Bérghamo

Centro Universitário Adventista de São Paulo

Prof. Dr. Rodrigo Cesar Reis Oliveira

Universidade Federal de Alagoas

Prof. Msg. Platini Gomes Fonseca

Universidade Federal do Vale do São Francisco

Prof. Dr. Ivo Pedro Gonzalez Junior

Faculdade Adventista da Bahia

REVISÃO E NORMALIZAÇÃO

Prof. Me Fábio Madureira Garcia

Faculdade Adventista da Bahia

DIAGRAMAÇÃO

Elomar Xavier

Website

<http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores>

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Volume 15

SUMÁRIO

Número 1

Março 2022

EDITORIAL

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Ivo Pedro Gonzalez Junior

4

ARTIGOS

GOVERNO ELETRÔNICO: ESTUDO COMPARATIVO DOS SERVIÇOS DIGITAIS DOS DEPARTAMENTOS ESTADUAIS DE TRÂNSITO DE ALAGOAS E SERGIPE

Amanda Talita dos Santos Sátiro, Aline Silva de Alcantara Mota, Ivo Pedro Gonzalez Junior, Lorena Abs de França e Rodrigo Cesar Reis de Oliveira

6

INSERÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Elvis Magno da Silva, Jovane Carlos Moreira Ferreira e Júlia Helena Santos Ribeiro

27

A IMPORTÂNCIA DO LEAN SEIS SIGMA: UM ESTUDO DE CASO NA NESTLÉ BRASIL LTDA - UNIDADE FEIRA DE SANTANA/BA

Evandro Meato da Silva e Ivo Pedro Gonzalez Junior

43

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Anderson Vieira Santos e Platini Gomes Fonseca

58

O PAPEL DA CONTROLADORIA NA MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS EM UMA GRANDE EMPRESA

Pamela da Silva Rodrigues e Levi Morgan

72

OS BENEFÍCIOS E A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA REVERSA PARA O DIFERENCIAL COMPETITIVO

Brenda Stefane Souza Canteiro, Vitória dos Santos Silva, Alexandro Landim, Ricardo de Queiroz Machado e Bassiro Só

84

BRAND EXPERIENCE: UM ESTUDO SOBRE AS EXPERIÊNCIAS QUE INFLUENCIAM NA DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR CONCEIÇOENSE – BA ENTRE 2019 E 2020 - CASO TAMBAÚ

Lôise da Cruz Brandão, Kézia Ferreira Campos e Gabriela Santos

104

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

EDITORIAL

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Nesta edição da Revista Formadores, gestão e negócios, foram selecionados 7 artigos do mundo dos negócios e bem atuais. Seus estudos ressaltam a importância da gestão e evidenciam reflexões que fomentem mudanças, especialmente no contexto da pós pandemia.

O primeiro deles, intitulado, **Governo eletrônico: estudo comparativo dos serviços digitais dos departamentos estaduais de trânsito de Alagoas e Sergipe**, os autores tem como pauta o Governo Eletrônico e suas características práticas de aproximação e democratização entre o poder público e a sociedade, por meio do uso de tecnologias da informação. Discutem que para que tais práticas possam ocorrer e continuar evoluindo, os governos têm disponibilizado canais digitais, além da criação de decretos e leis, que pressionam os órgãos públicos a se adequarem ao cenário digital.

No segundo artigo, **Inserção do sistema de gestão ambiental: uma contribuição para a mudança de comportamento e estrutura organizacional**, os autores discutem a Gestão Ambiental de qualidade como um dos principais elementos do sucesso de uma empresa. Apresentam que as empresas, para garantir sua sobrevivência, precisam estar de acordo com os padrões de qualidade, como a ISO 14000.

A importância do Lean Seis Sigma: um estudo de caso na Nestlé Brasil Ltda - unidade Feira de Santana/BA, é um convite a debruçar sobre o Lean, que é uma metodologia que visa melhorar o fluxo em valor corrente e eliminar os desperdícios. Também apresenta o Seis Sigmas, que utiliza um poderoso quadro chamado DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Implementar e Controlar) e instrumentos estatísticos para descobrir as causas profundas, entendendo e reduzindo a variação, para a partir disso gerir ações de forma mais correta, permitindo uma melhoria rápida a um baixo custo.

O artigo seguinte, **Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura**, nos traz que a busca por mais eficiência, efetividade e eficácia na administração pública levaram a Transformação Digital do setor público brasileiro a ser debatido e estudado como forma de suprir a essa demanda.

O quinto artigo intitulado: **O papel da controladoria na maximização de lucros em uma grande empresa**, discute que devido ao aumento da concorrência no mercado, as grandes empresas como as multinacionais buscam um diferencial para permanecer em vantagem competitiva. Assim, vemos a importância da controladoria para assegurar a redução de custos e a maximização

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS

EDITORIAL

de lucros de uma empresa utilizando da controladoria também como gestão estratégica e preventiva. O objetivo foi identificar como a controladoria pode ser utilizada no planejamento estratégico de uma organização visando reduzir os custos e maximizar os lucros.

Os benefícios e a importância da logística reversa para o diferencial competitivo, nos traz como objetivo avaliar como adoção da logística reversa contribui para o desenvolvimento competitivo das empresas. Para isso, foi utilizado o método de estudo de caso, aplicado em uma importante empresa automotiva conhecida no território nacional, através da identificação de indicadores de desempenho sobre perspectivas variadas com base no Balanced Scored (BSC), e avaliação dos resultados.

Com último artigo desta edição, a revista Formadores apresenta o artigo: **Brand experience: um estudo sobre as experiências que influenciam na decisão de compra do consumidor Conceioense – BA entre 2019 e 2020 - caso Tambaú**. Este estudo fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica, seguida de um estudo de caso com abordagem quantitativa, que teve por objetivo identificar as experiências que influenciam na decisão de compra do consumidor conceioense.

Boa leitura ...

Ivo Pedro Gonzalez Junior

Amanda Talita dos Santos Sátiro
manda.sat@hotmail.com

Graduanda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas

Aline Silva de Alcantara Mota
alinemota0416@gmail.com

Graduanda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas

Ivo Pedro Gonzalez Junior
ivo.junior@adventista.edu.br

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA. Mestre em Administração pela UNIFACS. Graduado em Administração e Pedagogia. Professor do curso de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Adventista da Bahia - FADBA.

Lorena Abs de França
lorenaabs1@gmail.com

Graduanda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas.

Rodrigo Cesar Reis de Oliveira
rodrigo.oliveira@feac.ufal.br

Doutor em Administração – UFBA. Mestre em Administração – UFPE. Graduado em Administração – UFPB. Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas (FEAC-UFAL).

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu
– CEP: 44300-000 – Cachoeira, BA

Caderno Especial - Gestão e Negócios 2022

GOVERNO ELETRÔNICO: ESTUDO COMPARATIVO DOS SERVIÇOS DIGITAIS DOS DEPARTAMENTOS ESTADUAIS DE TRÂNSITO DE ALAGOAS E SERGIPE

RESUMO

O presente artigo tem como pauta o Governo Eletrônico e suas características práticas de aproximação e democratização entre o poder público e a sociedade, por meio do uso de tecnologias da informação. Para que tais práticas possam ocorrer e continuar evoluindo, os governos têm disponibilizado canais digitais, além da criação de decretos e leis, que pressionam os órgãos públicos a se adequarem ao cenário digital. Segundo o Departamento Nacional de Trânsito no ano de 2019 havia cerca de 73.844.088 usuários habilitados dos serviços dos Departamentos Estaduais de Trânsito em todo o território brasileiro (DENATRAN, em 2020). Ciente da relevância do impacto social e econômico para toda comunidade, vale verificar como os Departamentos Estaduais de Trânsito têm utilizado tecnologias da informação para possibilitar operacionalizar o governo eletrônico. Por esse motivo, o presente estudo objetiva analisar comparativamente os sites, aplicativos e Instagram dos Departamentos Estaduais de Trânsito dos estados de Alagoas e Sergipe, através do estudo das plataformas digitais e dados secundários.

Palavras-chave:

Governo Eletrônico. Tecnologias da Informação. Sociedade. Departamento Estadual de Trânsito.

SÁTIRO, Amanda Talita dos Santos; MOTA, Aline Silva de Alcantara; GONZALEZ JUNIOR, Ivo Pedro; FRANÇA, Lorena Abs de; OLIVEIRA, Rodrigo Cesar Reis de. Governo eletrônico: estudo comparativo dos serviços digitais dos departamentos estaduais de trânsito de Alagoas e Sergipe. **Revista Formadores**: vivências e Estudos. Cachoeira (Bahia), v. 15, n.1, p 6 - 26, março 2022.

ABSTRACT

The present article has as its subject the Electronic Government and its practical characteristics of approximation and democratization between the public power and the society, through the use of information technologies. So that such practices can occur and continue to evolve, governments have made digital channels available, in addition to the creation of decrees and laws, which pressure public bodies to adapt to the digital scenario. According to the DENATRAN portal, in 2019, there were approximately 73,844,088 users enabled by the services of the State Traffic Departments throughout the Brazilian territory. Aware of the relevance of the social and economic impact for the entire community, it is worth checking how the State Traffic Departments have used information technologies to enable the operationalization of electronic government. For this reason, the present study aims to comparatively analyze the websites, applications and Instagram of the State Traffic Departments of the states of Alagoas and Sergipe, through the study of digital platforms and secondary data.

Keywords:

Electronic Government. Information Technologies. Society. State Department of Traffic.

1. INTRODUÇÃO

O termo governança eletrônica e governo eletrônico costumam ser confundidos, portanto, para maior compreensão a respeito do que será abordado no decorrer do artigo, vale diferenciá-los. A governança eletrônica consiste em um planejamento estruturado para assegurar o direito do cidadão em desfrutar do governo eletrônico. Segundo o Governo Digital do Brasil, governo eletrônico, também conhecido pelo termo em inglês *e-gov*, tem como principal fator a utilização de ferramentas eletrônicas que permitam troca de informações a respeito de serviços ou produtos do governo com a sociedade. Tais trocas acarretam diversos impactos sociais e econômicos, como fortalecimento da democratização, cidadania e redução de custos (BRASIL, 2019).

A materialização de atividades e ferramentas que asseguram a prática do governo eletrônico é auxiliada pelo longo processo de formação de Comitês, disponibilização de portais, criação de decretos e leis, prática esta conhecida por governabilidade eletrônica. Segundo Amaral e Kerbauy (2018) o avanço tecnológico tem acarretado mudanças na estrutura da sociedade como um todo, e na relação com a política e o governo. Ainda de acordo com os autores supracitados, a aplicação de tecnologias da informação e comunicação contribui para o melhor funcionamento do Estado, tendo como enfoque o conceito de governo eletrônico, o cidadão deve ser sempre o foco.

Ademais, para maior proteção e segurança dos dados que circulam na rede, característica principal do governo eletrônico, foi sancionada em agosto de 2018 a Lei Geral de Proteção de Dados, LEI N°

13.709, que entrou em vigência a partir de Agosto de 2020, onde organizações públicas e privadas necessitam se adequar. A lei estabelece um cenário voltado para a segurança jurídica, incluindo normas e práticas que promovam a proteção dos dados pessoais de todos os cidadãos que estejam no território nacional, com isonomia, de modo que independente das organizações estarem localizadas no Brasil ou exterior, se ocorre o processamento desses dados, essas organizações devem cumprir as exigências da lei LGPD.

De acordo com o DETRAN (2020), os Departamentos Estaduais de Trânsito são órgãos responsáveis por planejar, coordenar, executar e controlar ações como habilitação dos condutores, fiscalização, educação para o trânsito. Alguns dos serviços realizados são: licenciamento e registro de veículos, instalação de selagem de placas, processo de habilitação dos condutores, entre outros. Sendo assim, percebe-se como a vida do cidadão é moldada pelas atividades do órgão federal, o colocando como um dos órgãos mais presentes na vida dos cidadãos, visto que no ano de 2019 havia cerca de 73.844.088 usuários habilitados nos serviços dos Departamentos Estaduais de Trânsito em todo o território brasileiro (DENATRAN, 2020).

Diante desse contexto e da necessidade de adequação das práticas de governo eletrônico, o presente artigo tem como questão de pesquisa: Como os departamentos estaduais de trânsito dos estados de Alagoas e Sergipe têm utilizado tecnologias da informação para possibilitar a operacionalização do governo eletrônico?

O trabalho está organizado em seções, a primeira é a fundamentação teórica, na qual é feita uma revisão da literatura a respeito do Governo Eletrônico. A segunda se refere aos procedimentos metodológicos que além dos enquadramentos, apresenta um quadro de indicadores baseado nos autores que fundamentam o presente estudo. Tais indicadores possibilitam o elo teórico-empírico da pesquisa e favorecem o caminho da pesquisa rumo a análise do objeto de estudo e contribuem para maior consistência dos resultados da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO PÚBLICA

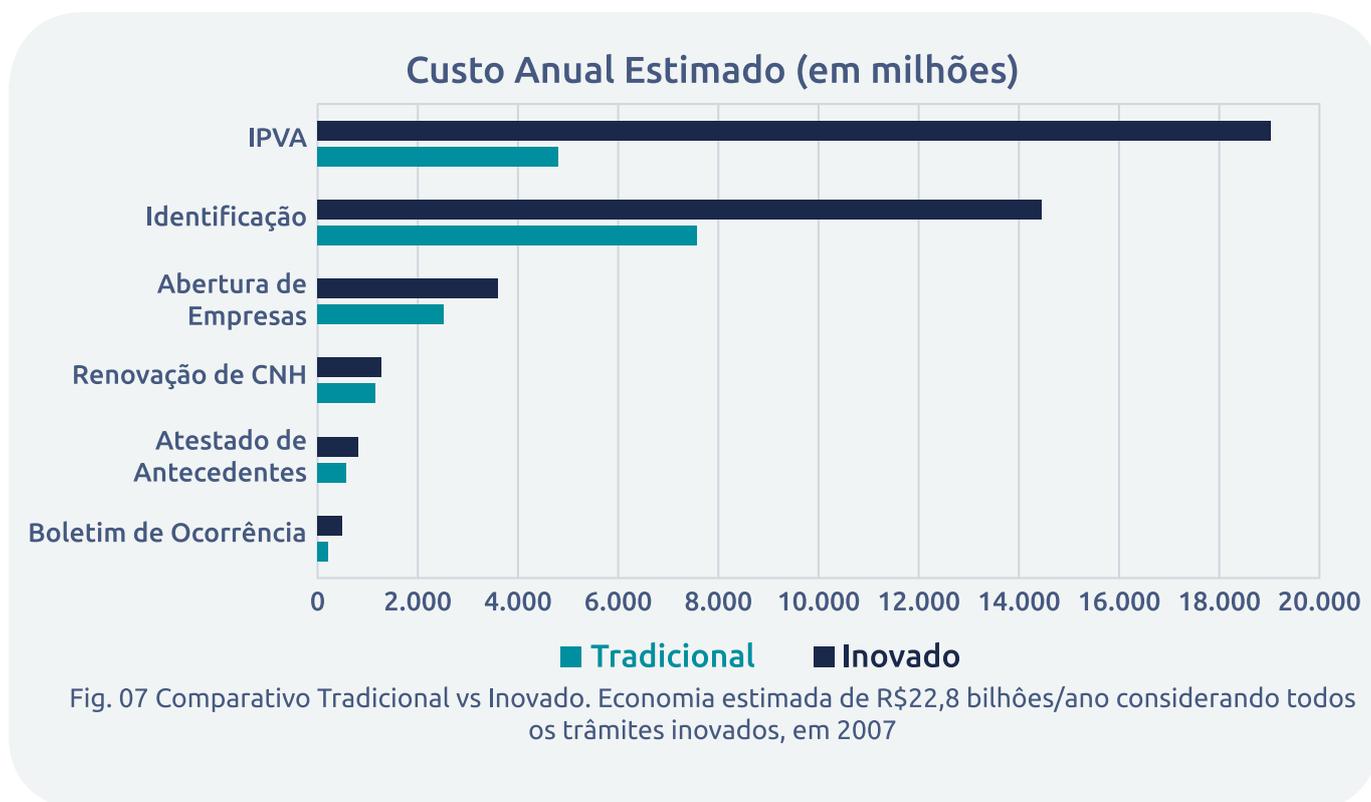
De acordo com Matias-Pereira (2018), devido à relação entre o Estado e a sociedade, surge a administração pública, que é constituída, num sentido amplo, pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Vale ressaltar, como parte das atividades da gestão pública, o controle de contas que desempenha um importante papel para possibilitar melhorias nas relações entre Estado e Sociedade, pois possibilita maior qualidade da gestão pública.

Ao abordar a qualidade na gestão pública, Ferrer (2019) ressalta que a inovação deve estar no centro da reinvenção e modernidade do Estado, sendo esse um processo centrado em tecnologias

digitais que permitem expandir a cidadania e a produtividade dos órgãos públicos. Assim, a gestão pública passa a acompanhar as transformações econômicas, tecnológicas na busca pelo exercício da cidadania também no contexto mediado pelas tecnologias da informação. Porém, para que isso ocorra, é necessário atender a população de forma eficiente e eficaz, utilizando a estratégia de simplificar a vida dos cidadãos e das empresas. Desse modo, é necessário que o Estado se coloque no lugar do cidadão, deixando de lado aquilo que não é essencial, para a própria sobrevivência dos serviços públicos.

É importante destacar que, segundo Ferrer (2019) há um deslocamento muito grande entre receita e despesa nos gastos públicos brasileiros. Portanto, é cada dia mais necessário ter redução de custos estruturais na prestação de serviços públicos. Sendo assim, através do governo eletrônico, é possível construir estratégias governamentais voltadas para oferecer serviços de qualidade ao cidadão, que atendam às necessidades atuais da sociedade e da economia digital. Para evidenciar a importância dessa transformação, o gráfico a seguir mostra comparações dos principais gastos dos serviços públicos (aparecendo na lista o IPVA e renovação de CNH, serviços de responsabilidade do DETRAN), sendo eles prestados de forma tradicional em comparação ao serviço inovado, tendo uma economia estimada de R\$ 22,8 bilhões/ano, vale ressaltar que o estudo dos impactos financeiros ocorreu no ano de 2007 (FERRER,2019).

Figura 1: Custo Anual Estimado (em milhões)



Fonte: FERRER, Florencia (2019).

2.2 GOVERNO ELETRÔNICO

O governo eletrônico, conforme descrito por Amaral e Kerbauy (2018), é uma forma de utilizar tecnologias da informação para melhorar o funcionamento do setor público. Nessa perspectiva, além de serem acessíveis, os serviços eletrônicos de governo devem proporcionar uma experiência satisfatória ao cidadão, que deve ser o foco dos serviços e projetos de governo eletrônico.

Pensando nisso, é importante que tais organizações trabalhem para que a relação G2C (*Government to Citizen*, no português Governo para o Cidadão) se destaque por efetivarem a função principal do governo eletrônico, trazer transparência e atender às necessidades dos cidadãos de forma a manter o relacionamento mútuo entre a sociedade e o governo, de modo que proporcione benefícios para ambos.

Segundo Vieira (2016), em 2000, houve a implantação do governo eletrônico no Brasil através de um Grupo de Trabalho Interministerial, que também significa um marco para a democracia brasileira. A partir de então, surgem várias ações do poder executivo federal que possibilitam a transformação das relações entre governo e sociedade, promovendo interatividade entre cidadãos, empresas e órgãos governamentais.

Ainda, de acordo com o Governo Digital do Brasil, desde o ano 2000, o governo busca evoluir nos processos e prestação de serviços com a utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Sendo assim, o Programa de Governo Eletrônico deu origem a diversas adaptações e inovações como a disponibilização do portal da transparência, proteção de dados pessoais e modelo de acessibilidade *e-gov* (BRASIL, 2019). Na imagem abaixo é possível identificar mudanças significativas para o fortalecimento das práticas do Governo Eletrônico.

Figura 2: Linha do Tempo do Governo Eletrônico no Brasil



Fonte: Portal Governo Digital (2019)

2.3 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

A expansão tecnológica em escala mundial contribuiu para o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e inovações que possibilitaram a informatização das organizações nos mais diversos cenários. Os aspectos gerados pelas transformações no âmbito tecnológico exigem que as organizações passem a implementar as tecnologias da informação como meio para permanecer competitivas. Desse modo, é fundamental acompanhar o progresso tecnológico e assim se adaptar às exigências dos consumidores/cidadãos. Como considera Barbosa *et al.* (2018), a tecnologia da informação possibilita maior eficiência na tomada de decisões, pois, por meio dela, é possível obter dados e informações em tempo real com grande facilidade, além de possibilitar mais eficiência e eficácia para as organizações.

Diante do conceito definido por Veras (2019), a Tecnologia da informação pode ser interpretada como:

“O conjunto de sistemas de informação de uma organização - a infraestrutura, a arquitetura e a gestão que os supervisiona. Assume-se que o papel fundamental da TI é fornecer serviços que devem apoiar o negócio na busca de seus objetivos. O bom uso da TI viabiliza a gestão para resultados e permite o foco no melhor atendimento do cliente. As funções organizacionais continuam a existir, quase sempre, mas a TI torna os processos organizacionais uma realidade” (VERAS, 2019. p.8).

Os investimentos em tecnologia da informação significaram “a conexão entre os diversos mercados, troca de dados entre executivos de maneira a estabelecer estratégias, dando também maior agilidade às grandes corporações” (PAULA et al., 2020, p. 99). Realidade que também ocorre no cenário governamental, em que o modelo de gestão do relacionamento entre o governo e o cidadão (*Government to Citizen*, no português Governo para o Cidadão) passou a ser também através da internet.

Apesar do desenvolvimento das Tecnologias da Informação e do crescimento significativo do uso da internet pelo governo, Sousa Júnior e Campos (2018) consideram que apenas a criação de *sites* não garante a transparência na gestão pública, como também não materializa a promoção da cidadania. Sendo assim, a utilização de tecnologias da informação possibilita o desenvolvimento de estratégias que podem levar ao alcance dos objetivos de governança eletrônica, tais como a democracia e a transparência, além dos ganhos de eficiência na gestão. Nesse contexto, os modelos de gestão pública têm sido constantemente modificados pela necessidade de se utilizar ferramentas que facilitem e promovam eficiência, transparência e inclusão da sociedade civil na relação entre o governo e os cidadãos, desse modo, as tecnologias da informação passam a corroborar tais necessidades (SOUSA JÚNIOR; CAMPOS, 2018).

Os governos têm utilizado as tecnologias da informação como ferramentas essenciais para alcançar os objetivos de gestão, com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados à população, reduzir os custos e ainda melhorar a transparência, sendo necessário levar em conta os fatores legais e socioeconômicos de cada localização (PRZEYBILOVICZ; CUNHA; MEIRELLES, 2018).

Como exemplo desta realidade, foi sancionada em 2009, a Lei Complementar 131, denominada como Lei da Transparência que se refere à transparência fiscal. A lei determina que as informações

sobre a execução de orçamentos e finanças da União estejam divulgadas por meio da internet, em tempo real. Nesse contexto, Copetti e Santos (2018) consideram que as tecnologias da informação surgem como um recurso estratégico disponível para governos, como meio eficiente para disponibilizar os dados e informações para aqueles que são os principais interessados, os cidadãos. Por consequência, em cumprimento da atividade pública, a gestão possui o dever de cumprir exatamente o que a lei propõe, utilizando as tecnologias da informação ao seu favor.

2.4 SOCIEDADE

Como meio legítimo de transparência e democratização, entre a relação governo e sociedade, surgiram as reformas administrativas que conduziram os órgãos governamentais a um novo modelo de gestão, esse novo modelo possibilitou a liberação e abertura dos dados e informações públicos, com a finalidade de garantir a eficiência das concepções da boa governança. Com isso, novas normas e regulamentos foram formulados, a partir da abertura dos dados governamentais, de modo que, conforme trata a Lei de Acesso à Informação (Nº 12.527/2011), as ferramentas do governo eletrônico surgem para promover transparência para a sociedade. Assim, por meio dos portais digitais, o governo pode demonstrar a sua identidade, com serviços de governo eletrônico (*e-gov*) disponibilizados à população (ANTUNES, 2018).

De acordo com Nogueira e Castro (2019), a abertura do *e-gov*, através das novas tecnologias da informação, promove maior participação dos cidadãos, e por consequência, integra a sociedade quando se trata da sua participação em assuntos políticos por meio dessa relação governo para cidadão (G2C). Cita ainda que, a participação do cidadão nos processos governamentais, por meio digital, resultou, segundo as Organizações das Nações Unidas (ONU) em base fundamental para a adequada prestação de serviços públicos pelo Estado.

Segundo a pesquisa da TIC Domicílios (2019), realizada anualmente pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC), o uso da internet no Brasil apresentou crescimento no ano anterior, desse modo, os resultados demonstram que 70% da população brasileira está conectada. Portanto, no que se refere à inclusão social, por meio da internet, o governo eletrônico passou a formalizar um espaço digital no qual está acessível também para pessoas com deficiência, assim, possibilitando o acesso às informações de forma igualitária entre a sociedade, formando, desta maneira, um espaço tecnológico de interação (AMARO, 2018).

O envolvimento e a participação da sociedade no *e-gov* fortalece a democracia e o exercício da cidadania nas decisões da gestão pública, por meio da democracia digital e dos meios tecnológicos que o governo usufrui. Os canais interativos se tornam um meio de aperfeiçoar o modelo de gestão, através de novos processos digitais que representam desafio para governos democráticos. Assim, com a utilização do Governo Eletrônico há uma busca pela melhoria inteligente e contínua, com o intuito de garantir decisões democráticas e coerentes. O governo precisaria proporcionar instrumentos de opinião pública *online* e meios em que a sociedade esteja envolvida com os atos

governamentais de forma direta, através do meio digital. Assim, o cidadão pode exercer a cidadania de forma efetiva, com um modelo democrático e eletrônico (RABELO et al., 2019).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E INDICADORES DA PESQUISA

Nesse contexto metodológico, a pesquisa se caracteriza como de natureza qualitativa, a partir estudo descritivo sobre a realidade dos Detrans dos estados de Alagoas e Sergipe. Com o objetivo de responder o questionamento do estudo foi efetuada a análise comparativa dos dados encontrados em *sites*, aplicativos,

perfis no *Instagram*, avaliações no *Google*, Reclame Aqui e *sites* de notícias de ambos os Detrans. Sendo operacionalizado a partir de análise em ambientes digitais para melhor compreender o fenômeno investigado, no contexto do governo eletrônico dos estados de Alagoas e Sergipe. Esta análise teve como base os indicadores, apresentados no quadro a seguir, onde foram utilizados como métricas para obtenção de um diagnóstico da realidade investigada.

Quadro 1: Indicadores da Pesquisa

Indicador	Propósito Gerencial	Autores
Transparência	Visa disponibilizar informações governamentais para a sociedade, mantendo a interação entre o governo e o cidadão de forma transparente.	DE PAIVA LACERDA, SÉRVULO MARIO; HELAL, DIOGO HENRIQUE (2019)
Interoperabilidade	Desempenha um papel importante na definição de políticas para sistemas eletrônicos de governo, pois permite a integração de dados de diferentes unidades com diversos sistemas heterogêneos.	VIEIRA, G. (2016)
Usabilidade	A usabilidade tem como característica garantir que qualquer pessoa consiga usar plataformas que funcionem da maneira esperada.	MELO, LUCIANA ALVES DE ET AL. (2018)
Capacidade de Resposta	Indica a capacidade de resposta aos cidadãos referente a dúvidas e reclamações pelo meio digital como forma de tornar o governo responsivo, de modo a obter efetividade governamental e participação da sociedade por meio eletrônico.	BRAGA, LAMARTINE VIEIRA; GOMES, RICARDO CORRÊA (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 TRANSPARÊNCIA

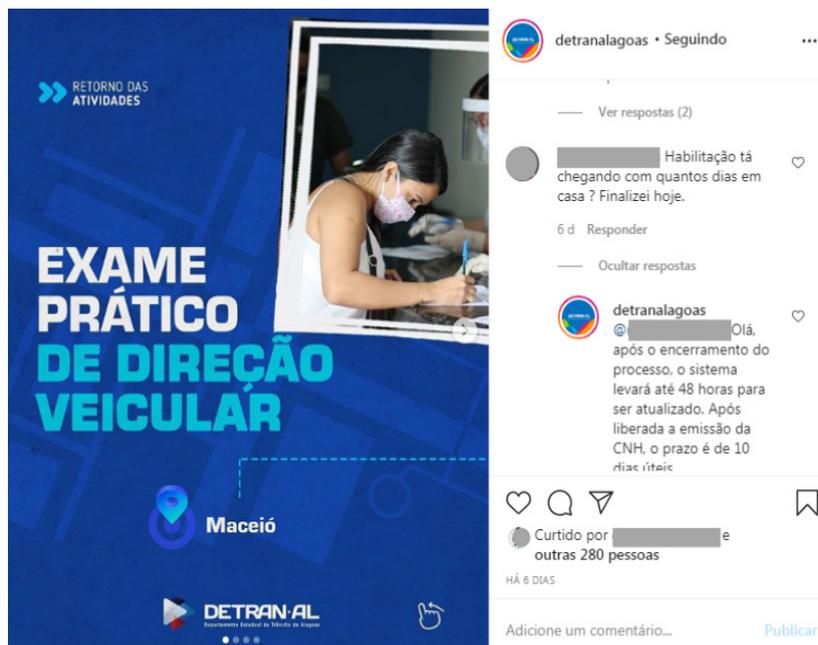
Segundo Lacerda e Helal (2019), a transparência tem como objetivo informar aos usuários (cidadãos) as decisões governamentais e fortalecer a interação entre as partes. Ressalta ainda que, essa discussão não é recente, mas com o surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e o uso da internet, foram intensificados os estudos e exigências para democratização e transparência. Diante desse contexto, foram analisados o *site*, o *Instagram* e o aplicativo dos Departamentos de Trânsito dos estados de Alagoas e Sergipe, com o objetivo de identificar formas de transparência pelos órgãos.

Através desta análise, foi possível observar que o *site* do Detran de Alagoas, assim como o de Sergipe, dispõem de uma aba que direciona o usuário para a página de transparência dos departamentos. Desse modo, os usuários das plataformas podem obter acesso a como os órgãos estão utilizando os recursos públicos, atendendo ao que estabelece a lei complementar N° 131, conhecida como lei da transparência, em que a União, Estados e municípios têm a obrigação de divulgar seus gastos em tempo real, por meio da internet, para que a população possa participar de forma democrática.

Sendo o *Instagram* uma ferramenta com grande potencial para informação, educação e interação, já que o seu uso é crescente, assim como demonstram os resultados divulgados pela Tecmundo (2019), onde o Cuponation realizou um estudo que evidencia o crescimento de usuários do *Instagram* em 230%, entre os anos de 2017 e 2019, alcançando mais de 500 milhões de usuários no último ano. Assim, os perfis no *Instagram* dos Departamentos Estaduais de Trânsito aqui citados, foram levados em consideração como pontos importantes desta análise.

Através da análise do *Instagram*, foi possível verificar que ambos os órgãos estaduais utilizam a ferramenta também como um meio de transparência. Quando a página publica alguma informação, os usuários da plataforma comentam, solicitando esclarecimentos e expondo suas dúvidas, ambos os órgãos respondem, porém com algumas diferenças. No *Instagram* do departamento estadual de trânsito de Alagoas, as dúvidas são esclarecidas com maior frequência e constância, orientando os usuários de como poderão solucionar os seus questionamentos. Diante disso, verificou-se que entre os dias 18 e 28 de agosto de 2020, houveram 15 publicações e um total de 139 comentários, sendo assim, há uma média de 9,2 comentários por publicação. Como evidenciado na imagem abaixo:

Figura 3: Transparência através do Instagram - DETRAN/AL



Fonte: Página do Instagram DETRAN/AL.

Figura 4: Transparência através do Instagram - DETRAN/AL



Fonte: Página do Instagram DETRAN/AL.

O Detran de Sergipe também costuma responder os comentários dos seus usuários. Pode-se identificar que esses esclarecimentos ocorrem em menor constância e, em alguns casos, as dúvidas são respondidas pelos próprios usuários do *Instagram*. Ademais, possui menor interação entre os usuários e a mídia social, com menor número de comentários. Dessa forma, foi possível verificar que entre os dias 18 e 28 de agosto 2020 houveram 14 publicações e um total de 47 comentários, sendo assim, há uma média de 3,4 comentários por publicação.

Figura 5: Transparência através do Instagram - DETRAN/SE



Fonte: Página do Instagram DETRAN/SE.

Figura 6: Transparência através do Instagram - DETRAN/SE



Fonte: Página do Instagram DETRAN/SE.

Diante dessas informações, o *Instagram* pode ser considerado uma ferramenta importante para deixar as pessoas informadas, não apenas sobre notícias do departamento estadual de trânsito e esclarecer dúvidas, mas também pode ser usado como meio de instigar o cidadão. Tal interação é fundamental para que a sociedade possa conhecer e conferir as ações do governo, além da divulgação de informações sobre os recursos públicos e esclarecimentos de modo geral.

Com relação ao uso de aplicativos, identificou-se que o Detran Sergipe possui um aplicativo, por meio do qual disponibiliza a consulta e utilização de alguns serviços, *no entanto*, por meio dele não é possível acessar os relatórios voltados a transparência, projetos e ações do governo, como disponível no *site*. Conforme citado anteriormente, o Detran de Alagoas não oferece, até a coleta de dados do presente estudo, um aplicativo para uso da sociedade.

4.2 INTEROPERABILIDADE

A interoperabilidade é uma característica do governo eletrônico que visa juntar informações e serviços em um mesmo ambiente, fazendo com que haja integração de diferentes unidades, mesmo que os sistemas sejam heterogêneos. É importante ressaltar que tal característica contribui para otimização de tempo e esclarecimentos dos usuários dos serviços, tendo como centro a experiência do cidadão. Além disso, analisando de maneira interna há maior celeridade e otimização dos processos operacionais.

Segundo Vieira (2016), a interoperabilidade desempenha um papel essencial para que as organizações se comuniquem entre si de forma tecnológica. Tal termo se refere a capacidade em que os sistemas podem se comunicar, para que funcionem de forma integrada, com a interligação de dados entre sistemas. Porém, pesquisas mostram que os servidores públicos da área de TI possuem baixa capacitação, diante disso demandaria uma possível política de formação.

Em confronto com a interoperabilidade, verifica-se que o *site* do Detran de Alagoas e Sergipe fornecem *links* para órgãos que trabalham em parceria com o Detran, mas o mesmo não se utiliza de sistemas que se comuniquem. Levando em consideração que o Detran trabalha em conjunto com muitas outras organizações, é fundamental que seja buscada a perspectiva da integração dos sistemas numa vertente interorganizacional.

Uma visão mais ampla de interoperabilidade poderia ser aplicada também ao Instagram de ambos os órgãos, pois limitam-se apenas a exposição de informações de assuntos gerais como serviços oferecidos, trânsito, veículos e algumas notícias, sem a perspectiva de interoperabilidade trabalhada.

Já o aplicativo do Detran Sergipe, possui o foco na prestação de serviços *online*, não se articulando com outros sistemas na prestação dos serviços. Diante dessa análise, percebe-se a dificuldade dos profissionais de TI, todas as ferramentas utilizadas não se comunicam com outros sistemas.

4.3 USABILIDADE

A Usabilidade está estreitamente ligada a funcionalidade do serviço prestado. Sendo assim, o mesmo precisa garantir que qualquer pessoa consiga usar plataformas, atendendo a real necessidade do usuário. Segundo Melo et al. (2018), essa característica deve ser levada em consideração durante o processo de desenvolvimento de interfaces. Isso pode trazer maior assertividade na prestação de serviço, diminuindo a probabilidade de erros e frustrações de experiências, podendo reduzir o tempo de acesso à informação.

O *site* do Detran Alagoas possui fácil visualização e *design* para manuseá-lo, com divisões claras das suas abas e os principais serviços estão evidenciados em sua página inicial. Entretanto, o *site* não possui um mapa estruturado para consulta.

É interessante destacar que o *site* do Detran Alagoas não possui o campo para pesquisar, onde os usuários possam digitar o que procuram, sendo possível apenas clicar nas abas que estão disponibilizadas, podendo ser um ponto que dificulta a busca por um serviço específico. Através do *site* é possível utilizar-se dos serviços voltados a: Veículo, Habilitação, Educação, Infrações, e Empresas credenciadas, conforme figuras 7.

Figura 7: Serviços DETRAN/AL



Fonte: Site oficial DETRAN/AL.

Figura 8: Visualização da página inicial do site DETRAN/AL



Fonte: Site oficial DETRAN/AL.

O *site* do Detran Sergipe possui menos informações em sua página inicial, também possui as abas divididas, assim como o Detran-AL. Assim como o de Alagoas, não possui mapa do site estruturado para consulta. É importante destacar que os serviços estão disponíveis na página inicial, através dos campos: Veículo, Habilitação, Infração e Agendamento. Para consultar os serviços disponíveis, o usuário pode procurar através destas abas, conforme figura 9. O *site* do Detran SE possui o campo de pesquisa, porém, ao digitar alguma informação que se deseja encontrar, a pesquisa é encaminhada diretamente para o google, a busca não é realizada na plataforma do site, conforme figura 10.

Figura 9: Visualização da página inicial do site DETRAN/SE



Fonte: Site oficial DETRAN/SE.

Figura 10: Pesquisa realizada no site DETRAN/SE direcionada para o Google



Fonte: Site oficial DETRAN/SE.

Ainda considerando a usabilidade, é possível perceber que o *Instagram* tem sido uma ferramenta útil para esclarecimento acerca dos serviços oferecidos pelos departamentos, através do recurso de comentários. Sendo assim, essa ferramenta mostra versatilidade. Vale destacar que DETRAN/AL tem se mostrado mais presente para esclarecimento das dúvidas em relação ao DETRAN/SE.

Alagoas não possui aplicativo móvel, porém, criou em junho de 2020 uma plataforma para facilitar a utilização dos serviços. Já o Detran Sergipe possui um aplicativo chamado Detran Digital que apresenta um formato de fácil manuseio, sendo possível consultar e realizar alguns serviços *online*. Divide-se em três abas: Habilitação, Veículos e Outros Serviços. Dentro de cada aba, é possível obter algumas ações, são elas: Consultar habilitação, Consultar resultado de prova, Agendar Exame médico e Psicológico, Consultar resultado do exame, Agendar atendimento, Consultar simulador de Provas Teóricas, Consultar Veículos, Pagar Vistoria e Agendar atendimento.

Além disso, o aplicativo também disponibiliza notícias relacionadas ao Detran-SE. Entretanto, apesar de ter sido lançado há mais de 3 anos, em dezembro de 2016, o aplicativo obtém apenas 2,2 de 5 estrelas, considerando as avaliações de 667 usuários, até julho de 2020. A maior crítica apresentada pelos cidadãos é que não conseguem consultar ou utilizar os serviços do aplicativo, destacando o mau funcionamento de algumas funções. Como manifestam as críticas abaixo:

Figura 11: Avaliação dos usuários do aplicativo DETRAN/SE



Fonte: Avaliação dos usuários do aplicativo no Play Store.

4.4 CAPACIDADE DE RESPOSTA

Este indicador verifica a capacidade de resposta aos cidadãos referente a dúvidas e reclamações pelo meio digital, como forma de tornar o governo responsivo, de modo a obter efetividade governamental e participação da sociedade por meio eletrônico.

Como pode-se observar, os *sites* dos Detrans, tanto de Alagoas como de Sergipe, possuem uma aba destinada a receber o *feedback* dos usuários que utilizam os seus serviços. Assim, possibilitam a interação entre o governo e o cidadão, criando uma plataforma de inclusão, aberta a críticas e sugestões, que posteriormente serão encaminhadas para as áreas que competem a resolução dessas questões. Esse modo de participação contribui para o acesso e a democracia, como também torna mais viável a capacidade de resposta do governo com relação aos cidadãos.

De acordo com a Ouvidoria do site do Detran de Alagoas, setor responsável por receber, registrar e encaminhar as manifestações às áreas competentes, o prazo para resposta é de no máximo 20 dias. No *site* do Detran Sergipe, no campo correspondente à Ouvidoria não consta o tempo para que o usuário obtenha resposta, porém, foi possível identificar que, diferente da ouvidoria do Detran AL, que é específica do Departamento Estadual de Trânsito, a Ouvidoria do Detran de Sergipe funciona junto à Ouvidoria Geral do Estado, que estipula 15 dias para retorno.

Diante dos modelos atuais de gerenciamento, é importante evidenciar que a gestão das reclamações surge como um importante método para fidelizar clientes. De acordo com Rímoli e Melo (2018), quando as reclamações estão expostas no ambiente *online*, como por meio das mídias sociais, o seu efeito pode ser potencializado, pois, além dos indivíduos incluídos no processo da reclamação,

estão por trás deles uma grande gama de observadores, aos quais podem obter seu ponto de vista adquirido através do relacionamento entre o cliente e a empresa. Desse modo, reconhecendo que aquelas que possuem boa interação e responsividade com o cliente, obtenham reconhecimento em sua reputação.

Diante disso, o Reclame Aqui (RA) surge como uma importante ferramenta de gestão que pode exercer um importante papel para a fidelização de clientes. Tratando-se dos Departamentos de Trânsito citados anteriormente, identificou-se que ambos os órgãos estão ativos no RA há mais de dez anos.

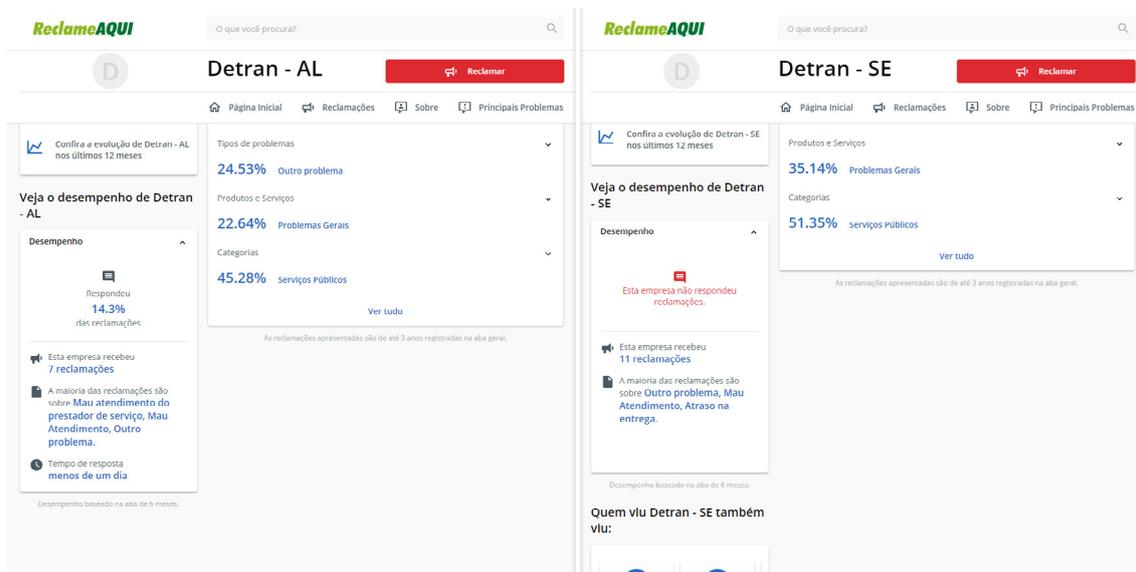
Verificou-se que o Departamento Estadual de Trânsito de Alagoas possui 52 reclamações na página, porém apenas uma delas foi respondida, dentro do período de 11 anos. Desse modo, de acordo com as reclamações e a opiniões dos usuários, apresenta sua reputação como não recomendada. É importante ressaltar que a maioria das reclamações correspondem à Prestação de Serviços Públicos, obtendo o percentual de 45,28% do total.

Do mesmo modo, o Detran Sergipe também possui gargalos na sua gestão das reclamações, pois identificou-se no Reclame Aqui um total de 37 reclamações para o órgão e nenhuma delas foi respondida, no período de 10 anos. Os principais problemas apresentados pelos usuários do Reclame Aqui para o Detran Sergipe também correspondem aos Serviços Públicos, indicando o total de 51,35% das reclamações.

Entre os meses de fevereiro e julho (2020), o Detran de Alagoas recebeu sete reclamações e respondeu há apenas uma delas. Considerando também as avaliações do *Google*, o Detran AL obtém o total de 2,7 estrelas (escala de 1 a 5), de acordo com 299 opiniões, o que identifica que há alguns gargalos com relação à prestação dos serviços.

De forma semelhante ao Detran AL, o Detran de SE obteve no mesmo período um total de onze reclamações e não retornou a nenhuma delas. Considerando as avaliações do *Google*, atualmente, o Detran SE possui 2,1 estrelas (escala de 1 a 5), de acordo com a opinião de 303 pessoas.

Figura 12: Desempenho do DETRAN/AL e DETRAN/SE no Reclame Aqui



Fonte: Site do Reclame Aqui (2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o estudo das plataformas *online* dos Departamentos Estaduais de Trânsito dos estados de Alagoas e Sergipe, que tiveram como parâmetros os indicadores de transparência, interoperabilidade, usabilidade e capacidade de resposta, que viabilizam práticas asseguradas pela governança eletrônica, é possível identificar indícios dessas características na utilização dos portais, aplicativos e *Instagram*. Desse modo, durante a discussão dos resultados, no tópico quatro do presente documento, foi analisado como os órgãos de trânsito supracitados têm utilizado as tecnologias da informação para possibilitar a operacionalização do governo eletrônico.

Portanto, conclui-se que de acordo com a métrica de transparência, os Detrans poderiam focar em expor também projetos e ações executadas pelo governo, de modo que os cidadãos possam estar esclarecidos de tudo que acontece no contexto dos órgãos analisados. Em relação a interoperabilidade, percebe-se uma considerável ausência, mas, como revelado por Vieira (2016), os profissionais da área de tecnologia possuem a necessidade de capacitação. Esse tipo de investimento possibilita maior retorno à longo prazo, uma vez que os gastos estruturais tendem a diminuir. De acordo com a usabilidade, é possível destacar que os *sites* não possuem mapa estrutural para auxílio. Além disso, o Detran de Alagoas não tem campo para pesquisa, diferentemente do Detran Sergipe que o possui, mas não funciona dentro do site e a falta de interoperabilidade prejudica também a usabilidade. No indicador capacidade de resposta, foi avaliado que a ouvidoria do DETRAN/AL fica no próprio Detran e ainda assim possui prazo maior para a resposta que a Ouvidoria do DETRAN/SE, que é geral do estado. Em relação ao Reclame Aqui, há uma má gestão das reclamações, o que gera insatisfação e descontentamento dos usuários.

Tais resultados demonstram que o exercício do governo eletrônico tem apresentado avanços ao longo do tempo, mas que ainda há pontos de melhorias. Sendo aqui evidenciado os Departamentos Estaduais de Trânsito dos estados de Alagoas e Sergipe, verificou-se o quanto os mesmos podem usufruir de ações tecnológicas para melhorar a gestão interna e proporcionar aos usuários experiências satisfatórias, além de diminuir custos estruturais, podendo realocar recursos financeiros para o desenvolvimento de novas tecnologias. Além disso, chama a atenção para desenvolver uma política de desenvolvimento dos profissionais de tecnologia da informação.

As limitações encontradas durante a busca de informações necessárias para análise dos indicadores foram a falta de padronização das plataformas digitais, dificultando a coleta de dados, tendo em vista que, são órgãos com as mesmas atribuições e prestação de serviços, poderiam adotar processos padronizados. Além disso, o estudo realizado obteve uma amostra de apenas dois departamentos estaduais de trânsito.

Ainda assim, vale ressaltar que o presente artigo contribui para fomentar a discussão do impacto do governo eletrônico para diversas áreas da sociedade, inclusive, o impacto no dia a dia dos cidadãos brasileiros, levando em consideração as atribuições dos Departamentos Estaduais de Trânsito. Podendo assim, sugerir temas relacionados à utilização das mídias digitais pelos departamentos estaduais de trânsito, percepções da prestação de serviços *online* oferecidos pelos departamentos

estaduais de trânsito e como os órgãos estaduais de trânsito podem operacionalizar as características do governo eletrônico através das tecnologias da informação.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maciel Carlos. A Efetividade Informacional dos Portais de Transparência Governamentais na Perspectiva do Cidadão. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 162-178, 2018.

RABELO, César Leandro de Almeida et al. A Participação da Sociedade Brasileira no Governo Eletrônico sob a Perspectiva da Democracia Digital. **Revista Argumentum-Argumentum Journal of Law**, Minas Gerais, v. 13, p. 225-255, 2019.

RÍMOLI, Thales Tosi; MELO, Daniela de Castro. A voz dos consumidores em Redes Sociais: Proposição de um Modelo Eficaz de Gestão de Reclamações às Empresas. **Revista Brasileira de Marketing, São Paulo**, v. 17, n. 1, p. 49-64, 2018.

AMARO, Vagner Cristiano Pires. **Acessibilidade Ao Governo Eletrônico Nos Municípios Paulistas**. 2018. Monografia (especialista em gestão pública) – Faculdade Federal de São João Del-Rei, São João Del-Rei, 2018.

PAULA, Rogério Martins de et al. As novas tecnologias da informação e sua aplicabilidade às políticas de inclusão digital. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, Londrina-SP, v. 20, n. 38, p. 98-106, 2020.

AMARAL, V.; KERBAUY, M. Cidadão na internet e governo eletrônico: análise do portal do governo do Brasil. **Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom**, São Paulo, 2018.

DETRAN/TO, Departamento Estadual de Trânsito Tocantins. **Competências**. Disponível em: <https://detran.to.gov.br/institucional/sobre-o-detran/competencias/>. Acesso em: 10 jul. 2020

NOGUEIRA, Juliana; CASTRO, Carlos Potiara. Comunicação pública e internet: análise do Portal Brasil na mídia social. **Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom**, São Paulo, 2019.

MATIAS-PEREIRA, J. **Controle de Contas e Transformação da administração Pública**. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 2018.

LACERDA, Sérvulu Mário de Paiva; HELAL, Diogo Henrique. Governo aberto, transparência e governo eletrônico nas câmaras municipais paraibanas: um estudo multicaso. **ForScience: revista científica do IFMG**, Formiga, v. 7, n. 1, e00472, jan./jun. 2019

BRASIL, Governo Digital do Brasil. **Do eletrônico ao digital**. 25 nov. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 08 jul. 2020

VERAS, Manoel. **Gestão da Tecnologia da Informação**: sustentação e inovação para a transformação digital. Rio de Janeiro: Brasport, 2019.

FERRER, Florencia. **Gestão pública eficiente**: colocando o cidadão no centro das atenções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

VIEIRA, Gabriel da Silva. Governo eletrônico brasileiro: ações de integração entre sistemas de governo e sociedade. **Multi-Science Journal**, Goiás, v. 1, n. 4, p. 24-33, 2016.

MELO, Luciana Alves de et al. **Governo Eletrônico**: Uma proposta para avaliação dos serviços governamentais eletrônicos sob o prisma da usabilidade. 2018. Dissertação (mestrado profissional em Gestão Organizacional) – Faculdade de Gestão de Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.1358>. Acesso em: Jul. 2020, 20:32.

TECMUNDO. **Instagram aumentou número de usuários em 230% em 2 anos**. 06 dez. 2019. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/redes-sociais/148384-instagram-ganhou-230-usuarios-2-anos.htm#:~:text=Um%20estudo%20divulgado%20pelo%20Cuponation,para%20500%20milh%C3%B5es%20em%202019>. Acesso em: 09 jul. 2020.

PRZEYBILOVICZ, Erico; CUNHA, Maria Alexandra; MEIRELLES, Fernando de Souza. O uso da tecnologia da informação e comunicação para caracterizar os municípios: quem são e o que precisam para desenvolver ações de governo eletrônico e smart city. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 4, p. 630-649, 2018

BARBOSA, Everaldo Henrique dos Santos; LUZ, Larissa Pavarini da; ROCHA, Regina Ferreira da. Os Impactos da Tecnologia da Informação. **Revista Eletrônica eF@tec**, Garça- SP v. 8, n. 1, p. 9-9, 2018.

DENATRAN, Departamento Nacional de Trânsito. **Quantidade de habilitados - DENATRAN**. 30 jun. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transito/conteudo-denatran/estatisticas-quantidade-de-habilitados-denatran1790> Acesso em: 10 jul. 2020.

SOUSA JÚNIOR, João Henriques de; CAMPOS, Angela Basante de. Tecnologias Da Informação E Comunicação Na Gestão Pública: Estudo De Caso No Sistema Ouveufpe No Período De 2013 A 2015. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, Pernambuco, v. 3, n. 4, p. 146-170, 2018.

COPETTI, Walberto Luiz Oliveira; SANTOS, José Ricardo Libardoni dos. Um Estudo Sobre A Lei Da Transparência E Sua Efetividade No Âmbito Da Administração Pública. **Revista Interdisciplinar De Ensino, Pesquisa E Extensão-RevInt**, Cruz Alta - RS v. 6, n. 1, p. 192-206, 2018.

G1. **Uso da internet no Brasil cresce, e 70% da população está** conectada. 28. ago. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/08/28/uso-da-internet-no-brasil-cresce-e-70percent-da-populacao-esta-conectada.ghtml>. Acesso em: 09 jul. 2020.

Elvis Magno da Silva
elvismagnosilva@gmail.com

Mestre em Administração com ênfase em Gestão de Negócios, Economia e Mercados, graduado em Administração com ênfase em empreendedorismo e negócios. É especialista em Psicopedagogia e Gestão Escolar pela Universidade Cidade de São Paulo, possui MBA em Marketing Educacional pela Faculdade Adventista de Minas Gerais.

Jovane Carlos Moreira Ferreira
jovaneclash1@gmail.com

Jovane Ferreira é graduando em administração pela FADMINAS (Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais), estagiou na empresa Casa das Sementes na área de gestão de catálogo. Também teve experiência no departamento de marketing onde fazia estratégias para vendas e lançamentos de novos produtos.

Júlia Helena Santos Ribeiro
julia.sribeiro1997@gmail.com

Júlia Ribeiro é graduanda em administração pela FADMINAS (Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais), estagiou na Câmara Municipal de Luminárias/MG no setor da Secretaria Administrativa. Tem experiência no departamento de marketing e propaganda onde atua com estratégias para vendas e lançamentos de novos produtos em uma empresa de pedras decorativas.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu
- CEP: 44300-000 – Cachoeira, BA

Caderno Especial - Gestão e Negócios 2022

INSERÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

RESUMO

Existem vários fatores que influenciam no desenvolvimento de uma organização assim como o econômico e o tecnológico. No entanto, a adoção de uma Gestão Ambiental de qualidade é um dos principais elementos do sucesso de uma empresa, sendo assim, as empresas, para garantir sua sobrevivência, precisam estar de acordo com os padrões de qualidade, como a ISO 14000. O presente trabalho teve como propósito analisar, com base na literatura e principalmente na pesquisa de campo elaborada a partir de uma visita a uma fábrica do ramo alimentício, como as empresas demonstram sua preocupação na área de gestão ambiental. Constatou-se que a empresa pesquisada apresentou resultados relativamente dentro dos padrões esperados, uma vez que seguem todas as normas. Em contrapartida, não realizam nenhum projeto fora do previsto, como incentivar a preservação, entre outros.

Palavras-chave:

Gestão Ambiental. Mudanças organizacionais. Sustentabilidade.

SILVA, Elvis Magno da; FERREIRA, Jovane Carlos Moreira; RIBEIRO, Júlia Helena Santos. Inserção do sistema de gestão ambiental: uma contribuição para a mudança de comportamento e estrutura organizacional. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 15, n.1, p 27 - 42, março 2022.

1. INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário onde os consumidores se preocupam com a origem de seus produtos e como foram produzidos, as organizações estão buscando formas de se destacar no mercado. Sendo assim, os temas gestão ambiental e sustentabilidade vem sendo de grande destaque nas mudanças organizacionais.

Padrões de qualidade como a ISO 14000 ajudaram a incentivar a preocupação com a preservação do meio ambiente. Sendo assim, a adoção da Gestão Ambiental é crucial para a sobrevivência das empresas no mercado atual.

O estudo foi realizado em uma indústria de alimentos abrangendo o seguinte tema: em relação à Gestão Ambiental, quais pontos são mais deficientes nas empresas atuais, levando em considerações a experiência adquirida na empresa pesquisada.

A partir deste contexto, o presente artigo teve como problemática responder a seguinte questão: Como as empresas demonstram sua preocupação na área de gestão ambiental, levando em consideração aspectos de mudança de comportamento, mudança organizacional e o planejamento no processo de mudança? Para isso estabeleceu como objetivo geral: Demonstrar como as empresas devem inserir a gestão ambiental levando em consideração mudanças organizacionais que possibilitem o desenvolvimento de habilidades e conhecimento dos funcionários em uma empresa do setor alimentício na cidade de Lavras-MG. Tendo ainda, como objetivo específico demonstrar como a empresa pesquisada revela suas ações com o meio ambiente em duas dimensões: sustentabilidade e mudança de comportamento.

Este projeto consiste no resultado alcançado através de uma pesquisa de campo realizada em uma organização do ramo alimentício, com a finalidade de analisar todo o meio ambiente organizacional, levando em consideração a modificação de comportamento, planejamento de mudança e a relação entre a mudança de processo e sustentabilidade.

Para isso foram levantados dados qualitativos, além de estudos baseados em artigos e livros elaborados por autores como Tachizawa e Carvalho (2000). Ainda, foi utilizado um questionário aberto para maior obtenção de dados.

O artigo está dividido em seis capítulos, estando eles estruturados do seguinte modo: o segundo capítulo é composto pelo referencial teórico elaborado com base em estudos já existentes, apresentando a evolução histórica da preocupação empresarial com o meio ambiente e gestão da mudança organizacional, relação teórica entre a responsabilidade socioambiental e gestão da mudança organizacional, a importância da presença dos indicadores socioambientais e da mudança planejada, uso sustentável da água, gestão de resíduos, conscientização ambiental, e o processo de mudança planejada.

No terceiro capítulo evidenciam-se as técnicas metodológicas da pesquisa, evidenciando os métodos de coleta de dados. O quarto capítulo apresenta o estudo de caso, onde questões mais profundas sobre a organização estudada são analisadas. Já no quinto capítulo são expressas a análise e discussão, onde são interpretados os resultados dos dados e questões levantados pelo estudo de caso. O sexto capítulo aponta as conclusões obtidas através do estudo.

2. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA PREOCUPAÇÃO EMPRESARIAL COM O MEIO AMBIENTE E GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

“A alta competitividade de mercado, ligadas, anteriormente, a fatores econômicos e tecnológicos, não podem mais ser considerados suficientes para garantir uma posição sustentável por parte das organizações” (RUEDA; LUIZ E MEIRELES. 2014, p. 2).

A partir desta afirmativa pode-se compreender que as organizações perceberam que há outros fatores que influenciam seu desenvolvimento como a gestão ambiental e conseqüentemente a mudança organizacional que caminha junto com a mesma.

Segundo Santos (2014) a questão de mudança não é nova na literatura, a novidade se encontra nos diferentes ambientes onde ela sofre alterações e além disso pode-se acrescenta que este fato se dá tanto pelo surgimento de novos modelos e ferramentas de gestão, quanto pela própria evolução que vem ocorrendo nas correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

As mudanças que estão ocorrendo no campo organizacional agora são bastante diferentes das mudanças que ocorreram no passado, onde se predominava um padrão confortável de continuidade. A teoria atual, que trata da mudança organizacional, acrescenta a existência de alguns fatores que são um tormento para as organizações, como por exemplo, demandas dos consumidores, novos competidores, redução da vida útil dos produtos, novo perfil da mão de obra, além de muitos outros fatores (SANTOS, 2014, p. 8)

A Tabela 1 contém mais detalhes referentes as diversas alterações durante os anos sobre a definição teórica de mudança organizacional.

Por fim, não se pode esquecer de citar a evolução histórica da gestão ambiental.

O impacto das atividades humanas sobre o meio ambiente não é um fenômeno recente. Historicamente tem-se observado um desencadeamento de fatos contribuintes e agravantes da degradação ambiental vivenciada globalmente, que vão desde o advento do desenvolvimento das atividades agrícolas, passando pela Revolução Industrial, até culminar no atual modo de vida capitalista (BORGES e TACHIBANA, 2005 p. 5235).

O despertar internacional para as questões ambientais, segundo Andrade, Tachizawa e Carvalho (2000) foi a primeira Conferência das Nações Unidas, realizada em Estocolmo em 1972, foi a primeira vez que vários governos se uniram para tomar medidas contramedidas contra a degradação ambiental.

Em 1987 surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável, no relatório “Nosso Futuro Comum”, onde ao longo dos anos gerou uma grande importância nacional e internacional. No 20º aniversário da Conferência de Estocolmo foi produzida a Agenda 21, “ a agenda 21 constitui um plano de ação, que tem por objetivo colocar em prática programas para frear o processo de degradação ambiental e transformar em realidade os princípios da Declaração do Rio” (ANDRADE, TACHIZAWA e CARVALHO, 2000 p. 2), entretanto é necessária responsabilidade dos governos no cumprimento este plano, que até hoje não é feito corretamente.

TABELA 1 - definições teóricas de Mudança Organizacional

DEFINIÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	REFERÊNCIA
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a (2003) eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional;	Lima & Bressan
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho;	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização;	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção as metas organizacionais;	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura);	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem;	Ford e Ford (1995)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Vem & Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional;	Porras e Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas;	Woodman (1989)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico;	Araújo (1982)
É uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas;	Basil e Cook (1974)

Fonte: SANTOS (2014)

Outro plano que pode se perceber que não foi bem realizado foi o Protocolo de Kyoto, onde em 1998 foi discutida a emissão de gases poluentes e feito um documento exigindo dos países uma redução na emissão de gases poluentes, mas os principais emissores, como por exemplo os Estados Unidos, não assinaram para se integrar neste objetivo até hoje.

No Brasil foram criadas leis para a prevenção do meio ambiente como a Lei nº 9605 para crimes ambientais e a Lei nº6938/81 que obriga o poluidor indenizar seu dano ou impacto ambiental.

A Rio+20 em 2012 foi um grande marco na gestão ambiental, onde o setor empresarial que a 20 anos esteve ausente, firmou compromissos de usar recursos naturais de forma responsável, mostrando um reconhecimento do capital natural.

Portanto, no contexto atual, percebe-se que organizações que levam um grande impacto ao meio ambiente estão planejando mudanças para a preservação e cumprimentos dos compromissos

firmados na conferência das Nações Unidas, efetivando o objetivo principal da organização que é promover o desenvolvimento sustentável.

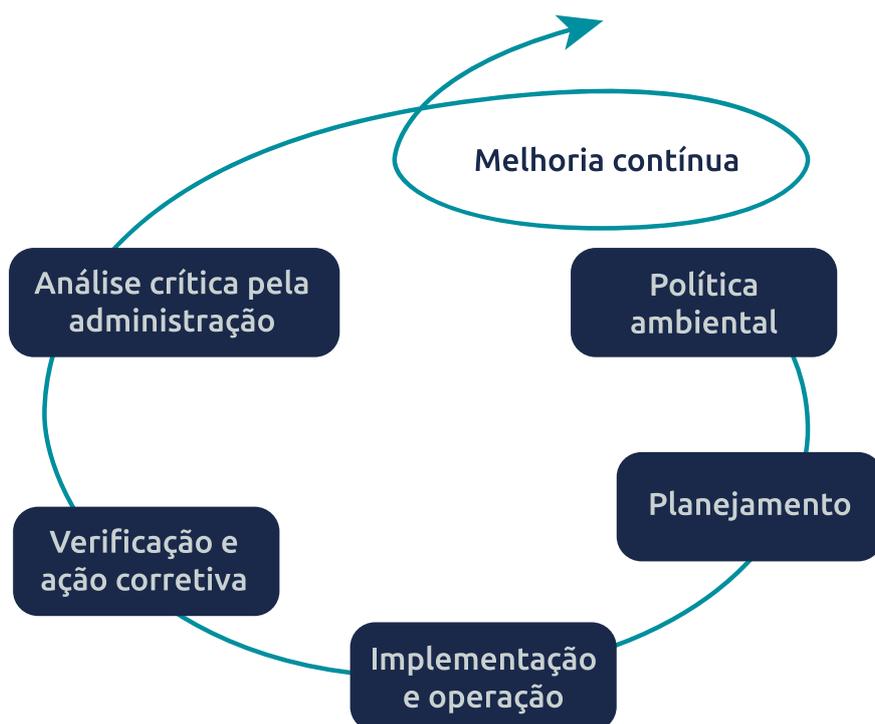
2.1 A RELAÇÃO TEÓRICA ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Oliveira e Pinheiro (2010) apresentam uma análise onde as empresas atuais estão sendo pressionadas a uma “modernização” de suas gestões onde proporcionem uma melhor qualidade de seus produtos e ajudem no desenvolvimento sustentável. Várias empresas estão pegando como base para essa nova gestão a norma ISO 14001.

O sistema com base na norma ISO 14001 (ISO, 2004) é um dos modelos de gestão ambiental (GA) mais adotado em todo o mundo. Trata-se de uma referência certificável em forma de requisitos que exige uma série de procedimentos e iniciativas, sem determinar como devem ser executados, além de exigir que a legislação ambiental local seja cumprida. (OLIVEIRA e PINHEIRO, 2010, p. 52)

Segundo Oliveira e Pinheiro (2010) uma gestão ambiental apenas irá gerar benefícios quando estiver ligada a fatores da organização, como: a alta direção, a gestão de pessoas, aos aspectos externos sociais e técnicos e a mudança organizacional. Para este último fator os autores destacam a necessidade de o projeto de gestão ambiental ser compatível com a cultura e com os objetivos da empresa, e caso isso não ocorra, há uma grande possibilidade de falha. Portanto um sistema de gestão ambiental pode ser implementado por exemplo como mostra a figura1, passando por algumas etapas e executando sempre uma melhoria contínua.

Figura1: Espiral do sistema de gestão ambiental



Fonte: ISO (2004)

E para que todas essas etapas tenham sucesso há o fator de mudança organizacional, que segundo Caravantes e Pereira (1981), deve haver uma percepção do problema, um descongelamento dos padrões, mudanças de atitudes e por fim um recongelamento do novo comportamento aprendido.

Entretanto, Santos (2014) afirma que um dos fatores que vem gerado um empecilho neste processo é a resistência a mudança, os fatores são vários para que organizações e funcionários tenham dificuldade nesta estratégia, como por exemplo: hábitos; segurança, fatores econômicos, foco limitado de mudança, inércia de grupo, incerteza e falta de confiança.

É importante salientar que nem toda mudança é positiva. Além disso, as mudanças rápidas e transformadoras são arriscadas. Os agentes da mudança precisam pensar cuidadosamente em todas as implicações envolvidas no processo de mudança. A rapidez na execução desse processo pode levar a decisões equivocadas e, em alguns casos, a uma alienação na percepção da magnitude de todos os custos e efeitos envolvidos na mudança. Além disso, um planejamento adequado da implementação da mudança que leve em consideração as causas da resistência podem ajudar a mitigar a probabilidade de fracasso da mudança e também auxiliar a evitar indesejáveis consequências (SANTOS, 2014, p. 26).

A afirmação elaborada por Oliveira e Pinheiro (2010) relaciona ambas as partes onde eles afirmam que por meio de um processo de treinamento pode-se provocar uma mudança fundamental, pois possibilita captar o interesse e atenção dos funcionários para o valor do tema na organização, e assim desenvolver habilidades que afetam o desempenho ambiental da organização e desenvolve lideranças nos processos de gestão ambiental.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA PRESENÇA DOS INDICADORES SOCIOAMBIENTAIS E DA MUDANÇA PLANEJADA

A preocupação das organizações não se restringe apenas ao fator econômico, com a responsabilidade de atender as necessidades presentes sem comprometer as futuras, existe, hoje, um cuidado com as questões socioambientais. E, com a atual escassez de recursos naturais não renováveis e a constante busca por produtos “limpos”, por partes dos consumidores, a preferência pelo sustentável é inevitável (HENRÍQUEZ *et al.*, 2008).

Segundo Oliveira *et al* (2015) adotando-se uma política sustentável através dos âmbitos econômico, social e ambiental, a empresa melhora sua reputação, que por consequência traz consigo a fidelidade dos clientes, aumento de rendimentos e a satisfação de seus funcionários. A utilização de tecnologias que agridem menos o meio ambiente, por exemplo, além de diminuir os custos advindos de multas e a pressão por parte do governo e da população, abriria portas para um novo mercado.

Outro aspecto que ajuda a implantação dos indicadores socioambientais é uma mudança planejada, segundo Santos (2014) a mudança planejada inclui a aplicação de conhecimentos com o objetivo de provar ações e escolhas racionais. Além disso Wood Jr (2009) complementa que a maior dificuldade é construir e planejar mudanças diante de um universo multifacetado, que evolui rapidamente e que dão lugar a novas abordagens todos os dias.

2.3.1 Uso sustentável da água

A água ocupa cerca de 70% da superfície do planeta, é um bem finito e essencial a vida, entretanto tem sido muito desperdiçada. As empresas são consumidoras predominantes de água e as que mais a poluem, por esse motivo tem sido incentivado e conscientizado a elas a importância de se adotar uma gestão ambiental que trace estratégias para que se diminua tal desperdício, isso inclui desde empresas muito pequenas à multinacionais. Tendo como objetivo além da conscientização a utilização racional da água, de forma que às organizações se beneficiem economicamente e preserve esse recurso finito para gerações futuras (ANDRÉ, MACEDO, ESTENDER, 2015).

Para isso, é necessário que as organizações mudem seus hábitos e reconheçam que é uma questão de sobrevivência. Para auxiliar nas mudanças os instrumentos por elas utilizados além de práticas e técnicas sustentáveis, deve ser a tecnologia, que aliada a gestão ambiental traz melhoria e eficácia no uso da água, como também melhorando outros recursos, como a energia.

De acordo com Abreu (2015), conhecer o trajeto que a água faz até chegar na empresa é fundamental para que comece a se adotar práticas simples, seja com o reparo de tubulações ou desligamento de torneiras e assim prosseguir para as demais ações. O mercado e suas tecnologias hoje oferecem uma série de novos produtos que diminuem de maneira significativa o desperdício de água, como torneiras e descargas, dentre outros. Além de racionalizar pode-se pensar também nas oportunidades de utilizar o recurso hídrico mais de uma vez nos processos dentro da organização.

Existem muitas formas de minimizar o impacto negativo das organizações nesse bem indispensável a vida. Porém, vale ressaltar, que a cada instituição faz a mudança de acordo com sua realidade e as vezes pequenas mudanças dão resultados significativos, importando mesmo a relevante contribuição para conservação da matriz da vida.

2.3.2 Gestão de resíduos

Não é de hoje que se tem a preocupação com o meio ambiente, nem o conhecimento que as empresas são as maiores poluidoras dos recursos naturais. A relevância na sustentabilidade está na procura pelo equilíbrio entre a acelerada extração dos recursos com o mínimo de renovação dos mesmos. Sendo a má gestão de resíduos uma das maiores causas da poluição e do buraco em nossa camada de ozônio.

A maior poluição das organizações aos meios ambientes vem de resíduos, sendo qualquer tipo de resto do processo de produção. Explicando de certa forma a resistência por parte do gestor, já que gerir os resíduos significa mudar todo o processo da empresa. Por outro lado, há ferramentas que os auxiliam com isso, como a ISO 14000 que corresponde SGA – Sistema de Gestão Ambiental, tendo

como finalidade “equilibrar a proteção ambiental e a prevenção de poluição com as necessidades sociais e econômicas” (ABNT, 1996, p. 14).

Dentro dessa série de normas propõe-se também a SGR – Sistema de Gestão de Resíduos Industriais, que visa a melhoria da qualidade ambiental dentro das organizações e é agente promotor do controle da produção e destinação dos resíduos industriais em todos os processos (ALBERONI *et al*, 2002).

Logo, é fato que as organizações procuram cada dia mais aderir a gestão ambiental, já que além de cumprir com a lei asseguram sua sobrevivência, e para começar esse processo de mudanças positivas ao meio ambiente a gestão de resíduos é a etapa principal para que se concretize a preocupação com a Responsabilidade Social.

2.3.3 Conscientização ambiental

Com a crescente competitividade entre as organizações de todo o mundo, a busca frequente por produtos naturais e serviços que agredem menos o meio ambiente e o incentivo do governo, através de normas, as empresas estão procurando se diferenciar e se proteger através da gestão ambiental e do marketing ecológico.

A partir da década de 70, frente aos problemas que vinham acontecendo, despertou nos países desenvolvidos e em desenvolvimento a preocupação com a proteção ao meio ambiente.

A contaminação do meio ambiente natural pelas indústrias teve início com a Revolução Industrial no século XIX, e dessa época em diante, o problema teve um crescimento exponencial, provocando inúmeras catástrofes ambientais que tiveram repercussão local, regional e global. (SILVA *et al*. 2009, p. 3 *apud* DIAS, 2006, p. 44).

Depois de presenciar derramamento de óleo nos mares, acidente nucleares, epidemias de doenças, que a pouco foram dadas como extintas, mudanças climáticas, entre outros ocorridos, as organizações perceberam que os gastos com gestão ambiental não eram despesas, mas sim investimento para o futuro.

Responsabilidade ambiental deixou de ser apenas um conceito e passou a ser algo decisivo para a sobrevivência humana e o sucesso das organizações, uma vez que mudanças são necessárias para que o cenário atual em que se encontra o planeta não se agrave. “Aos poucos, essa questão tem se tornado uma necessidade, assim como a qualidade – que começou a ser discutida há algum tempo e hoje não é mais um diferencial, mas condição básica” (SUSTENTABILIDADE..., 2014, p. 3).

Segundo pesquisas elaboradas pelo Instituto Ethos, se tornar sustentável é uma tendência, pois adotando essa estratégia as organizações reduzem os custos e aumentam os lucros. “O verde pode ser uma alternativa promissora para a resolução de mazelas econômicas, ambientais e sociais” (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Está claro que não há como reverter todos os danos que as empresas acarretaram ao planeta, no entanto, de acordo com Giesta (2009) existem inúmeras políticas que as organizações podem adotar para não piorar a situação, para que assim as gerações futuras possam aproveitar o planeta da mesma forma que a presente e a passada. Tais como, uma educação que ajude na formação de seus funcionários, pois dessa forma surge em cada indivíduo a reflexão quanto ao consumo e à produção. O uso de tecnologias limpas, a logística reversa, entre outras, que além de diminuir os custos advindos de multas e a pressão por parte do governo e da população, abriria portas para um novo mercado.

Sendo assim, é evidente a responsabilidade e o grau de comprometimento das empresas quanto às questões ambientais, tanto quanto o monitoramento e as devidas punições por parte do governo. Porém, na visão de Alcântara (2006) o desenvolvimento da consciência ambiental por parte dos consumidores, é um dos principais motivos para o crescimento da responsabilidade corporativa.

2.3.4 O processo de mudança planejada

“A mudança planejada aspira a relacionar-se com as disciplinas básicas das ciências do comportamento, assim como o faz a engenharia com as ciências físicas e a medicina com as biológicas” (SANTOS, 2014, p. 20). Santos (2014) trabalha com a ideia de que as empresas estão cheias de sobreviventes de mudança, ou seja, pessoas que conseguiram conviver com os programas de mudança, mas sem de fato mudarem seus comportamentos.

Sendo assim, pode-se evidenciar que há falhas ou um não planejamento na mudança organizacional. Segundo Caravantes e Pereira (1981), o processo de mudança planejada prevê seis fases:

- 1° Contato - é geralmente o momento que se mostra as expectativas e se define as condições de trabalho conjunto.
- 2° Diagnóstico - é o momento de identificar o a situação atual da organização, para que após este procedimento haja um planejamento e garantia de alcance dos resultados.
- 3° Planejamento - o momento que se identifica uma forma para que se resolva as necessidades identificadas, de acordo com as possibilidades e limitações da organização.
- 4° Implementação das ações - é o momento que se coloca o planejamento em pratica e acontece a mudança de comportamento.
- 5° Institucionalização - visa à manutenção e fixação do processo.
- 6° Avaliação – Tem por objetivo a “correção do curso” e sua continuidade.

Enfim, a mudança planejada além de melhorar os processos da empresa e sua lucratividade, ela garante uma mudança de comportamento de todos os envolvidos gerando motivação e um desenvolvimento pessoal e profissional.

3. METODOLOGIA

Os parâmetros para realização deste trabalho tiveram origem em uma pesquisa de campo, focando principalmente em um levantamento de todo meio ambiente organizacional, levando em consideração as mudanças organizacionais em relação à gestão ambiental.

No presente trabalho foi utilizado o método qualitativo, onde a coleta de dados se dá a partir do contato direto do pesquisador com o ambiente a ser investigado. Para a construção do referencial teórico, foram utilizados artigos e livros que se basearam em estudos científicos que demonstram conhecimento na área que trata da gestão de mudanças organizacionais e gestão ambiental.

A pesquisa de campo foi realizada em uma organização do ramo alimentício, a visita técnica teve a finalidade de observar todo o processo industrial e administrativo. Nesta visita, uma profissional responsável pela gestão de qualidade da organização demonstrou como se davam tais processos e o dia a dia dos colaboradores enquanto imersos no trabalho.

Para analisar a relação entre gestão ambiental e mudanças organizacionais na organização foi utilizado o método de observação não participante, onde os mesmos trabalhavam em seu expediente normal sem qualquer interferência do pesquisador. Para maior exatidão dos fatos a serem relatados, foi necessário redigir um texto contendo todos aspectos observados.

Após a observação, foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário aberto para a coleta de dados, contendo 15 questões respondidas pela encarregada por meio de uma entrevista, o mesmo abrangia questões que identificavam os aspectos mudanças organizacionais e gestão ambiental na organização. Posteriormente, as respostas obtidas foram confrontadas com as observações realizadas pelos pesquisadores às instalações da empresa, quando algumas práticas foram constatadas.

4. O ESTUDO DE CASO

A empresa em análise conta com uma fábrica e uma padaria, onde seu segmento é alimentício e sua principal produção são pães e quitandas, é uma empresa privada, de pequeno porte e de baixa tecnologia que conta com 1900 colaboradores, sendo ela uma sociedade de pessoas e que tem como principais concorrentes as demais padarias da cidade, entretanto tem como diferencial o reconhecimento de sua marca que transmite a essência de qualidade e entusiasmo.

A organização também faz parcerias com outras empresas de ramos distintos onde ela distribui e divulga seus produtos na inauguração de novos produtos da empresa parceira, além disso ela apoia campanhas de conscientização como por exemplo o outubro rosa.

Foi permitido contatar apenas uma colaboradora, sendo ela mulher, negra, engenheira de alimentos e responsável por diversos setores, o que atrai atenção, já que pessoas com tais características não são comumente vistas em cargos altos.

Adentando-se pode se observar uma pequena área verde, sendo somente estética, sem nenhuma pretensão socioambiental, dito pela própria entrevistada quando questionada. Além disso, há coleta seletiva somente na parte externa da empresa, onde tudo é separado e destinado para seu devido fim, por outro lado, na parte interna só contam com lixeiras brancas, comuns que misturam todo o lixo produzido.

No lado externo também é feito o tratamento de efluentes que eles produzem, composto por água e farinha, sendo utilizado como processo à decantação e inserção de bactérias ou produtos químicos para que se chegue ao pH ideal para só depois ser jogado na rede de esgoto.

Em contrapartida, ela nos explicou que a destinação do óleo de cozinha após não poder ser reaproveitado mais, assim como todos os alimentos que não podem ser aproveitados, seja pela validade ou por estar estragado, é levada para Universidade Federal de Lavras (UFLA) para produção de biodiesel.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Após a visita ao interior da fábrica e a verificação de todo seu processo de produção, pôde-se conversar com a colaboradora que fez o acompanhamento e respondeu às perguntas para que a entrevista fosse mais satisfatória. Onde foram separadas de acordo com o uso sustentável da água, gestão de resíduos, conscientização socioambiental e mudança organizacional. Entretanto, todos os temas estão ligados e por esse motivo enquanto fazíamos a entrevista as vezes víamos a necessidade de questionar sobre outro tema também, pois um faz parte do outro.

A empresa não conta com um planejamento de mudança, sendo feitos somente treinamentos quando há necessidade, sendo nos dada a explicação que por se tratar de uma área de produção, se pararem os dois turnos para fazer uma tentativa de treinamento para uma mudança de processo a produtividade ficaria comprometida, e não justifica parar somente um turno para realizar o mesmo quando se tem dois.

É distribuído e acessível a todos água potável nos bebedouros por toda instituição, podendo parar o serviço para tomar quando for de necessidade. A única iniciativa utilizada para reduzir o consumo de água é o pedal na pia que os funcionários lavam as mãos todos os dias, porém é uma medida mais voltada para a redução de gastos do que preocupação com o meio ambiente. Foi perceptível que não se preocupam muito com a questão socioambiental e segundo a entrevistada nem falam sobre, muito menos conscientizam seus colaboradores.

Após terminarmos a entrevista, a colaboradora ainda contou de sua própria experiência dentro da organização e do que pode se ver lá dentro. Disse que é um local onde não há incentivo, motivação

ou qualquer índice de mudança positiva, e que ela mesma já pensou em sair diversas vezes, principalmente quando entrou lá. Ela acredita que a maioria dos funcionários são insatisfeitos com seu trabalho, e que já presenciou colegas saírem por esse motivo. Além de falta de comunicação e processos que não mudam dentro da organização serem os motivos de grande desentendimento e problemas que poderiam ser evitados. Disse que demorou para ser reconhecida e promovida, mas garante que não tem a ver com o fato de ser mulher e negra, o fato é que eles têm dificuldade em reconhecer e provocar alguma mudança significativa na empresa.

Por outro lado, garante que quando abre uma vaga dentro da organização, optam primeiro pelo recrutamento interno, para somente caso a vaga não seja preenchida fazer o recrutamento. Entretanto, como estudantes e pelo que vimos essa iniciativa aparentemente é para evitar gastos maiores e terem alguém que já esteja apto aos costumes da organização. Além disso quando há uma contratação externa, quando feita corretamente pode gerar uma mudança positiva em um setor deficiente da organização.

Diante da análise, concluiu-se que não tinham áreas verdes, não possuía nem um tipo de programa que informavam sobre a importância de conservação do meio ambiente ou incentivavam a responsabilidade socioambiental. Havia um processo de reciclagem dos resíduos referentes a produção industrial e uma empresa parceira para realização do mesmo, não foi informado qualquer preocupação com os resíduos gerados pelo produto final.

Foi notado a ausência de uma gestão de avaliação e planejamento de mudança e uma escassez de treinamentos contínuos. A relação interpessoal entre o setor operacional e tático foi satisfatória, entretanto, não foi constatada a mesma relação satisfatória entre o setor estratégico com os demais setores e não foi notado nenhum incentivo motivacional. Um ponto notório positivo foi a possibilidade de bolsa de estudos para capacitação de alguns colaboradores, mesmo não sendo muito divulgada na empresa quando realizada essa estratégia pode-se gerar mudança no comportamento do funcionário, pois o mesmo está aumentando seu nível de conhecimento.

Por fim, conclui-se que a empresa possuía uma preocupação com a mudança organizacional e com o meio ambiente ambos insatisfatórios, e foi verificada a necessidade de implementação de vários aspectos que condizem com a mudança de processos, mudança de comportamento e meio ambiente.

6. CONCLUSÕES

Gerenciar a implantação de um sistema de gestão ambiental é um grande desafio nas atuais empresas. Sendo assim, é de extrema importância que o gestor leve em conta toda a história e fases para ter uma implementação positiva, tendo também como propósito buscar a mudança estrutural e comportamental, para que haja uma avaliação favorável diante do planejamento executado.

Além disso, foi citado um grande fator para que ocorra a mudança organizacional em relação a implementação da gestão ambiental. Este fator caracteriza-se pela incorporação de indicadores socioambientais e de uma mudança planejada, ou seja, seguir todas as fases desta mudança para que haja uma melhora nos processos e um desenvolvimento pessoal e profissional.

Como mencionado, para a elaboração do referencial teórico foram utilizados artigos e livros. Para a análise da organização utilizou-se o método qualitativo, onde foi realizado o método da observação não participante das atividades desenvolvidas dentro de uma organização e posteriormente a realização de uma entrevista por meio de um questionário.

A empresa analisada tem como segmento o alimentício, sua principal produção é de pães e quitandas, por este motivo seus principais concorrentes como já destacado são as padarias da cidade. A observação dos processos da organização foi como um todo, desde o almoxarifado até a última etapa do processo, quando os produtos estão prontos para partirem ao seu local de venda.

Um destaque negativo durante a observação foi a ausência de um planejamento de mudança, sendo feitos treinamentos apenas quando necessários, deixando explícito que a organização não se preocupa em melhorar seus processos de produção. A ausência de reconhecimento dos funcionários foi outro ponto crítico, evidenciando ainda mais que a organização tem dificuldade em provocar alguma mudança significativa na empresa.

Constatou-se, além disso, que há uma carência de responsabilidade com o meio ambiente, uma vez que a única iniciativa utilizada para reduzir o consumo de água é o pedal na pia que os funcionários lavam as mãos todos os dias. Foi verificado ainda, que não tinham nenhum programa que informava sobre a importância de conservação do meio ambiente e o descarte correto dos resíduos gerados pelo produto final.

Em síntese, como resposta ao objetivo principal para qual o estudo se propôs, no transcorrer deste trabalho, pôde se perceber que, levando em consideração a organização analisada, há a necessidade de a mesma ter uma preocupação maior com a gestão de mudança e o meio ambiente, tendo em vista que o cumprimento deste aspecto permite uma melhor imagem e estrutura organizacional para seus *stakeholders*.

É notório a grande ausência de responsabilidade socioambiental das organizações, que mesmo com todo conteúdo disponível sobre tal assunto, optam por metas e objetivos apenas que tragam benefícios financeiros, esquecendo do compromisso que toda organização deve ter com a sociedade e meio ambiente em geral. Diante disso, deve-se haver um maior estudo das organizações sobre o tema, uma especialização de suas estratégias sustentáveis e um planejamento de mudança bem elaborado, pois empresas que adotam tais procedimentos têm uma crescente vantagem entre as demais.

REFERÊNCIAS

ABREU, Diego. 7 Formas de reduzir o consumo de água em uma empresa. **Agência de notícias**. Brasília, nov. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2015/11/7-formas-de-reduzir-o-consumo-de-agua-em-uma-empresa/>>. Acesso em: abril. 2018.

ALCÂNTARA, Christiane Madalena Matheus de. **O despertar da consciência ambiental nas empresas**: o surgimento do gerenciamento ecológico. Rio de Janeiro, 14 p. 2006. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/296_Artigo%20SEGET2006.pdf>. Acesso em: abril 2018.

ALBERONI, Vinícius Goulart; NEVES, Marinete; QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves; BARROS, Airton Bodstein de. Gestão de resíduos industriais como facilitador da gestão do conhecimento e da otimização do processo produtivo. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba - PR, p. 1-9, out. 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR104_1000.pdf>. Acesso em: abril. 2018.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de. **Gestão ambiental**: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 232 p.

ANDRÉ, Daniela Severo; MACEDO, Daniela de; ESTENDER, Antônio Carlos. Conservação e Uso racional da água: Novos hábitos para evitar a escassez dos recursos hídricos e para a continuidade do bem finito. **XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, p. 1-13, out. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/152213.pdf>>. Acesso em: abril. 2018.

BORGES, Fernando Hagihara.; TACHIBANA, Wilson Kendy. A evolução da preocupação ambiental e seus reflexos no ambiente dos negócios: uma abordagem histórica. **ENEGE 2005**, Porto Alegre, XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção, p.5235-5242, out./nov. 2005. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep1005_1433.pdf>. Acesso em: abr. 2018.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PEREIRA Maria José Lara de Bretas. Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um conflito crítico. **Revista administração pública**, Rio de Janeiro, v.15, n.2, p.23-44, abr./jun. 1981. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/11617/pdf_67>. Acesso em: set. 2019.

CONFERENCES, MEETINGS AND EVENTS. **Cúpula do Milênio (6 a 8 de setembro de 2000)**. Nova York, 2000. Disponível em: <http://www.un.org/en/events/pastevents/millennium_summit.shtml>. Acesso em: abr. 2018.

GUESTA, Lílian. **Educação ambiental e sistema de gestão ambiental em empresas**. 2009. 144 p. Tese (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/66072/000704569.pdf?sequence=1>>. Acessado em: abr. 2018.

INDICADORES ETHOS - MM360. Indicadores ethos para negócios sustentáveis e responsabilidade. **Indicadores Ethos-MM360 para a promoção da equidade de gênero**, São Paulo, set. 2015. Disponível em: https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2015/09/Indicadores-Ethos-MM360_Genero_FINAL.pdf>. Acesso em: abr. 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. **ISO 14001**. Environmental management systems: requirements with guidance for use. Geneva, 2004.

OLIVEIRA, Elizabeth Wood Moçato de; MELO, Mary Fernanda de Sousa de; SILVA, Willerson Lucas de Campos. O negócio dos negócios são negócios sustentáveis. In: **Anais... Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, São Paulo. 2015, São Paulo: FGV, 2015, p.1-13.

OLIVEIRA, Otávio José de; PINHEIRO, Camila Roberta Muniz Serra. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.17, n.1, p. 51-61, fev. 2010. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n1/v17n1a05.pdf>>. Acesso em: jun. 2018.

RUEDA, Fabian Javier Marín; SERENINI, Antonio Luiz Prado; MEIRELES, Everson. Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v.14, n.3, set. 2014. Disponível em:<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000300006>. Acesso em: jun.2018.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional**: uma revisão teórica. 2014. 94 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a-Uma%20Revis%C3%A3o%20Te%C3%B3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: set. 2019.

SILVA. Karoline Rezende Thomaz da; GRANDE. Priscila Casa; VENDRAME. Francisco César; SERRACENI. Jovira Maria Sarraceni; VENDRAME. Máris de Cássia Ribeiro. **Meio ambiente e responsabilidade social nas empresas**. Lins, 14 p. 2009. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC33723863884.pdf>>. Acesso em abril 2018.

SUSTENTABILIDADE corporativa. Dez, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/336_Sustentabilidade_Corporativa.pdf>. Acessado em: mar. 2018.

TACHIZAWA, Takeshy, ANDRADE, Rui Otavio Bernardes. **Gestão Socioambiental**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2008.

WOOD Jr, Thomaz. **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 328. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Thomaz_Wood_Jr/publication/305469246_Mudanca_Organizacional/links/578fcb9008ae4e917cff378c.pdf#page=19>. Acesso em: set. 2019.

Evandro Meato da Silva
evandromeato@gmail.com

Administrador de Empresas (UNEB). Pós-graduado em Logística Empresarial (FADBA). White Belt & Pilar de E&T (Educação & Treinamento) - (WERKMAN). - (2007-2016) ESPECIALISTA DE CUSTOMER SERVICE & DISTRIBUTION - REGIONAL N/NE - NESTLÉ BRASIL LTDA. (ATUAL) CONSULTOR DE MELHORIA CONTINUA - EMS LOGÍSTICA E APOIO A GESTÃO.

Ivo Pedro Gonzalez Junior
ivo.junior@adventista.edu.br

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA. Mestre em Administração pela UNIFACS. Graduado em Administração e Pedagogia. Professor do curso de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Adventista da Bahia - FADBA.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu
– CEP: 44300-000 – Cachoeira, BA

Caderno Especial - Gestão e Negócios 2022

A IMPORTÂNCIA DO *LEAN SEIS SIGMA*: UM ESTUDO DE CASO NA NESTLÉ BRASIL LTDA - UNIDADE FEIRA DE SANTANA/BA

RESUMO

O *Lean* é uma metodologia que visa melhorar o fluxo em valor corrente e eliminar os desperdícios, já o Seis Sigmas utiliza um poderoso quadro chamado DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Implementar e Controlar) e instrumentos estatísticos para descobrir as causas profundas, entendendo e reduzindo a variação, para a partir disso gerir ações de forma mais correta, permitindo uma melhoria rápida a um baixo custo. Este artigo teve como objetivos apresentar a importância da Lean Seis Sigma e um estudo de caso realizado na unidade da Nestlé Brasil Ltda, localizada na cidade de Feira de Santana/BA e discutir a fusão das metodologias *Lean* e o Seis Sigma, explicando a concepção dos princípios e como estes conceitos foram adaptados, evidenciando a habilidade da equipe na implementação. Com os resultados obtidos, demonstrou-se que o *Lean Seis Sigmas* pode contribuir significativamente para empresas prestadoras de serviços logísticos, atuando, seja na melhora dos processos dentro da organização, seja no relacionamento com o cliente.

Palavras-chave:

Lean. Seis Sigmas. custo. fusão e resultado.

SILVA, Evandro Meato da; GONZALEZ JUNIOR, Ivo Pedro. A importância do Lean Seis Sigma: um estudo de caso na Nestlé Brasil Ltda - unidade Feira de Santana/BA. **Revista Formadores**: vivências e Estudos. Cachoeira (Bahia), v. 15, n.1, p 43 - 57, março 2022.

ABSTRACT

Lean is a methodology that aims to improve the current value stream and eliminate waste, while Six Sigma uses a powerful framework called DMAIC (Define, Measure, Analyze, Implement, and Control) and statistical tools to discover root causes, understanding and reducing variation, and then managing actions more correctly, allowing rapid improvement at a low cost. The objective of this article was to present a case study carried out in the unit of Nestlé Brasil Ltda, located in the city of Feira de Santana/BA, and discuss the fusion of *Lean* and Six Sigma methodologies, explaining the conception of the principles and how these concepts were adapted, evidencing the ability of the team in the implementation. Finally, the text brings a short analysis of the results achieved so far in the unit, highlighting the importance of this methodology and what are the improvements obtained with its implementation.

Keywords:

Lean, Six Sigma, cost, fusion and result.

1. INTRODUÇÃO

É grande o desafio quando nos deparamos com aplicação de metodologias e filosofias direcionadas a mudanças, considerando resistências e complexidade, o que se faz presente e influencia na produtividade e na qualidade. Como afirma Machiavelli (2006), *“não há nada mais difícil de controlar, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto no seu sucesso, do que liderar a introdução de uma nova ordem”*. Assim, muitas organizações arriscam e adotam a estratégia *“Lean Seis Sigma”*.

A GE (General Electric), uma das pioneiras no Seis Sigma, está agora incorporando a abordagem *Lean Six Sigma* para a obtenção de uma rápida mudança transformacional a um custo menor. Nestas aplicações, encontra-se uma metodologia estruturada, eficaz e robusta, de fácil implementação. O impacto organizacional torna-se um obstáculo, mas ao decorrer do movimento de mudança a absorção e aceitação pelos colaboradores ocorre em massa, porque a metodologia visa minimizar desperdícios, retrabalhos, entre outros esforços desnecessários.

A filosofia do *Lean* prevê a estratégia e cria o ambiente para melhorar a circulação e eliminar resíduos. O funcionário é encorajado a melhorar suas competências continuamente, a fim de criar valores que acrescentem oportunidades que, de outro modo, não seria possível identificar.

Esta combinação pode fornecer a filosofia e os instrumentos eficazes para resolver problemas e criar melhorias transformacionais rápidas a baixo custo. Potencialmente, isso aumenta a produtividade, melhora a qualidade, reduz custos, melhora a rapidez e possibilita aos colaboradores compartilhar de um ambiente mais seguro.

Atualmente, as empresas para sobreviverem e se manterem competitivas, precisam de um sistema organizacional efetivo que possa obter um retorno rápido e eficaz. Seguindo estas premissas, a utilização da estratégia de optar pelo *Lean* Seis Sigma, sistema cujo foco é a eliminação do desperdício, melhoria na qualidade e redução de custos, foi primordial como tema a ser desenvolvido neste trabalho. Este sistema envolve mudanças nas práticas de gestão de qualidade e gestão de operações utilizadas para melhorar e gerenciar projetos de melhoria contínua em uma empresa.

Este artigo teve como objetivo geral, apresentar a importância da Lean Seis Sigma e um estudo de caso realizado na unidade da Nestlé Brasil Ltda, localizada na cidade de Feira de Santana/BA. Perseguiu como objetivo específico, discutir a junção das metodologias *Lean* e o Seis Sigma, visando melhoria de processo e redução de custos.

Este artigo também interessa a todos os estudantes e profissionais de administração de empresas e áreas afins.

Este artigo está estruturado com a introdução e logo em seguida a metodologia. Nos tópicos seguintes é apresentado o conceito do Lean, do Seis Sigma e a fusão do Lean com o Seis Sigma. No tópico 4 é apresentado o estudo de caso realizado na unidade da Nestlé Brasil Ltda, localizada na cidade de Feira de Santana. Por fim, é descrito as considerações finais e as referências.

2. METODOLOGIA

Após o levantamento do tema, foi realizado um estudo bibliográfico do assunto proposto, com pesquisas a livros, dissertações, artigos, Internet e/ou utilização de outros recursos. Para este artigo foi utilizado a pesquisa qualitativa, com tipo de coleta de dados sob observação participante.

A observação participante ou observação ativa, conforme Gil (1994), consiste no tipo de observação na qual existe a real participação do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. O observador assume o papel de um membro do grupo. (GIL, 1994). Corroborando com este entendimento, Richardson (1998, p.215) aponta que na observação participante “o observador não é apenas o espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado”.

A observação participante foi realizada diretamente na empresa em que foi realizado o estudo de caso, que foi na NESTLÉ BRASIL LTDA - unidade FEIRA DE SANTANA/BA. Esta observação foi do andamento da implementação do *Lean* Seis Sigma que ocorreu em julho de 2010. Os dados foram observados e coletados através da observação-participante que privilegia a lógica argumentativa ou de “diálogo” entre vários interlocutores (THIOLLENT, 1992, p.28-30).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O CONCEITO LEAN

O conceito de *Lean* emergiu no Japão logo após a Segunda Guerra Mundial, nesta época, a indústria japonesa tinha uma produtividade muito baixa e uma enorme falta de recursos, o que naturalmente a impedia adotar o modelo da produção em massa. Partindo desta necessidade, os empresários Toyoda Sakichi (fundador da Toyota¹ e mestre de invenções), seu filho Toyoda Kiichiro e os engenheiros Taiichi Ohno e Shigeo Shingo criaram um sistema que objetivava aumentar a eficiência da produção pela eliminação contínua de desperdícios que passaria a denominar-se Sistema Toyota de Produção e posteriormente ganhou o termo “*Lean manufacturing*” utilizado no livro “A Máquina que Mudou o Mundo”, pelo autor James Wormack (1992).

O *Lean* busca simplificar os processos e as medições, e com isso, as melhorias ficam desconectadas dos resultados globais da organização. Isso deve ser levado em conta para motivar as equipes e pode ser usado de tal forma que desfoque a organização por possuir um leque grande de ferramentas distintas. Muitas vezes, decide-se usar uma ferramenta que não é a fundamental para agregar mais valor ao cliente. Com isso, se gasta recursos e tempo para algo que trará poucos resultados, e ainda, pode gerar descrédito pelo programa. Isso pode ser evitado através de análise detalhada do Mapa de Fluxo de Valor¹ e da identificação dos processos críticos para redução dos desperdícios

Durante os anos 90, o sistema espalhou-se por todos os Estados Unidos e pela Europa. Desde então, continua a mostrar-se um sistema capaz de gerar melhorias significativas, tanto em termos de produtividade, como de qualidade, e ainda, não aparenta sinais de desaceleração.

3.2 O SEIS SIGMA

O Seis Sigma é um processo para melhoria dos negócios e permite que as empresas aumentem significativamente sua lucratividade, por meio do aumento da eficiência dos processos. A metodologia Seis Sigma foi desenvolvida nos anos 80 pela Motorola, para melhorar a qualidade de seus produtos, e por fim, aumentar sua competitividade no mercado.

A letra grega sigma representa uma medida de variação em torno da meta de qualquer processo ou procedimento. O termo Seis Sigma significa uma medição, onde 3,4 defeitos por milhão de eventos, traduz 99,99966% de perfeição na escala sigma.

O conceito sigma, ainda conforme Harry e Schroeder (2000) surgiu para criar uma medida de qualidade universal, aplicável independente da complexidade do produto ou diferenças entre os

¹ Mapa de Fluxo de Valor é uma ferramenta de comunicação que ajuda a identificar o fluxo de material e informação dentro de uma organização.

processos. O processo com nível seis sigma opera com 3,4 defeitos por milhão de oportunidades. Quanto maior o nível sigma, menos defeitos tem o processo. Por isso, a filosofia por trás do Seis Sigma é a obtenção de excelência operacional.

3.3 A FUSÃO DO LEAN COM SEIS SIGMA

O *Lean Seis Sigma* é a combinação da estratégia de velocidade, processo cultural e organizacional do *Lean*, alinhado às ferramentas estatísticas do Seis Sigmas. A consequência desta fusão permite que os processos tenham maior qualidade e velocidade, evitando desperdício, tendo assim, uma produção de menor custo.

Segundo George (2004), a fusão de métodos de melhoria *Lean* com o Seis Sigma é necessária, porque o *Lean* não pode colocar o processo sob o controle estatístico e o Seis Sigma sozinho não pode melhorar drasticamente a velocidade de processo nem reduzir o capital investido. Assim, ambos permitem a redução de custos da complexidade. Entusiastas de *Lean* observavam que Seis Sigma estendia pouca atenção a qualquer coisa relacionada à velocidade do fluxo. Já os adeptos do Seis Sigma observavam que o *Lean* deixava de abordar conceitos-chaves como necessidade de clientes e variação. Ambos estão certos, no entanto estes argumentos são utilizados como argumento para defender a escolha de um em detrimento do outro, em vez de apoiar uma conclusão mais lógica de que era necessário mesclar *Lean* com Seis Sigma.

Como consequência, essa união potencializará as forças, exercendo enorme influência na performance geral dos processos de uma empresa. A diferença das características dos programas *Lean* e Seis Sigma destacadas pelos autores George et al. (2005) por meio de suas ferramentas, tem o propósito de estimular as empresas para sua adoção. Por outro lado, observa-se a não uniformidade nos seus aspectos como apontado por Fergurson (2007), o qual defende a maior potencialidade do programa *Lean* para a mudança de cultura da organização.

Segundo Queiroz (2007), a integração entre *Lean* e Seis Sigma requer envolvimento da liderança e estabelecimento de objetivos estratégicos, elaboração de um programa comandado por equipe treinada e mudança de cultura para que os envolvidos possam conhecer as ferramentas, suas potencialidades e assim aplicá-las para obter resultados eficazes.

4. ESTUDO DE CASO NA NESTLÉ BRASIL LTDA - UNIDADE FEIRA DE SANTANA/BA

A maior indústria de alimentos do mundo, atualmente, líder na produção de alimentos infantis, iniciou sua história no Brasil em 1876, através de um anúncio em um jornal da época denominado “A província de São Paulo”, que noticiava a importação e comercialização da Farinha Láctea, um alimento especial para crianças, à base de cereais e leite. Porém, o grande marco do seu nascimento foi a inauguração de sua primogênita fábrica em Araras/SP, em 1921.

O crescimento da Nestlé no Brasil confirma-se hoje pela ampliação de seu alcance, comprovado pela existência e desenvolvimento de suas 28 fábricas no Brasil. A última, inaugurada recentemente em Carazinho/RS (2010), retirou o título de caçula da unidade de Feira de Santana/BA, inaugurada em 2007. É nesta unidade, em atividade há pouco mais de três anos, que o presente estudo de caso se situara, oferecendo um rico campo para coleta de dados no que se refere a abordagem *Lean Seis Sigma* e sua implementação, já que este trabalho abordara desde a implantação até a avaliação dos indicadores de desempenho desta metodologia na empresa supracitada.

A unidade Nestlé em Feira de Santana/BA foi pioneira com a estratégia de trazer o sistema fabril acoplado o seu Centro de Distribuição (CD). Esta observação já revela princípios da visão *Lean*, mesmo sem, ainda, ter em seu nascimento um projeto que vislumbrasse a implantação desta metodologia na unidade.

A Nestlé em Feira de Santana/BA, intitulada pelos seus gestores como “A fábrica da mudança”, foi submetida e colocada de portas abertas `a novas oportunidades de negócio. Uma destas inovações foi a implantação da cultura *Lean Seis Sigma*, objeto de estudo deste trabalho.

A implantação da metodologia na unidade seguiu criteriosamente passos para alcançar o sucesso em seus resultados. A equipe de *Lean* corporativo (montada para implementação no Brasil) fez um excelente trabalho de base, tratando pontos críticos para introdução de uma nova ordem e/ou mudança, antecipando e preparando o ambiente para possíveis problemas neste processo.

Alguns fatores foram essenciais para a implementação como: o envolvimento da alta administração da empresa, o empenho forte do gestor da unidade, gestão estratégica do processo de mudança associado à implementação do *Lean Seis Sigma*, a mudança para que os sistemas e estruturas da empresa incentivassem a cultura *Lean Seis Sigma*, resultados dos projetos traduzidos para a linguagem financeira, projetos *Lean Seis Sigma* associados às metas prioritárias da empresa, a divulgação em todos os níveis da empresa das etapas da implementação e dos resultados alcançados com o programa e por fim o uso de ferramentas de análise apropriadas.

4.1 A DISCUSSÃO DA VIRADA

Esta fase foi iniciada com um grande evento, onde marcava o começo das mudanças de paradigmas culturais na unidade e nas posturas de seus colaboradores. Nesta etapa a unidade recebeu a presença do atual Diretor da Nestlé na divisão de Supply Chain, o *sponsor* facilitador responsável por assessorar a implementação do programa. Para esta virada não poderia mais ter gestores gerenciando no velho estilo, ou era *Lean* ou estava fora. Segundo Womack (2004), o fato é que grandes mudanças exigem fé, nos quais os executivos devem dizer “faça simplesmente o que for preciso”, mesmo quando o que for preciso parece contrário ao bom senso. Se dedicar seu tempo a operações reais, aprendendo exatamente quais são as coisas ruins, e começar a enxergar o imenso potencial de melhorias, tomará a decisão certa com mais frequência.

Realmente foi percebida a mudança e a aceitação da nova metodologia de trabalho na unidade Nestlé Feira de Santana/BA e todos da empresa falavam em pensamento enxuto e/ou pensamento “*Lean*” dentro de suas atividades após a bela explanação do assunto feita pelo *Sponsor* facilitador, a parceria estava montada.

4.2 CONSCIENTIZAÇÃO LEAN

Com o intuito de envolver os colaboradores e sensibilizá-los para a necessidade da implantação desta metodologia, a equipe do *Lean* Seis Sigma corporativo, responsável por disseminar a metodologia na empresa, iniciou a etapa de conscientização com a preparação do ambiente, em que foram reunidos todos os gestores com o intuito de iniciar os devidos treinamentos. De acordo com um cronograma, iniciou-se o treinamento dos *champions*, pessoas que irão disseminar os conhecimentos sobre o *Lean* Seis Sigma por toda a empresa, ou seja, irão coordenar uma determinada quantidade de projetos. A missão do *champion* se pautava em alguns princípios: ser objetivo, ser incentivador e apoiar as equipes de futuros *belts* treinados. Os *belts* são líderes de equipes de projetos classificados por faixas (*White, Yellow, Green, Black e Master Black belt*), e estes são treinados na metodologia e certificados formalmente, cada líder é responsável por uma equipe. A mudança de cor da faixa depende da complexidade do projeto, pois cada faixa recebe um incremento de ferramentas para tratamento dos problemas encontrados no decorrer do projeto.

4.3 CAMPANHA DE TALENTOS

A unidade de Feira de Santana, em estágio de implantação da metodologia *Lean* Seis Sigma desenvolveu, através de sua gestão, uma campanha denominada Campanha de Talentos com o

intuito de diagnosticar, avaliar e incentivar o desenvolvimento de suas habilidades e talentos que beneficiassem a empresa a alcançar objetivos de maneira mais eficaz e/ou reduzir custos seja ele financeiro, de tempo, entre outros, ou seja, idéias coerentes com as necessidades contextuais que trouxessem melhorias.

Este é um importante passo na implantação, pois possibilita a seleção de candidatos para os papéis de infra-estrutura. Segundo George (2004), em situações como estas, as pessoas terão oportunidade de demonstrar suas habilidades em liderança, criatividade, pro - atividade, dinâmica, enfim, habilidades em busca de soluções de problemas reais vivenciados pela empresa e em busca de melhorias de processos. Assim, além de fazer a diferença na organização, demonstrando suas habilidades a serviço da unidade, estarão afinadas para oportunidades de criação, apurando e sensibilizando seu olhar em benefício da empresa.

Os candidatos tipicamente escolhidos são os que possuem uma liderança inata. Esta característica, segundo George (2004) é até mais valorizada do que suas habilidades técnicas ou de soluções de problemas. Estas últimas, virão rapidamente através de treinamento intenso, em que passarão por ciclos de muitos projetos.

Desta campanha seria feita uma triagem dos colaboradores com as melhores idéias e os mesmos seriam indicados a participarem do treinamento efetivo do *Lean Seis Sigmas*, cuja a metodologia escolhida para aplicação foi o DMAIC (*define, measure, analyze, improve e control*), após seriam treinados como *belt's White, Yellow ou Green*, dependendo da especificidade do projeto.

Há uma questão prática que a equipe *Lean* corporativa lidaria: como selecionar os candidatos a serem enviados para o treinamento? Para responder esta pergunta é necessário se ter em mente que os processos de seleção variam muito, desenvolvendo e refinando descrições, pedindo que os candidatos submetam seus nomes, passando por uma avaliação formal, e assim por diante.

4.4 ESCOLHA DAS EQUIPES

O desafio foi lançado, os colaboradores de qualquer setor e/ou escala dentro da empresa podiam lançar a idéia de *cost avoid* (redução de custo), ganho ou melhoria de um processo, que inicialmente deveria ser implementado dentro de seu setor e de preferência de sua atividade. A métrica de avaliação foi dividida para classificar e pontuar dois tipos de projetos, o projeto qualitativo que partiam de idéias cujo objetivo era melhorar o grau de satisfação de um determinado serviço prestado e o quantitativo que era a idéia de redução de custo e poderia mensurar em valores os resultados. A premissa era esta e como inicialmente e as vagas para treinamento eram limitadas, 10 para *White belt* e 10 para *Green belt*. Os projetos qualitativos e quantitativos com ganhos ou *cost avoid* até 100 mil reais por ano, seus idealistas foram submetidos ao treinamento de *White belt*, já para o treinamento de *Green belt* foram selecionados projetos com ganhos e *cost avoid* superiores a 100 mil reais por ano.

A campanha foi um sucesso e obteve bons resultados, pois foram várias idéias e mais de 10 projetos selecionados. O interessante foi que não sugeriram somente projetos visando redução de custos diretamente, assim os projetos qualitativos que abordaram temas como tratamento de prestadores de serviços, e que mediam a satisfação de está dentro da unidade, foram bem expressivos, pois ajudaram a obter impacto na inicialização da mudança de cultura organizacional, pois a maioria destes projetos tratava a satisfação de pessoas, entre outros, todos valorizados com o mesmo peso pela organização.

A habilidade na implementação desta fase foi perfeita, pois fez com que os colaboradores se sentissem motivados a mudança de cultura.

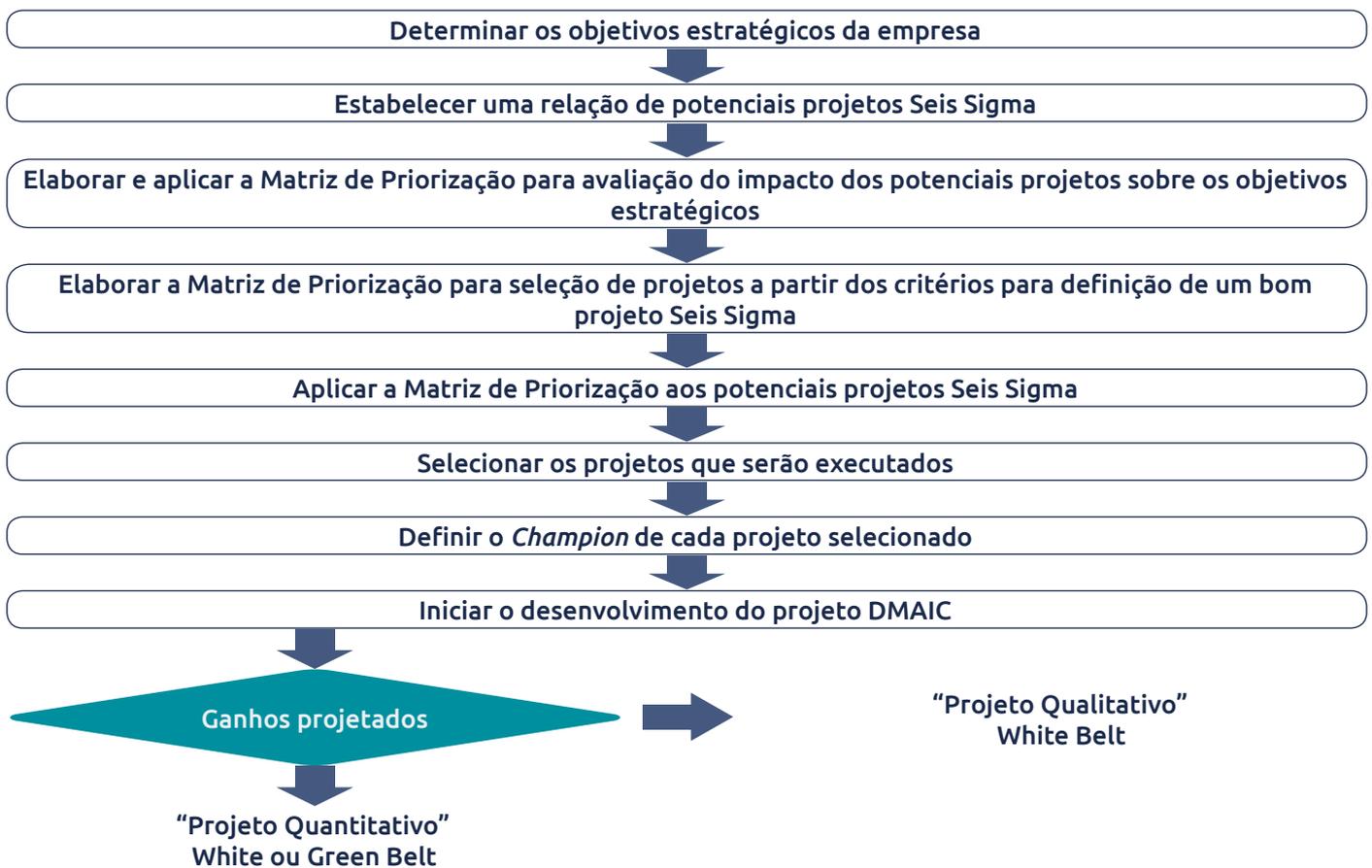
4.5 A SELEÇÃO DE PROJETOS

A definição dos projetos é uma das atividades mais importantes na implementação do metodologia *Lean Seis Sigma*. Os projetos quando bem selecionados conduzirão a resultados mais rápidos e significativos e conseqüentemente contribuirão para o sucesso e consolidação da cultura na empresa. As idéias selecionadas e que se transformarão em projetos *Lean Seis Sigma* devem ter uma forte contribuição para o alcance das metas estratégicas da empresa. Hoje, cada setor tem no mínimo 15 *KPI's (Key Performance Indicator)* com metas prioritárias para o bom andamento da unidade e sucesso nas operações, além do envolvimento direto dos gestores.

Durante a campanha o desempenho dos candidatos a *White* e *Green belt* será relevante para decisão dos gestores quanto à certificação ou não do candidato.

As idéias selecionadas seguiram o seguinte fluxo:

Fig.12: Fluxograma da Implementação do *Lean Seis Sigma*.



Fonte: Elaborado pelo autor baseado na Implementação do *Lean Seis Sigma* na Nestlé Brasil Ltda / Feira de Santana/ BA.

Após a definição de projetos *White* e *Green belt*, qualitativos e quantitativos os colaboradores foram submetidos ao treinamento das ferramentas pertinentes ao projeto. Este treinamento aconteceu na própria unidade e tiveram duração de uma semana para *White belt* e duas semanas para *Green belt*. A partir daí os *belts* treinados iniciaram os trabalhos de aplicação dos projetos na unidade. Esta etapa foi marcada por dificuldades, onde o maior impacto na execução foi a conciliação das atividades já existentes na rotina do colaborador e a implementação do projeto, utilizando a mesma jornada de trabalho anterior para cumpri-las.

Segundo George (2004), esses sentimentos podem surgir em qualquer lugar, em qualquer tipo de organização e você terá que superar a percepção de que *Lean Seis Sigma* será apenas trabalho burocrático empilhado em cima de uma carga de trabalho que já se mostra impossível. Esta sobrecarga pode ser um poderoso motivo para mudanças, especialmente depois que as pessoas compreendem que muitas das dez ou doze horas em seus dias são gastas em trabalho não adicionador de valor. Usar *Lean Seis Sigma* para eliminar desperdício cria engajamento e ao devolver às pessoas seus dias de oito horas.

O autor ainda sinaliza que, da mesma forma pode se estabelecer um apoio em áreas sobrecarregadas se dando o trabalho de assegurar que o *Lean Seis Sigma* esteja ligado ao trabalho e a prioridades de negócios reais do dia a dia dos gestores e do pessoal nesta situação. Buscar de início melhorias rápidas e incrementais que liberem mesmo uma pequena parcela do tempo de alguém lhe dará

muita alavancagem para os passos seguintes. Sendo assim as áreas sobrecarregadas se tornam simplesmente uma questão de liderança e prioridades.

Apesar de ser um obstáculo, estas dificuldades fortaleceram os *belts* que procuraram administrar o tempo e dedicar-se ao seu projeto.

4.6 RESULTADO DOS PROJETOS

O envolvimento da alta gestão foi tão intensa que no período de implementação dos projetos foram feitos vários GEMBA, uma palavra japonesa que em português representa o local onde ocorrem as ações, portanto podemos dizer que é o local onde os produtos são fabricados, ou seja, para nós brasileiros, o “chão de fábrica”. Por valorizar o acompanhamento das ações e o dialogo entre a alta gestão e a unidade de Feira de Santana/BA foi criado o Gemba Talk, um espaço cujo meio de comunicação era a vídeo conferencia ou as chamadas telefônicas, com a mesma finalidade do Gemba tradicional. Nestas conferencias eram montados uma apresentação de cada projeto, onde cada *belt* socializava e compartilhava o *status* de seu projeto, ou seja, apresentar em que fase do DMAIC se encontrava expondo resultados parciais do mesmo.

Para avaliar o desenvolvimento dos projetos com uma maior profundidade, os *Black belts* da equipe *Lean* corporativo realizavam os mentoramentos, um acompanhamento individualizado que acontecia semanalmente através da elaboração de planilhas por cada mentor adaptadas a cada projeto em questão, que deveriam ser preenchidas pelos *belts* responsáveis contendo informações precisas a respeito da fase do DMAIC em que se encontrava e dos resultados até ali alcançados.

Os projetos em fase de controle, ultima etapa do DMAIC, eram expostos em murais e atualizados mensalmente, para que toda a empresa pudesse também acompanhá-los, servindo como forma de motivar outros colaboradores a idealizar projetos. Esta ação pode ser chamada de gestão a vista, pois facilitava o acompanhamento por parte dos gestores e incentivava o *belt*, a empenhar-se a fim de melhorar seus resultados.

As etapas do DMAIC não possuem tempos pré determinados, fixos e inflexíveis, porém na etapa do controle são necessários, no mínimo, três meses de acompanhamento dos resultados para assegurar o cumprimento da meta. Sendo o resultado da avaliação favorável, meta atingida, a próxima fase consistirá na padronização das alterações realizadas no processo em conseqüências das soluções adotadas.

Segundo George (2004), organizações mais experientes em melhorias sabem que pode levar algum tempo até que as pessoas se sintam à vontade com novos procedimentos, portanto realizam uma verificação dois ou três meses após a realização oficial do projeto para verificar se as mudanças ainda estão sendo obedecidas.

Para este acompanhamento foi elaborado um plano de controle para assegurar que o novo processo continue a satisfazer exigências ao longo do tempo. Outro aspecto importante é a comunicação

com as pessoas que não estiveram diretamente envolvidos no projeto, que podemos chamar de transmissão dos novos padrões a todos os envolvidos.

Depois de percorrer estas etapas a culminância do processo se deu por meio do planejamento de um evento de certificação dos *belts*.

4.7 EVENTO DE CERTIFICAÇÃO

A certificação foi o evento mais esperado, pois era realmente a culminância do projeto, onde cada belt teria a oportunidade de apresentar seu projeto para uma banca julgadora de convidados especialistas no assunto e cada faixa concorreria a prêmios por apresentar melhores resultados e aplicação da metodologia de forma correta. Além dos especialistas convidados a participar da banca julgadora, o evento contou a presença da alta direção da Nestlé.

A premiação contemplava o primeiro, segundo e terceiro lugar de cada faixa e como forma de motivar a criação de novos projetos, os vencedores além do reconhecimento na publicação do evento na revista interna da empresa, foram premiados com produtos por ela fabricados.

Este evento foi tido como um marco na Nestlé nacionalmente, porque a partir dali começava uma radical mudança de cultura organizacional na empresa e o pensamento *Lean* ou enxuto aliado a metodologia Seis Sigma se espalhará em todas as outras unidades do Brasil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Lean* Seis Sigma é uma ferramenta apropriada e eficaz para reestruturar processos de forma que podem representar o atendimento aos clientes com o custo reduzido. As ferramentas são complementares, mas como limitação do estudo, observa-se que a ênfase deve recair sobre a mudança de cultura na organização, pois os dois métodos dependem do comprometimento das pessoas na performance da empresa e na implementação dos processos. Desta forma, estudos mais específicos sobre as mudanças culturais e gestão de pessoas devem ser realizados a fim de mostrar a efetividade das ferramentas.

Com os resultados obtidos, demonstra-se que o *Lean* Seis Sigmas pode contribuir significativamente para empresas prestadoras de serviços logísticos, atuando, seja na melhora dos os processos dentro da organização, seja no relacionamento com o cliente.

Enfim, a efetiva integração dos processos logísticos só é alcançada com a adoção de idéia como união, segmentação, transparência, composição e outras que conferem à cadeia de suprimentos um nível de desempenho comparável aos da gestão colaborativa em consonância aos da competitiva

integração horizontal da cadeia logística. Quanto mais detalhada for a avaliação inicial da cadeia, mais acurados serão os resultados do modelo, o que motiva novos estudos exploratórios para conhecer melhor sua aplicabilidade.

Quanto às limitações do estudo, observa-se que os processos, assim como a análise pelo *Lean Six Sigma* são complexos, impossibilitando mostrar a ferramenta em todos os detalhes, além de sugerir que outros estudos sejam feitos de forma a identificar a aplicabilidade da metodologia e sua continuidade, enquanto filosofia.

O importante deste trabalho foi mostrar o quanto é válido o esforço da mudança quando se trata de cultura organizacional, pois é contagiante perceber o envolvimento de toda a empresa, desde o chão de fábrica até a alta direção.

Não se pode deixar de ressaltar que a implantação das metodologias na unidade Nestlé/Feira de Santana se deram em caráter de processo. Assim, para que o processo de reestruturação tenha um menor impacto negativo na empresa, e até em seus funcionários, é fundamental que haja um planejamento prévio para a implantação de todos os processos de mudança, de forma transparente. É necessário que os colaboradores enxerguem e reconheçam a necessidade de mudanças na organização para a melhoria do serviço e atendimento aos clientes.

Dessa forma, sempre que há um processo de mudança, as pessoas necessitam de um tempo de adaptação, transição. Por fim, cabe aos dirigentes ou líderes, organizar e gerenciar o processo de mudança para que suas possíveis perdas ou ameaças sejam minimizadas, sendo mostrado aos envolvidos seu lado positivo, ou seja, novo aprendizado, novas experiências.

REFERÊNCIAS

ADAMS, M. et al. **Lean Six Sigma: A Tools Guide**, Air Academy Associates, 2003.

ALONSO, V. Conselhos do padrinho. São Paulo, **HSM Management**, n.38, 2003.

BENDELL, T., Structuring Business Process Improvement Methodologies, **Total Quality Management**, Vol.16, No. 8-9, 969-978, October-November 2005.

BOWEN, D. E.; YOUNGDAHL, W. E. "Lean" service: in defense of a production-line approach, **International Journal of Service Industry Management**, Bradford, Vol. 9, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.

DUCLOS, L.; SIHA, S.; LUMMUS, R. "JIT in services: a review of current practices and future directions for research". **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 6 No. 5, 1995.

FERGUSON, D. **Lean and six sigma**: the same or different? Management Services, p.12-30, october 2007. http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5428/is_200710/ai_n21295894. Acesso em: 20/12/2010.

FIGUEIREDO, K.; ESCOBAR, D; SUAREZ, M.; PAIXÃO, R. En Busca del *Lean Service*: Un Estúdio de Casos em Dos Compañías Aéreas, una de Brasil, outra de Europa. In: **Encontro Anual da ANPAD**, 27, 2003, Atibaia. Anai. Atibaia: ANPAD, 2003.

GEORGE, M. L. **Lean Seis Sigma para serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GEORGE, M. L.; ROWLANDS, D.; PRICE, M.; MAXEY, J. **Lean Six Sigma pocket toolbox**. New York, NY: McGraw-hill, 2005.

GIL, A. C., 1994, **Como elaborar projetos de pesquisas**, Editora Atlas S. A., São Paulo, 1994.

GODOY. ARILDA S. Pesquisa Qualitativa – Tipos fundamentais. in: **Revista de Administração de Empresas**, vol. 35, n.3. 1995.

HARRY, M.; SCHROEDER, R. **Six Sigma** – The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations, Random House, 2000.

HARRY, M.J.; SCHROEDER, R. **Six Sigma**. Doubleday, A Division of Random House. Inc. 2000

HINES, P.; HOLWEG, M.; RICH, N. "**Learning to evolve**: A review of contemporary *Lean* thinking". International Journal of Operations & Production Management Vol. 24 Issue 10, 2004.

HOERL, R., One Perspective on the Future of Six-Sigma, **International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage**, Vol 1, No. 1, 2004.

IHI. "**Going Lean in Health Care**". Institute for Healthcare Improvement. Innovation Series, 2005.

LIKER, J. K. **The Toyota Way**: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New-York: McGraw Hill, 2004.

MACHIAVELLI, NICCOLO. **A Arte da Guerra**, ed. São Paulo, Editora Escala, 2006.

MENEZES, L. C. M., 2003, **Gestão de projetos**. 2 ed. São Paulo, Atlas.

OHNO, T. O sistema Toyota de produção – além da produção em larga escala. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

QUEIROZ, M. A. **Lean Seis Sigma**. Como integrar o *Lean* manufacturing com o seis sigma. Banas Qualidade. São Paulo, ano XVI, n.178, 2007.

RICHARDSON, ROBERTO JARRY et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SCHNEIDER, B.; GODFREY, E. G.; HAYES, S. C.; HUANG, M.; LIM, B.; NISHII, L. H.; RAVER, J. L.; ZIEGERT, J.C. **The human side of strategy**: employee experiences of strategic alignment in a service organization. *Organizational Dynamics*, New York, v. 32, n. 2, 2003.

SENGE, P. **The Fifth Discipline**. New York, NY: Currency, Doubleday, 1990.

SHINGO, S. **O Sistema Toyota de Produção do ponto de vista da Engenharia de Produção**. 2ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 1996.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., et all, **Administração da Produção**. 1 ed. São Paulo, Atlas, 1999.

SORIANO-MEIER, H; FORRESTER, P.L. "A model for evaluating the degree of *Leanness* of manufacturing firms", **Integrated Manufacturing Systems**; 13, 2, 2002.

SPEAR, S. **Fixing Health Care from the Inside, Today**. *Harvard Business Review*. September, 2005.

SPEAR, S.; BOWEN, H. K. **Decoding the DNA of the Toyota Production System**. *Harvard Business Review*, Sep./Oct. 1999.

THIOLLENT, M.; ARAUJO, T.; SOARES, R. **Metodologia e experiência em projetos de extensão**. Niterói: EdUFF, 1992.

WOMACK, J; Jones, D. **Lean Solutions**. How companies and customers can create value and wealth together. New York: Free Press, 2005.

UPTON, M.T.; COX, C., **Lean Six Sigma**: A Fusion Of Pan-Pacific Process Improvement, http://www.isixsigma.com/me/Lean_manufacturing. Acesso em 15/12/2010.

WOMACK, J. "**Competition equals Lean?**", carta a Colin Mason da Engineering Industries Associates UK comentando artigo de Porter, 2004.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T. **Lean Thinking**, Editora Simon & Schuster, 1996.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D. **A Máquina que Mudou o Mundo**, Editora Campus, 1992.

CAUSA & EFEITO. Boletim da Siqueira Campos – Setembro 2006, Ano X – nº 19. **Siqueira Campos**. Disponível em: <<http://www.siqueiracampos.com/pdf/b19.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2011.

Anderson Vieira Santos

email: anderson.vieira@univasf.edu.br

Currículo: Bacharel em Ciências Sociais pela Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (2013); Especialista em Gestão Pública (2020); Mestrando em Administração Pública (PROFIAP/UNIVASF).

Platini Gomes Fonseca

email: platini.fonseca@univasf.edu.br

Currículo: Doutor em Administração, na área de Tecnologia, Inovação e Competitividade, pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina (2007); MBA em Marketing - UNIFACS (2010); Especialização em Gestão da Educação a Distância (2013); e Mestrado em Administração - UFBA (2014). Atualmente é técnico administrativo de nível superior da Universidade Federal do Vale do São Francisco, lotado na Diretoria de Planejamento. Tem experiência na área de Gestão Pública, Planejamento Estratégico e Gestão de TI.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu
– CEP: 44300-000 – Cachoeira, BA

Caderno Especial - Gestão e Negócios 2022

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

**DIGITAL TRANSFORMATION IN THE BRAZILIAN
PUBLIC SERVICE: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**

RESUMO

A busca por mais eficiência, efetividade e eficácia na administração pública levaram a Transformação Digital do setor público brasileiro a ser debatido e estudado como forma de suprir a essa demanda. Sendo assim, apresenta-se, por meio de uma revisão sistemática de literatura nacional, a análise de como o conceito é estudado e apresentado dentro do recorte temporal de 2015 à 2021 em periódicos eletrônicos. Dentre os resultados, destaca-se que a Transformação Digital vem sendo analisada de forma a resgatar a evolução histórica das medidas governamentais para implementar serviços digitais, além de discutir as principais perspectivas e desafios para que um serviço público digital se torne realidade.

Palavras-chave:

Transformação Digital. Serviço Público. Literatura Nacional.

SANTOS, Anderson Vieira; FONSECA, Platini Gomes. Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 15, n.1, p 58 - 71, março 2022.

ABSTRACT

The search for more efficiency, effectiveness and effectiveness in public administration and led the Digital Transformation of the Brazilian public sector to be debated and studied as a way to meet this demand. Therefore, through a systematic review of national literature, the analysis of how the concept is studied and presented within the time frame from 2015 to 2021 in electronic journals is presented. Among the results, it can be seen that Digital Transformation has been analyzed in order to rescue the historical evolution of government measures to implement digital services, in addition to discussing the main perspectives and challenges for a digital public service to become a reality.

Palavras-chave:

Digital Transformation. Public Service. National Literature.

1. INTRODUÇÃO

Experiências oferecidas pela transformação digital presente no setor privado estão mudando as expectativas dos cidadãos em relação aos governos. Tal mudança tem demandado do serviço público uma maior capacidade de fornecer serviços digitais de alto valor em tempo real (MERGEL *et al.*, 2019).

Em resumo, trata-se de um termo com origem na iniciativa privada e que os governos passaram a adotar, composto pelos seguintes aspectos: uso da tecnologia para transformar a prestação de serviços (ROOKS, 2017); uso de tecnologia para transformar a cultura organizacional e relacionamento com os cidadãos (MEIJER, 2015; LUNA, 2017); criação de valor como resultado da transformação (CORDELLA; PALETTI, 2018).

Não há dúvidas de que os governos estão em busca de tornar os serviços públicos mais eficientes, sobremaneira ao considerar as novas exigências da sociedade (MERGEL *et al.*, 2019). Entretanto, ainda há dificuldades na compreensão sobre os principais desafios e potenciais da transformação digital no setor público brasileiro. A literatura nacional tem se concentrado em pesquisar o tema, abordando sobre: a evolução e o resgate histórico das experiências implementadas pelos governos das três esferas (OLIVEIRA *et al.*, 2015; ALBUQUERQUE; SILVA; SOUSA, 2017; MESQUITA, 2019); as normativas e legislações a respeito do tema, tais como a estratégia de Governança Digital (VARELLA *et al.*, 2017); além das perspectivas e desafios para implementação da transformação digital do serviço público brasileiro (MOURA *et al.*, 2020; REIS; CARVALHO, 2020; CRISTOVAM, *et al.*, 2020; WEISS, 2019; BROGNOLI; FERENHOF, 2020).

Esse cenário abrangente justifica a necessidade de revisar sistematicamente a literatura a fim de se responder a seguinte pergunta: como está sendo trabalhado pela literatura nacional recente a Transformação Digital no Setor Público brasileiro? Assim, o objetivo dessa pesquisa foi revisar

sistematicamente a literatura nacional a fim de identificar as principais abordagens da transformação digital no setor público brasileiro. Para isso, os elementos analisados após o levantamento dos dados foram: a) os objetivos das pesquisas; b) os contextos de aplicação estudados; c) as metodologias utilizadas; d) os principais resultados e conclusões; e) as limitações apontadas nos artigos; e f) as indicações de pesquisas futuras.

Esse artigo está dividido em 5 (cinco) seções. Além desta introdução, seguem o debate teórico a respeito do tema, a explanação do percurso metodológico, a discussão e apresentação dos resultados, bem como as conclusões. Por fim, apresentam-se as referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

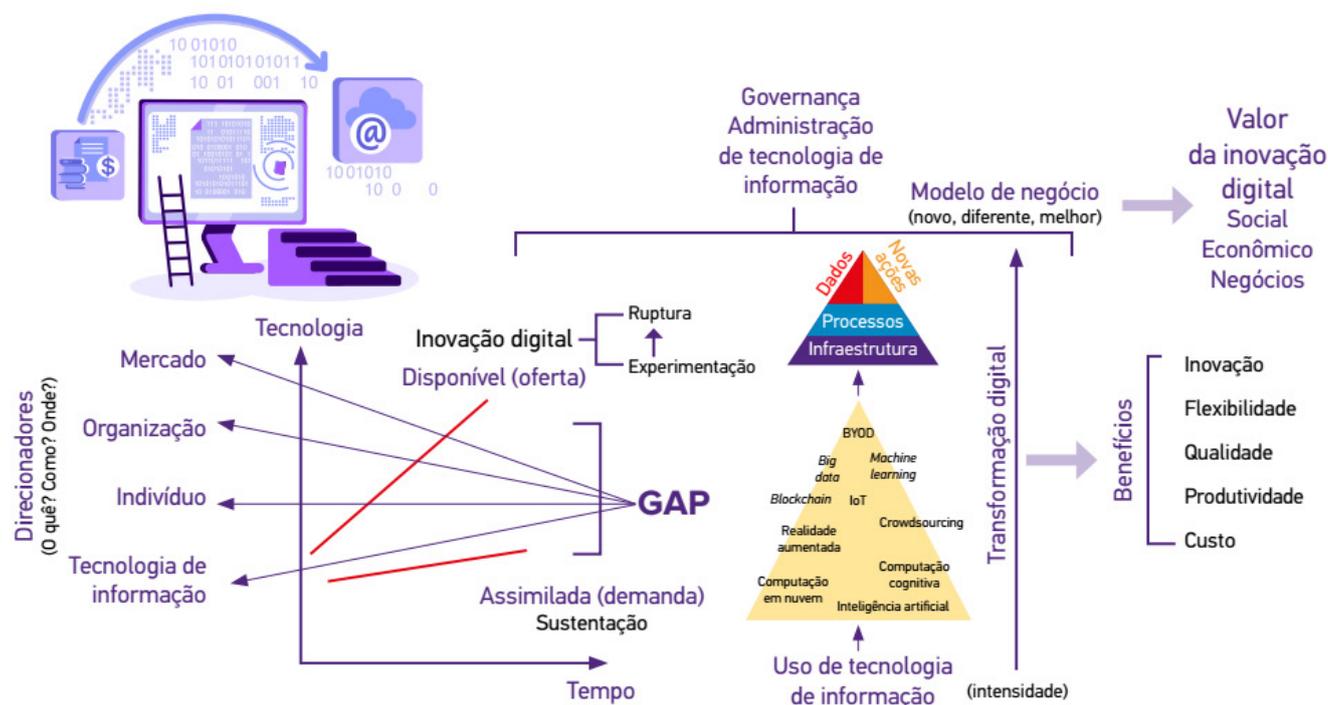
Albertin e Albertin (2021) demonstram preocupação em definir o termo transformação digital uma vez que a expressão tem sido utilizada constantemente nas organizações como sinônimo de agilidade. Os autores trazem então o que compreendem como o significado do termo: “transformação digital pode ser entendida como a aplicação de inovação digital para realizar algo novo, diferente e melhor, gerando valor para a sociedade e para as empresas” (ALBERTIN; ALBERTIN, 2021, p. 27).

Partindo desse conceito, pode-se destacar que a mera aplicação de tecnologia não é capaz de promover a transformação digital. Daltro *et al.*, (2021), ao citarem autores como Berger (2014), Keane (2000) e Stief (2016), afirmam que a chave para a transformação digital vai além da tecnologia. Esse fenômeno pode ser traduzido como uma oportunidade para a melhoria dos fluxos processuais através do uso do aparato tecnológico (HAFFKE *et al.*, 2017).

A figura 01 elaborada por Albertin e Albertin (2021) demonstra as dimensões da transformação digital, não restando dúvidas quanto a sua complexidade. O conceito traz elementos como direcionadores, tecnologia e seu uso, governança, administração de tecnologia de informação, modelo de negócio.

Figura 01 - Dimensões da Transformação Digital

DIMENSÕES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



Fonte: Albertin e Albertin, 2021.

Há ainda um debate crítico a respeito do assunto. Dentre eles, preocupações quanto ao impacto desse cenário no mercado de trabalho (BALSMEIER; WOERTER, 2019); ou, por exemplo, Dengler e Gundert (2021) que examinaram em que medida os funcionários na Alemanha têm medo de perder seus empregos, a depender do grau de informatização de suas ocupações.

Essas inquietações aliadas ao aumento das exigências dos cidadãos e suas experiências fora do setor público estão ampliando as expectativas da sociedade quanto à “capacidade dos governos em fornecer serviços digitais em tempo real e de alto valor” (ESCOBAR, 2020, p. 95). A seção seguinte tratará sobre a aplicação da transformação digital no serviço público, em especial a evolução histórica na administração pública brasileira.

2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

O desafio de redefinir a atuação do Estado e da Administração Pública Brasileira sempre esteve no centro do debate econômico, social e político nacional. Na década de 1990, o maior objetivo era conciliar uma reintegração competitiva do país na economia mundial marcada pela globalização e modernização dos serviços públicos na esfera internacional e atender a crescente demanda interna do cidadão por serviços mais ágeis e efetivos, o que pode ser definido como a busca de

maior eficácia, eficiência e efetividade da Administração Pública por meio de práticas gerenciais (BRESSER-PEREIRA, 1995).

No Brasil, o processo de normatização e regulamentação das iniciativas de implementação do chamado “Governo Digital” teve um marco recente em 2016 com Decreto nº 8.638/2016 instituindo a chamada “Política de Governança Digital” junto com o documento que definia os objetivos estratégicos do governo para garantir a mudança na forma de gestão e execução dos serviços públicos. Em 2018, o decreto foi revisado pelo governo federal que lançou a “Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital – cidadania e governo” que tinha declarado como objetivo estratégico ampliar a prestação dos serviços por meio da Transformação Digital, ampliando a participação da sociedade civil no acompanhamento e execução de políticas e serviços públicos (MESQUITA, 2019).

A implementação de uma nova forma de prestação de serviços estatais por meio do paradigma do Governo digital, não é apenas uma reforma do aparelho administrativo, mas sim uma reforma estatal que terá que enfrentar um grande gargalo para sua plena execução, tais como o acesso a tecnologias por considerável parcela da população brasileira ainda é insuficiente, renovar a estrutura de tecnológica instalada nos órgãos públicos federais e fomentar uma cultura organizacional voltada para a inovação. Esses são pontos cruciais para serem tratados pelo estado brasileiro, tendo como pano de fundo, depois de controlada a pandemia, os impactos sociais de dois anos de crise de saúde, econômica e social (CRISTOVAM *et al.*, 2020).

A transformação digital é um cenário ao qual o setor público está no centro do debate e para isso será necessário repensar as práticas e ações na direção de um planejamento estratégico para cumprir as etapas necessárias para esse processo, que afeta desde a forma a prestação do serviço, gestão do pessoal, incremento da infraestrutura disponível, mudança na cultura e nas rotinas do serviço e dos servidores públicos na sua relação com o cidadão e a sociedade em geral (MERGEL *et al.*, 2019).

3. METODOLOGIA

O presente artigo analisou por meio de uma revisão sistemática da literatura as abordagens da Transformação Digital no Serviço Público Brasileiro apresentados pela literatura nacional, tendo como recorte temporal os anos de 2015 à 2021, foram analisados artigos e trabalhos publicados nos últimos 07 (sete) anos, incluindo os que abordam as recentes mudanças na prestação dos serviços públicos implementadas por conta das medidas de distanciamento e segurança devido a pandemia da COVID-19.

A revisão sistemática é uma análise criteriosa da literatura sobre determinado tema e deverá levar em consideração alguns passos, quais sejam: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; categorização dos estudos selecionados; análise e interpretação dos resultados; apresentação da revisão/síntese do conhecimento (BOTELHO, CUNHA E MACEDO, 2011).

A questão norteadora que baseou a pesquisa e análise da revisão sistemática: como está sendo trabalhada pela literatura nacional recente a Transformação Digital no Setor Público brasileiro?

Partindo da questão norteadora, foi elaborado e sistematizado o proto de pesquisa que será aplicado na revisão sistemática desenvolvida neste trabalho, conforme quadro 1:

Quadro 1 – Aplicação do Protocolo de Pesquisa para Revisão Sistemática, conforme Salles *et al.*, (2020)

BANCOS DE DADOS	Google Scholar, com limite das 10 primeiras guias, após aplicação do filtro de relevância, bem como 10 periódicos nacionais com <i>Qualis</i> A2 em Administração.
CORTE TEMPORAL	Foram buscados artigos publicados em periódicos eletrônicos nos últimos 07 (sete) anos, compreendendo os anos de 2015 à 2021.
PALAVRAS-CHAVES EM PORTUGUÊS	“transformação digital” + “serviço público”
PALAVRAS-CHAVES EM LÍNGUA ESTRANGEIRA	“ <i>Digital Transformation</i> ” + “ <i>public service</i> ”
FORMA DE BUSCA	Motor de busca dos sítios eletrônicos
CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	A partir da leitura do título e do resumo, identificar publicações que analisam a transformação digital do setor público brasileiro, seus desafios e as perspectivas.
CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO	Foram excluídos os artigos que não abordavam o contexto público; que não abordavam a Transformação Digital ou que não foram publicados em periódicos eletrônicos com <i>qualis</i> .
AVALIAÇÃO DE QUALIDADE	Foi analisado o rigor metodológico da pesquisa.
EXTRAÇÃO DE DADOS	Planilha simples <i>Excel</i>
ANÁLISE DO ARTIGO	a) Objetivo; b) Contexto de aplicação; c) Metodologia utilizada; d) Principais resultados e conclusões e) Limitações da pesquisa; e f) Indicações de pesquisas futuras.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do protocolo de Salles *et al.*, (2020)

Para ampliar a base dados e o rigor da avaliação de qualidade dos trabalhos foi realizada uma busca utilizando os termos chaves “Transformação Digital” e “Setor Público” e o recorte temporal de 7 (sete) anos em Revistas nacionais *Qualis* A2 na Área de Administração (RAC, RAE, RAUSP, BAR, CADERNOS EBAPE.BR, ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE, PESQUISA OPERACIONAL, RBGN, REVISTA CONTABILIDADE & FINANÇAS e RAP), onde não foram encontrados artigos publicados – depois da aplicação do protocolo – que pudessem ser acrescentados na base de dados.

Por se tratar de temática recente e em constante mudança, o recorte de 7 anos foi utilizado. Quanto à avaliação de qualidade, aspectos como etapas metodológicas, instrumentos de coleta, tratamento e análise de dados foram avaliados. Já sobre a extração de dados, os dados foram alimentados em planilha *Excel*, separando as informações em coluna e linhas – o que permitiu uma interpretação comparativa entre os artigos encontrados.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na primeira rodada de pesquisa, o sistema do Google Acadêmico reportou 110 resultados quando acionados as palavras-chave do protocolo de revisão, aplicando o critério de inclusão do protocolo de pesquisa da revisão sistemática, analisando o título e o resumo dos trabalhos, verificou-se que apenas 28 tratavam a temática da transformação digital no setor público em diferentes abordagens.

A partir do critério de exclusão, restaram 12 artigos publicados em periódicos que tratavam da transformação digital no contexto do setor público. Os artigos foram submetidos ao protocolo de análise de qualidade para que fosse possível apresentar criticamente as produções por meio dos seguintes elementos, conforme Quadro 1: a) os objetivos das pesquisas; b) os contextos de aplicação estudados; c) as metodologias utilizadas; d) os principais resultados e conclusões; e) as limitações apontadas nos artigos; e f) as indicações de pesquisas futuras. Analisando os objetivos dos trabalhos que se propõem a estudar a Transformação Digital no setor público brasileiro, temos como principais objetivos dos trabalhos a análise, mapeamento ou resgate do processo histórico da experiência de inclusão de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's), bem como a produção legislativa e normativa do estado brasileiro sobre serviços públicos digitais (VARELLA *et al.*, 2017) e os potenciais/desafios (BROGNOLI; FERENHOF, 2020); (LEAL; RODRIGUES, 2018), além da relação entre poder público e sociedade diante do processo de transformação digital (WEISS, 2019).

QUADRO 2 - Objetivos apresentados nos artigos analisados

OBJETIVO	AUTOR
Contribuir para a identificação dos desafios, ações e perspectivas do governo brasileiro para a transformação digital	BROGNOLI; FERENHOF, (2020)
Mapear oportunidades, tecnologias, procedimentos e dificuldades da transformação digital no setor público	LEAL; RODRIGUES (2018)
Refletir sobre o poder exercido por essas tecnologias sobre a sociedade até o ponto de se vislumbrar o advento de uma sociedade caracterizada por sua inseparabilidade da tecnologia: a sociedade sensoriada	WEISS (2019)
Analisar o estado da arte das Smart Cities no Brasil e em Portugal, procurando mapear e caracterizar os projetos existentes, identificar os serviços/setores objeto de inovação e os principais constrangimentos e desafios nos dois países.	ALVES <i>et al.</i> , (2019)
Analisar possibilidades de utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) voltadas para a concretização de direitos sociais, pela via da prestação direta de serviços públicos, a partir da noção de Governo Digital.	CRISTOVAM <i>et al.</i> , (2021)
Realizar levantamento das discussões sobre inovação no setor público brasileiro após a LRF.	OLIVEIRA <i>et al.</i> , (2015)
Abordar o atual contexto de transformação digital diante do setor público e o meio eletrônico, como mecanismo de evolução digital, e, sobretudo, eficiência, transparência e economicidade.	ALBUQUERQUE; SILVA; SOUSA, (2017)
Realizar resgate histórico da política de governo eletrônico (e-gov) do Brasil, observando como a relação entre o governo e a sociedade foi sendo modificada a partir da evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC e da utilização delas por parte do governo.	MESQUITA (2019)

OBJETIVO	AUTOR
Observar a relação entre o avanço tecnológico na Administração Pública e o Direito ao Desenvolvimento, compreendendo de que forma o fomento às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) contribui para o desenvolvimento.	REIS; CARVALHO, (2020)
Analisar as recentes alterações normativas já realizadas e as propostas em exame no Congresso Nacional sobre governo digital; os problemas que ainda precisam ser enfrentados e as oportunidades trazidas pelas novas tecnologias para a criação e o aperfeiçoamento de políticas públicas	VARELLA <i>et al.</i> , (2017)
Identificar os estudos que têm sido desenvolvidos sobre exclusão digital (ED) em processos de transformação digital (TD), entendendo que a tecnologia impacta a forma como as sociedades e seus processos são desenvolvidos	MOURA <i>et al.</i> , (2020)
Analisar como o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) contribui com a transparência em uma universidade federal, atendendo às exigências da Lei de Acesso à Informação (LAI)	MACIEL <i>et al.</i> , (2019)

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao contexto da aplicação e análise da transformação digital no setor público, 10 dos 12 trabalhos analisados trabalham o contexto público de forma geral, como prestação de serviços públicos digitais, ou como acontece a relação entre Administração Pública e a sociedade civil. Apenas os trabalhos de Alves *et al.*, (2019) e Maciel *et al.*, (2019) trazem estudos de casos como forma de análise. O primeiro debruça-se sobre a temática específica das *Smart Cities* enquanto *locus* de inovação e aplicação direta das ferramentas digitais, realizando uma comparação entre as experiências brasileiras e portuguesas. Já o segundo analisa a transformação digital por meio da aplicação do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão numa Universidade pública federal trazem estudos de casos como forma de análise.

As escolhas metodológicas dos trabalhos analisados partiram de pesquisas qualitativas. O protocolo de pesquisa utilizado neste trabalho não reportou trabalhos de caráter quantitativo que analisassem as experiências de Transformação Digital no setor público. No tocante às técnicas utilizadas para atingir os objetivos dos trabalhos, a análise documental e a revisão de literatura se sobressaem com presença em todos os trabalhos, as demais técnicas são apresentadas abaixo:

QUADRO 3 - Métodos de pesquisa utilizadas

AUTOR/REFERÊNCIA	Método/Técnica
BROGNOLI; FERENHOF, (2020); WEISS, (2019); ALVES <i>et al.</i> , (2019); CRISTOVAM <i>et al.</i> , (2021); OLIVEIRA <i>et al.</i> , (2015); ALBUQUERQUE; SILVA; SOUSA, (2017); MESQUITA, (2019); REIS; CARVALHO (2020); VARELLA <i>et al.</i> , (2017); MACIEL <i>et al.</i> , (2019)	Análise bibliográfica; pesquisa documental; revisão de literatura
LEAL; RODRIGUES, (2018); MOURA <i>et al.</i> , (2020)	Revisão Sistemática de Literatura
BROGNOLI; FERENHOF, (2020); WEISS, (2019); CRISTOVAM <i>et al.</i> , (2021)	Ensaio teórico e indutivo

Fonte: dados da pesquisa

A escolha por abordagens qualitativas e revisões de literatura com análise documental para tratar sobre a Transformação Digital apontam para um arcabouço teórico baseado em sua maioria na literatura internacional e normativo baseado nos documentos oficiais produzidos pelas instituições públicas que buscam normatizar e regular a relação entre tecnologia, serviços públicos e cidadãos. Esse resultado permite demonstrar a dimensão do quanto, no âmbito racional legal, a evolução da Administração Pública brasileira parece caminhar para a adoção cada vez maior de TIC's para a prestação de serviços públicos e busca por maior eficiência e efetividade das políticas públicas (VARELLA *et al.*, 2017; CRISTOVAM *et al.*, 2021).

QUADRO 4 - Limitações e Indicações de Pesquisas

AUTOR/REFERÊNCIA	LIMITAÇÕES	INDICAÇÕES PESQUISAS
BROGNOLI; FERENHOF, (2020)	Não apontado pelos autores.	Acompanhar a execução da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (<i>E-digital</i>) e a Estratégia de Governança Digital (EGD), em suas versões atualizadas/revisadas.
LEAL; RODRIGUES (2018)	O conceito de transformação digital ainda não está consolidado e pacificado no meio acadêmico	Ampliar as pesquisas para outros setores e ramos, tais como serviços financeiros, varejo, saúde e indústria, adotando métodos de pesquisa análogos ou diversos.
WEISS (2019)	Como analisar as capacidades técnicas e humanas para lidar com grandes volumes de dados e informações	Necessários estudar e acompanhar como a transformação digital e o volume de dados gerados pode afetar a relação entre sociedade, mercado e poder público
ALVES et al., (2019)	Não apontado pelos autores.	Estudos que acompanhem os processos de financiamento das <i>Smart Cities</i> no Brasil e a implementação de novas tecnologias no setor público municipal.
CRISTOVAM et al., (2021)	Não apontado pelos autores.	Pesquisas que acompanhem a implementação do governo digital a fim de que a prestação do serviço público se torne mais eficiente e possa atender aos direitos e deveres sociais previstos constitucionalmente.
OLIVEIRA et al., (2015)	O fato de se ter usado para pesquisa apenas a base <i>SciELO</i> , e em artigos da língua portuguesa	Expandir a consulta a outras bases de dados como Periódicos da CAPES, Scientific Periodicals Electronic Library (Spell) e Web of Science bem como em eventos importantes sobre Administração Pública.
ALBUQUERQUE; SILVA; SOUSA, (2017)	Não apontado pelos autores.	Estudos que acompanhem o processo de implementação do governo digital e a ampliação da base de cidadãos que possam acessar os serviços públicos.
MESQUITA (2019)	Estado do debate ainda em constante construção.	Necessidade de se pesquisar políticas de inclusão digital, para que o egov não beneficie apenas as classes mais favorecidas da sociedade, reforçando e aprofundando as exclusões já existentes
REIS; CARVALHO, (2020)	Não apontado pelos autores.	Não apontado pelos autores.
VARELLA <i>et al.</i> , (2017)	Integração de bases de dados e compartilhamento de informações e o batimento dos dados.	Não apontado pelos autores.
MOURA <i>et al.</i> , (2020)	Concentração das pesquisas que utilizam <i>surveys</i> ou dados secundários para pesquisar a exclusão digital.	Agenda de pesquisa para contribuir com o campo de estudos em Exclusão Digital
MACIEL <i>et al.</i> , (2019)	Um aspecto metodológico já que os resultados não permitem generalização.	Aplicar o modelo em outros contextos organizacionais

Fonte: dados da pesquisa

Pela literatura analisada, pode-se perceber que o estado brasileiro desenvolveu diversos documentos, normativas, estratégias, ferramentas e soluções digitais no último período, principalmente nos últimos 10 anos. No que diz respeito a documentos e estratégias formais, tem-se um arcabouço de estratégias para que a transformação digital se torne uma realidade para todos os cidadãos, possibilitando a democratização do acesso às tecnologias digitais e objetivando a economia de recursos públicos, por meio de ferramentas que busquem maior efetividade, eficiência, transparência e responsabilização (BROGNOLI; FERENHOF, 2020; LEAL; RODRIGUES, 2018; ALBUQUERQUE; SILVA; SOUSA, 2017; MESQUITA, 2019).

A Transformação Digital do serviço público brasileiro terá de lidar com desafios internos e externos para atingir estes objetivos e toda sua potencialidade. No ambiente interno das instituições públicas, será necessário ampliar a infraestrutura física e material, incentivar servidores e líderes para adotar uma cultura de inovação e mudança necessária para uma efetiva transformação, além de treinar os servidores e integrar as bases de dados de forma responsável e seguro para os dados dos cidadãos (WEISS, 2019; CRISTOVAM *et al.*, 2021; VARELLA *et al.*, 2017).

Do ponto de vista do cidadão, a Administração Pública deverá pensar a tecnologia como um meio de concretizar direitos constitucionais, principalmente os direitos e garantias fundamentais, tal como aponta CRISTOVAM *et al.*, (2021). O cidadão deve ser integrado ao processo de transformação digital, seja ampliando o acesso a equipamentos eletrônicos que possibilitem a solicitação e recebimento de serviços públicos, seja implementando políticas públicas exclusivas para alfabetização digital que garantam que o processo seja inclusivo e não exclusivo. Neste quesito, chama-se a atenção para a pouca literatura sobre inovação e serviços públicos digitais aplicados no estudo das instituições públicas de ensino das três esferas de governo (OLIVEIRA *et al.*, 2015) e a, ainda, baixa a preocupação com a Exclusão Digital em processos de Transformação Digital dentro a literatura recente (MOURA *et al.*, 2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos trabalhos analisados e do referencial teórico aqui produzido, pode-se perceber como o conceito de Transformação Digital no setor público brasileiro – enquanto processo planejado com objetivos estratégicos bem definidos para mudança das instituições públicas – é trabalhado pela literatura como resgate histórico das medidas implementadas pelo governo para que os serviços públicos sejam melhorados.

O debate sobre as perspectivas e desafios da transformação traz à tona como o cidadão, principal beneficiário desse processo, ainda não está envolvido nas instancias de formulação das políticas de governo digital e caso não sejam tomadas as devidas medidas e políticas públicas, a exclusão digital pode ampliar mais ainda a desigualdade social brasileira, principalmente no acesso aos serviços públicos e aos direitos fundamentais do cidadão.

Em outro ponto, verificou-se que é necessário ampliar as pesquisas e debates sobre o conceito de transformação digital e a respeito do papel da educação e das instituições de ensino das três esferas de governo para inserir os cidadãos nos processos. Outras investigações precisam entender: como as organizações públicas estão executando e planejando estrategicamente a implementação das normas que tratam sobre a transformação digital; de que forma o tema, a cultura e a rotina institucional vêm sendo afetada por novas formas de prestação do serviço, bem como a maneira que a crescente exigência dos atores sociais por serviços mais ágeis, eficientes e eficazes, exige um paralelo entre o serviço público e o privado.

Por fim, como limitações de pesquisa encontradas neste trabalho, apontam-se o banco de dados que se debruçou apenas às dez primeiras guias do *Google Scholar*, após a aplicação do filtro “relevância” e a opção por analisar a literatura nacional. Nesse sentido, para futuras pesquisas, indica-se a ampliação da base de dados para outros trabalhos publicados em meios diversos, tais como: anais de congressos, livros eletrônicos e impressos, entre outros. Ainda é possível ampliar a pesquisa para uma base de dados internacional para que possa comparar a produção nacional e internacional sobre Transformação Digital do Setor Público.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A; ALBERTIN, R. **Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”**. *Gvexecutivo*, v-20, n-1, jan/mar 2021.

ALBUQUERQUE, B. M.; SILVA, F. C. A. da; SOUSA, T. P. de. **A era eletrônica da administração pública federal:: desafios e evolução no cenário brasileiro**. *Revista Vianna Sapiens*, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 19, 2017. DOI: 10.31994/rvs.v8i2.245. Disponível em: <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/245>. Acesso em: 15 set. 2021.

ALVES, Maria Abadia, Dias, Ricardo Cunha e Seixas, Paulo Castro. **Smart Cities no Brasil e em Portugal: o estado da arte. urbe**. *Revista Brasileira de Gestão Urbana* [online]. 2019, v. 11 [Acessado 15 Setembro 2021] , e20190061. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2175-3369.011.e20190061>>. Epub 10 Out 2019. ISSN 2175-3369. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.011.e20190061>.

BALSMEIER, B; WOERTER, M. **Is this time different? How digitalization influences job creation and destruction**, *Research Policy*, Volume 48, Issue 8, 2019, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.010>

BOTELHO, L. L. R., CUNHA, C. C. D. A., & MACEDO, M. (2011). **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. *Gestão e Soc*, 5 (11), 121-36.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Lua Nova: Revista de Cultura e Política [online]. 1998, n. 45 [Acessado 17 Junho 2021], pp. 49-95. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>>. Epub 04 Ago 2010. ISSN 1807-0175. <https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>.

BROGNOLI, Tainara da Silva; FERENHOF, Helio Aisenberg. **Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas.** Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis-SC, v. 10, p. 01-11, 2020. DOI <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-11.989>. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774794> Acesso em: 13 set. 2021.

CORDELLA, A., & PALETTI, A. (2018). **ICTs and value creation in public sector: Manufacturing logic vs service logic.** Information Polity, 1–17

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva, Saikali, Lucas Bossoni e Sousa, Thanderson Pereira de. **Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil.** Sequência (Florianópolis) [online]. 2020, n. 84 [Acessado 15 Setembro 2021] , pp. 209-242. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n89p209>>. Epub 08 Jun 2020. ISSN 2177-7055. <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n89p209>.

DALTRO, E; SANTOS, M; SILVA, M. **Transformação Digital para Além da Tecnologia Uma Análise sobre as Pessoas e os Processos Relacionados com o Uso das Mídias Sociais na Prefeitura de Salvador-Bahia** (2021). CONF-IRM 2021 Proceedings.

DENGLER, K; GUNDERT, S. **Digital Transformation and Subjective Job Insecurity in Germany,** European Sociological Review, 2021; jcaa066, <https://doi.org/10.1093/esr/jcaa066>

ESCOBAR, F. **Implementando a transformação digital: reconstrução do brasil pela transformação digital no setor público,** 2020.

HAFFKE, I; KALGOVAS, B; BENLIAN, A. **Options for Transforming the IT Function Using Bimodal IT.** MIS Quarterly Executive, 2017.

INES MERGEL, I; EDELMANN, I; HAUG, N. **Defining digital transformation: Results from expert interviews.** Government Information Quarterly, Volume 36, Issue 4, 2019, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.

LEAL, Sheyne Cristina; RODRIGUES, Ricardo Maciel. **Transformação Digital no Setor Público – Como e Por Que Fazer.** Congresso de Transformação Digital - FGV, São Paulo, 13 de nov. 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/ctd/ctd2018/paper/view/6970>. Acesso em: 13 set. 2021.

LUNA, L. F. (2017). **Opportunities and challenges for digital governance in a world of digital participation.** Information Polity, 22(2–3), 197–205.

MACIEL, Raoni Gonçalves et al. **Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) e sua contribuição para a transparência: uma experiência gerencial em uma universidade federal.** Perspectivas em Ciência da Informação [online]. 2019, v. 24, n. 02 [Acessado 15 Setembro 2021], pp. 143-164. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1981-5344/3824>>. Epub 02 Set 2019. ISSN 1981-5344. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3824>.

MEIJER, A. (2015). **E-governance innovation: Barriers and strategies.** Government Information Quarterly, 32(2), 198–206. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>.

MESQUITA, Kamila. **A Evolução do Governo Eletrônico no Brasil e a Contribuição das TIC na Redefinição das Relações entre Governo e Sociedade.** Comunicologia, [s. l.], v. 12, ed. 2, 2019. DOI <http://dx.doi.org/10.31501/comunicologia.v12i2.10900>. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/10900>. Acesso em: 15 set. 2021.

MOURA, Luzia Menegotto Frick de et al. **Exclusão Digital em processos de Transformação Digital: uma revisão sistemática de literatura.** Revista Gest@o.Org, [s. l.], v. 18, ed. 2, p. 198-213, 2020. DOI 10.51359/1679-1827.2020.249417. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaorg/article/view/249417/37853>. Acesso em: 15 set. 2021.

OLIVEIRA, Andreia Neiva et al. **O que se discute sobre Inovação no Setor Público Brasileiro: Análise do período entre 2000 (pós LRF) e 2014.** Revista de Estudos Sociais, [s. l.], v. 17, ed. 35, p. 216-237, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5298074>. Acesso em: 15 set. 2021.

REIS, Camila Lima; CARVALHO, Fabio Lins de Lessa. **O fomento às novas tecnologias na Administração Pública como direito ao desenvolvimento.** IJDL – INTERNATIONAL JOURNAL OF DIGITAL LAW, Belo Horizonte - MG, ano 1, v. 1, 2020. DOI <https://doi.org/10.47975/IJDL/3lima>. Disponível em: <https://journal.nuped.com.br/index.php/revista/article/view/15/24>. Acesso em: 15 set. 2021.

ROOKS, G., Matzat, U., & Sadowski, B. (2017). **An empirical test of stage models of egovernment development: Evidence from Dutch municipalities.**The Information Society. 33(4), 215–225. <https://doi.org/10.1080/01972243.2017.1318194>.

SALLES, Andrea Leal Barros de Melo et al. **Adoção de tecnologia em organizações públicas brasileiras à luz do modelo UTAUT: uma revisão sistemática da literatura.** Revista dos Mestrados Profissionais, Recife-PE, v. 9, ed. 2, 2020. DOI <https://doi.org/10.51359/2317-0115.2020.249447>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/RMP/article/view/249447>. Acesso em: 13 set. 2021.

STIEF, E; EIDHOFF, T; VOETH, M. **Transform to succeed: An empirical analysis of digital transformation in firms.** International Journal of Economics and Management Engineering, 10(6), 2016 <https://doi.org/10.5281/zenodo.1124445>.

VARELLA, Marcelo D. et al. **Salto Digital nas Políticas Públicas: oportunidades e desafios**. Revista Brasileira de Políticas Públicas, [s. l.], v. 7, ed. 3, 2017. DOI <https://doi.org/10.5102/rbpp.v7i3.4808>. Disponível em: <https://www.uhumanas.uniceub.br/RBPP/article/view/4808>. Acesso em: 15 set. 2021.

WEISS, MARCOS CESAR. **Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital**. Estudos Avançados [online]. 2019, v. 33, n. 95 [Acessado 15 Setembro 2021] , pp. 203-214. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2019.3395.0013>>. Epub 08 Abr 2019. ISSN 1806-9592. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2019.3395.0013>.

Pamela da Silva Rodrigues
pamelarodrigues2211@gmail.com

auditora contábil. Trabalha na empresa Consulcamp auditoria e assessoria. Estudante do curso de Ciências Contábeis do UNASP HT.

Levi Morgan
levi.morgan@unasp.edu.br

Doutor em Administração, no momento atua como coordenador e professor do curso de Ciências Contábeis do UNASP HT.

O PAPEL DA CONTROLADORIA NA MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS EM UMA GRANDE EMPRESA

RESUMO

Devido ao aumento da concorrência no mercado, as grandes empresas como as multinacionais buscam um diferencial para permanecer em vantagem competitiva. O tema do presente artigo parte da importância da controladoria para assegurar a redução de custos e a maximização de lucros de uma empresa utilizando da controladoria também como gestão estratégica e preventiva. O objetivo foi identificar como a controladoria pode ser utilizada no planejamento estratégico de uma organização visando reduzir os custos e maximizar os lucros. Na metodologia, além de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema conceituando a controladoria, a contabilidade de custos e a gestão estratégica de custos, foi realizada uma entrevista com a coordenadora do departamento de controladoria de custos de uma multinacional em Campinas. A controladoria surgiu para colaborar com o entendimento do processo de gestão, a fim de identificar a razão de ser uma organização e pontuar os fatores que estão contribuindo ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que através dos resultados encontrados, seja possível garantir a continuidade do negócio através de resultados favoráveis (TUNG, 1997). Ressalta-se também que a controladoria exerce um papel essencial em uma organização principalmente no processo de gestão e tomada de decisão onde é possível analisar e agir de maneira preventiva para sanar os problemas encontrados antes que impacte no resultado da organização como um todo. Sendo assim, também é uma aliada muito importante na redução de custos, pois é através de uma gestão adequada que se consegue analisar pontos estratégicos de onde conseguir reduzir custos de uma maneira segura e efetiva resultando assim na maximização dos lucros. Neste caso, a empresa por meio da redução de custos maximizou o lucro em 4%.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu
- CEP: 44300-000 – Cachoeira, BA

Caderno Especial - Gestão e Negócios 2022

Palavras-chave:

Controladoria. Custos. Maximização. Lucros.

RODRIGUES, Pamela da Silva; MORGAN, Levi. O papel da controladoria na maximização de lucros em uma grande empresa. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 15, n.1, p 72 - 83, março 2022.

1. INTRODUÇÃO

As grandes empresas como as multinacionais hoje em dia passam por mudanças diárias e estão em constante busca de melhorias na gestão e redução de custos. Diariamente se deparam com novos mercados, aumento da concorrência e diversos fatores que exigem um sistema que os auxilie na tomada de decisões.

Sendo assim, é possível destacar a importância de as empresas utilizarem os mais adequados instrumentos para uma gestão estratégica eficaz, dentre as quais a controladoria se destaca (BEUREN,2007).

Catelli e Armando (2002, p. 59) afirma que “A fase de planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa”. Sendo assim, podemos concluir que um bom sistema de controle de gestão é uma peça fundamental para o atingimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico da empresa, pode-se utilizar várias ferramentas, das quais podemos citar a controladoria.

A controladoria surgiu para colaborar com o entendimento do processo de gestão, a fim de identificar a razão de ser uma organização e pontuar os fatores que estão contribuindo ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que através dos resultados encontrados, seja possível garantir a continuidade do negócio através de resultados favoráveis (TUNG, 1997)

Destaca-se também que suas funções ampliaram-se ao longo dos anos. Inicialmente eram voltadas para o desenvolvimento e implementação de sistemas de informação hábeis a atender aos diversos tipos de usuários da contabilidade. Com o passar dos anos, o perfil dos usuários foram se alterando e a controladoria passou a atender demandas mais importantes como as dos acionistas, administradores e credores, cujas funções passaram a ser voltadas aos processos decisórios da empresa como um todo (BEUREN, 2002).

Segundo Paleias (2002) a controladoria é uma área da organização regada de autoridade para tomada de decisões estratégicas sobre eventos, transações e atividades a fim de prestar o suporte adequado ao processo de gestão.

Ressalta-se então que a controladoria é muito importante para gestão estratégica de uma organização em todos os aspectos, englobando inclusive uma análise detalhada dos custos de uma organização visando encontrar os desvios ocorridos e trabalhar no saneamento desses desvios.

Sá e Antonio Lopes (1995 p. 12-16) definem “custos como tudo o que se investe para conseguir um produto, um serviço ou uma utilidade”. Para Leone e Gorge S.G (1997 p.322), “custos referem-se ao valor dos fatores de produção consumidos por uma firma para produzir ou distribuir produtos ou serviços, ou ambos”. Martins e Eliseu (2003 p.25), refere-se a “custos como gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços, ou seja, o valor dos insumos usados na fabricação dos produtos da empresa”.

Os métodos de custeio são ferramentas importantes na geração de informações importantes para tomada de decisão. O que evidencia o quão importante é a utilização de métodos de custeio compatíveis às características da organização (ABBAS, 2012).

Com o surgimento de novas estratégias de gestão, o gerenciamento de custos passou ser uma forte ferramenta para as organizações. A competitividade do mercado acaba exigindo o aumento da produtividade e a qualidade com baixo custo. Ações como a redução de custos acarretam o aumento do lucro, por este motivo a controladoria utiliza-se da ação de redução de custos para obter resultados melhores (DUBOIS, 2009).

Uma empresa pode conseguir algumas vantagens por meio de custos ou de diferenciação. Mesmo quando a opção da empresa é pela diferenciação, os custos não devem ser esquecidos (PORTER, 2004).

A controladoria assim como a contabilidade de custos tem sido apontada como uma grande aliada das organizações. Outros autores destacam a importância da redução de custos e de um bom planejamento estratégico para o sucesso e lucratividade contínua de uma organização.

Segundo Luna e Denise (2009) a empresa Vale, uma estatal brasileira, também está buscando a redução de custos através de negociação com fornecedores, além de investir em frota própria e diminuir a produção em minas de maior custo. Com estas medidas a Vale já conseguiu obter, do último trimestre de 2008 ao primeiro trimestre de 2009, uma redução de custos de 600 milhões de dólares. Esta redução deve-se especialmente ao aumento no volume de produção e a recuperação das operações em minas de menor custo.

Neste cenário, pergunta-se: qual a importância da controladoria para assegurar a redução de custos e a maximização de lucros dentro de uma empresa?

Sendo assim, o objetivo principal desse artigo é identificar como a controladoria pode ser utilizada no planejamento estratégico de uma organização visando reduzir os custos e maximizar os lucros. Procurou-se também conceituar controladoria, conceituar custos e descrever como o desenvolvimento de ações estratégicas através da controladoria poderá beneficiar a organização resultando no aumento de lucros

O presente trabalho contribui para conscientizar os gestores, líderes e afins de grandes empresas da importância da redução de custos para maximização de lucros através da controladoria e do planejamento estratégico.

A revisão de literatura está dividida em três momentos. Em primeiro lugar, se apresenta a controladoria e suas funções. Em segundo lugar, uma revisão sobre contabilidade de custos, e, por último, se apresenta a gestão estratégica de custos como forma de redução de custos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONTROLADORIA

A controladoria surgiu nos Estados Unidos no início do século XX, com a finalidade de amparar o controle das atividades das grandes corporações norte-americanas. No final do século XIX as empresas concorrentes se unificaram formando grandes empresas. Com isso, o crescimento vertical, a diversificação e a expansão geográfica acarretaram no aumento de atividade, aumentando então as funções do controller (BEUREN, 2002).

Pode ser definida como uma área responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma entidade com fins lucrativos ou não (OLIVEIRA, 2009).

Borinelli e Marcio Luiz (2006) conceituam controladoria como um agrupamento de fundamentos que se organizam através de bases teóricas e conceituais e são capazes de fornecer informações operacionais, econômicas, financeiras e patrimoniais, dos quais auxiliam no processo de gestão organizacional. Já nas questões procedimentais, Borinelli e Marcio Luiz (2006) referre-se às funções corriqueiras da controladoria, como as funções contábil, gerencial, estratégica, custos, tributária, proteção e controle de ativos, controle interno, controle de risco e gestão da informação.

Todas e quaisquer funções da controladoria são imprescindíveis para o controle e planejamento de qualquer tipo de organização, seja de pequeno, médio ou grande porte (OLIVEIRA, 2009).

Observa-se na pesquisa feita por Lunkes (2013), que as principais funções da controladoria, tendo como foco estudos empíricos e teóricos no Brasil são: contábil, controle, administração de impostos, planejamento, elaboração de relatórios e interpretação dos dados, controles internos, sistemas de informação, auditoria, custos e orçamento, avaliação e deliberação e atendimento de agentes de mercado.

A controladoria detém um importante papel da administração de um negócio, por apoiar os gestores no planejamento estratégico e controle no controle de gestão, por meio de um sistema integrado eficiente que pode facilmente suprir a escassez de informações para a tomada de decisão (FLESH, 2010).

Ainda, segundo Borinelli e Marcio Luiz (2006), as funções da controladoria podem ser observadas sob dois ângulos: como função de apoio gerencial e como função responsável pela contabilidade para usuários externos, o que acarreta no aumento dos focos de atuação.

A controladoria é compreendida como um setor das organizações e como uma área do conhecimento contábil. Sendo assim, fica próxima e suporta alguns setores como o setor da contabilidade de custos. Algumas organizações nomearam o setor como controladoria de custos, mas a premissa é a mesma e também pode-se chamar de contabilidade de custos.

2.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade sofre mudanças à medida que a sociedade e as organizações se desenvolvem e surge a necessidade no homem em aprimorar seus conhecimentos (MARTINS, 2010)

Até a revolução industrial (século XVIII), quase só existia a contabilidade financeira (ou geral), que, desenvolvida na era mercantilista, estava bem estruturada para servir as empresas comerciais. Para apuração do resultado de cada período, o contador verificava o montante pago por item estocado, e dessa maneira valorava as mercadorias.

A revolução industrial, deste modo evidenciou que a contabilidade financeira se tornou incapaz de resolver às questões relacionadas ao custo do processo produtivo, porque as empresas não apenas comercializavam produtos prontos, mas os modificavam em matéria prima, agregando valores, originando novos produtos e serviços que precisavam ser valorados, surgindo assim a Contabilidade de Custos (FREZATTI, 2007).

Segundo Leone (1997) a contabilidade de custos destina-se a fornecer informações para todos os níveis gerenciais de uma entidade como auxílio às funções de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões. Para Martins (2003) a contabilidade de custos se transformou nessas últimas décadas, de uma simples auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para uma importante arma de controle e decisão gerencial.

O objetivo principal da contabilidade de custos e seus sistemas de informação é fornecer ao usuário informações que suportem as decisões para controle, planejamento e processos decisórios (SILVA, 1999)

Na diretriz de custos para tomada de decisão podemos destacar que são abordados além do conceito de margem de contribuição, o custeio direto em relação custeio por absorção, relação custo volume-lucro e análise de ponto de equilíbrio, comportamentos dos custos fixos e utilização de custos visando decisão do que produzir e do que comprar (SILVA, 1999)

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.

Segundo (Hansen e Mowen 2001, p. 423) a gestão estratégica de custos “é o uso de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produziram uma vantagem competitiva”.

Sendo assim, a gestão estratégica de custos se torna uma ótima alternativa para as empresas, servindo de auxiliadora no momento de tomada de decisão. Prado (2004, p. 19) “ênfatiza que sua finalidade principal é fornecer as informações de que as empresas necessitam para proporcionar valor, qualidade e oportunidade que os clientes desejam”.

A gestão estratégica de custos necessita de uma análise mais ampla dos custos que vão além dos limites da empresa. Ou seja, procura reconhecer toda a cadeia de valor do momento da aquisição da matéria prima até o consumidor final (MARTINS, 2003).

Hansen; Mowen (2001) reiteram que as informações disponibilizadas pelo departamento contábil da empresa geralmente são utilizadas para determinar estratégias focando no ganho da vantagem competitiva, ou seja, a elaboração de um valor melhor para o cliente por um custo igual ou mais baixo que aquele oferecido pelos competidores.

A gestão estratégica de custos é abrangida de três temas tirados de literaturas especializadas em gestão de custos, são eles: Análise da cadeia de valor, análise de posicionamento estratégico e análise de direcionares de custos (SHANK, 1997).

Diante das possibilidades que a empresa pode utilizar para continuar em vantagem competitiva está o gerenciamento de custos por meio de análise da cadeia de valores, de seu posicionamento estratégico e do estudo dos direcionadores de custos (PAIVA, 2004).

Visando uma competitividade maior, a redução de custos é uma das estratégias a serem adotadas pelas empresas a fim de melhorar sua competitividade (SILVA, 1999).

3. METODOLOGIA

O método a ser utilizado neste trabalho será a pesquisa descritiva feita através de livros e artigos que retratam a importância da controladoria, da redução de custos e interliga os dois para melhor entendimento do assunto.

A revisão da literatura terá foco nos temas: Controladoria, Contabilidade de Custos e Gestão estratégica de custos em grandes empresas. Além da apresentação dos conceitos básicos sobre cada um dos temas.

Também será realizado um estudo de caso e a coleta de dados foi feita por meio de entrevista em uma indústria multinacional no ramo de tecnologia industrial de Campinas com a coordenadora de controladoria a fim de trazer resultados reais dos lucros obtidos através da redução de custos em uma empresa de grande porte.

Para Thomas e Gary (2011 p. 511-521). a definição de estudo de caso é simples: “Estudos de caso são análises de pessoas, eventos, decisões, períodos, projetos, políticas, instituições ou outros sistemas que são estudados holisticamente por um ou mais métodos”.

A pesquisa foi realizada em quatro fases. A primeira fase utilizou a abordagem exploratória onde foi efetuada a construção do referencial teórico, a definição do problema de pesquisa e desenvolvimento dos protocolos de análise e coleta de dados. Na segunda fase, foi realizada a coleta de dados, onde foi realizado o roteiro de entrevista em novembro de 2020, com a transcrição e organização dos dados. A terceira fase consistiu na análise dos dados, sendo realizado o processo de codificação

e categorização, bem como as etapas de avaliação do processo e saturação dos dados. Na quarta fase, foi realizada a comparação dos dados analisados com o referencial teórico e a finalização do relatório final.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA

Para a entrevistada a controladoria é importante por alguns motivos. Destaca-se o suporte com informações para a tomada de decisão:

A controladoria é importante porque otimiza o processo de decisão da empresa, fazendo com que a gestão e o planejamento estratégico se tornem mais eficientes. E porque agiliza o processo organizacional da empresa, pois coleta informações que auxiliam os gestores no alcance dos objetivos da empresa (Entrevistada, novembro 2020. Entrevistador: Pamela da Silva Rodrigues, Campinas 2020).

Este pensamento corrobora com a literatura, pois segundo Flesch (2010) A controladoria detém um importante papel da administração de um negócio, por apoiar os gestores no planejamento estético e controle no controle de gestão, por meio de um sistema integrado eficiente que pode facilmente suprir a escassez de informações para a tomada de decisão.

4.2 FUNCIONAMENTO DA CONTROLADORIA NA EMPRESA

A entrevistada descreveu o funcionamento da controladoria na empresa e como são divididos os departamentos. Funciona da seguinte forma:

O gerente fica responsável pelos reports para a matriz na Europa e também pelo planejamento e acompanhamento do Budget e tem uma equipe formada por dois Analistas e também um estagiário. A coordenadora (atribuição da entrevistada) fica responsável pelo cálculo dos custos dos produtos fabricados e pelo planejamento e análise do P&L (Profit and Loss Statement – Demonstrativo de lucros e perdas) junto a uma equipe formada por três Analistas e um Estagiário. Também são responsáveis pela Controladoria de Vendas que é a área responsável pelo planejamento e acompanhamento do volume de peças vendidas e do preço de venda junto a uma equipe formada por um analista e um estagiário (Entrevistada, novembro 2020. Entrevistador: Pamela da Silva Rodrigues, Campinas 2020).

A entrevistada pontua também:

Que o processo de controladoria é feito através da análise dos custos de cada componente extraído de um sistema de informação (SAP) e importados para uma planilha aonde se calcula cada custo de produção de todos os itens, iniciando pela contabilização das horas trabalhadas (custo de pessoal), também se analisa o custo de matéria prima e compara com o preço de venda do produto para apuração do EBIT (Lucro) alcançado com cada componente, assim

é possível identificar se a fabricação dos produtos está resultando em lucro para empresa e se não, identificar diretamente aonde acontece o desvio (Entrevistada, novembro 2020. Entrevistador: Pamela da Silva Rodrigues, Campinas 2020).

Analisando o funcionamento dos departamentos e como funciona o processo de controladoria é possível perceber que há um planejamento estratégico para interligar as equipes e alcançar um resultado melhor.

Segundo Nascimento e Reginato (2009), quanto maior a participação dos gestores e de uma equipe responsável pelo planejamento, maior torna-se a distribuição de responsabilidades e geração dos resultados entre todos os membros da equipe. Assim, o planejamento torna-se além de um aliado da administração para facilitar o relacionamento da empresa, também uma ferramenta fantástica de controle gerencial interno, que permite a todos alcançar resultados excelentes para a organização.

4.3 IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA REDUÇÃO DE CUSTOS

A entrevistada considera a controladoria a responsável pela apuração do resultado, acompanhamento dos custos e seus desvios.

Sendo assim, para ela:

A controladoria se torna importante por conseguir suportar a organização nas tomadas de decisões através do resultado apurado e também apontando de onde vêm os desvios dos custos para que a gestão foque no saneamento desses desvios.

O controle de custos na empresa é feito através do departamento de controladoria de custos da empresa, que buscam informações direto da fábrica para identificar aonde estão inseridos os custos de fabricação de cada produto, possibilitando ao departamento analisar medidas de redução de custos através dos números e do processo apresentado pela fábrica (Entrevistada, novembro 2020. Entrevistador: Pamela da Silva Rodrigues, Campinas 2020).

Para Brinson (1996) a excelência empresarial necessita de informações que auxiliem os gerentes na tomada de decisões, resultando em um melhor desenho do produto, otimização da mistura (mix) de produtos e na eliminação de desperdícios.

4.4 MEDIDAS DE REDUÇÃO DE CUSTOS E MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS

Na visão da entrevistada as medidas mais importantes de redução de custos implementadas na empresa foram:

As alterações técnicas (racios = redução de material) aplicadas nos materiais dos produtos e a produtividade (alterações nos processos fabris, roteiros, mão-de-obra) implementada nos processos de fabricação (Entrevistada, novembro 2020. Entrevistador: Pamela da Silva Rodrigues, Campinas 2020).

Um exemplo citado pela entrevistada foi a redução do uso de matéria prima no processo de fabricação, resultante de uma análise detalhada realizada por meio do departamento de controladoria. Foi possível observar um produto que usava mais matéria prima de que o necessário possibilitando assim uma redução nos custos de fabricação (ENTREVISTADA, 2020).

De acordo com a entrevistada:

Também foi realizada após a análise uma troca de fornecedores , insumos e embalagens, também foi realizado o planejamento para mão de obra: com uma previsão de demanda sazonal foi possível se realizar um planejamento de quando contratar e quando dispensar a mão de obra dos funcionários.

Essas medidas aumentaram em 4% os lucros da empresa, pois os custos de materiais e de valor agregado são muito representativos no resultado da divisão (Entrevistada, novembro 2020. Entrevistador: Pamela da Silva Rodrigues, Campinas 2020).

Os métodos de custeio são ferramentas importantes para a geração de informações relevantes para a tomada de decisões. Este fato evidencia a importância da utilização de métodos de custeio compatíveis com os objetivos e as características das organizações (ABBAS, 2012).

Basic e Bortolozzo (2007), apresentam um modelo estruturado para melhoria dos processos produtivos de empresas industriais de portes pequeno e médio. A aplicação do modelo possibilita atuar sobre um conjunto de causas geradoras de custos, conduzindo, de forma consistente, as reduções de custo. O modelo é baseado nos princípios da gestão pela qualidade total e considera os aspectos fundamentais que possibilitam eliminar desperdícios, reduzir custos de falhas e melhorar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aumento da competitividade no mercado como um todo, as grandes empresas como as multinacionais estão preocupadas com a concorrência, e buscam procedimentos e informações viáveis que além de auxiliarem na gestão de seus negócios possam garantir a redução dos custos e gerar o aumento dos lucros.

O objetivo desse artigo foi identificar como a controladoria pode ser utilizada no planejamento estratégico de uma organização visando reduzir os custos e maximizar os lucros.

Com base em tudo que foi discutido no decorrer desse trabalho pode-se afirmar que a controladoria exerce um papel essencial em uma organização principalmente no processo de gestão e tomada de decisão.

Além disso, nota-se que a controladoria é uma aliada muito importante na redução de custos, pois é através de uma gestão adequada que se consegue analisar pontos estratégicos de onde conseguir reduzir custos de uma maneira segura e efetiva. A redução de custos é uma maneira muito eficaz de aumento de lucro dentro de uma organização, pois quanto mais enxuga-se os custos de um processo, maior é o lucro alcançado no resultado final.

A entrevista realizada com uma coordenadora de uma empresa multinacional de Campinas/SP demonstra a importância da controladoria como aliada na redução de custos na visão de quem trabalha com esse processo e consegue enxergar todos os benefícios e resultados reais que se pode alcançar por meio dessa gestão estratégica.

Os objetivos desse trabalho foram atingidos, ficando demonstrada a importância da controladoria para assegurar a redução de custos e maximização de lucros dentro de uma empresa e como a controladoria pode auxiliar na tomada de decisões e na gestão estratégica. Um exemplo dado pela entrevistada a redução de material atingida através de uma análise detalhada do processo de fabricação feita pelo departamento de controladoria. Foi possível observar um produto que usava mais matéria prima do que o necessário, possibilitando assim uma redução nos custos de fabricação.

A finalização deste trabalho proporcionou uma variedade de informações, auxiliando e conscientizando sobre a importância da controladoria no dia a dia de uma organização, assim como a importância do planejamento estratégico.

A pesquisa está limitada a uma empresa e em uma determinada data, também durante a realização da entrevista não foi possível contactar outros coordenadores do departamento de controladoria da empresa para comparar os resultados e ter mais opiniões sobre o tema abordado afim de garantir um melhor entendimento do assunto. Como sugestão para pesquisas futuras, observar um maior número de empresas e coletar um número maior de dados, ou seja, entrevistar um maior número de pessoas para estabelecer comparações das opiniões dos gestores e líderes da área de controladoria das organizações.

REFERÊNCIAS

ABBAS, K; GONÇALVES, Neumann; LEOCINE, Mauri. **Os métodos de custeio:** vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. Ed. Contexto: Porto Alegre, 2012.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. Cap.1, p.15-38

BEUREN, Ilse Maria, SCHLINDWEIN, Antônio Carlos, PASQUAL, Dino Luiz. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. Rev. contab. finanç., Dez 2007, vol.18, no.45

- BORINELLI, Márcio Luiz. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- CATELLI, Armando; Sistema de Gestão Econômica - GECON. In: CATELLI, A. (Org.) Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUBOIS, Alexys; Luciana Culpa; e Luiz Eurico de Souza. Gestão de Custos e Formação de Preços: Conceitos, Modelos e Instrumentos. São Paulo: Atlas, 2009.
- FLESH, Valdenir. Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na região oeste de Santa Catarina. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 9, n. 27, p. 79-92, ago./nov. 2010. Disponível em: <<http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1103/1036>>. Acesso em: 18.Nov.2020
- FREZATTI, Fábio; AGUIAR, Andson Braga de; GUERREIRO, Reinaldo. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 18, n. 44, p. 9-22, aug. 2007. ISSN 1808-057X. Acesso em: 22 de setembro. 2020.
- Hansen, Don, R, MOWEN, Maryanne M. Gestão de Custos: Contabilidade e Controle. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2001.
- LEONE, George S. G. São Paulo: Atlas, 1997
- LUNKES, Rogério João. Revista Brasileira de Contabilidade. [S.l.]: RevistEditada pe Conselho Federal de Contabilidade, ano XXXI, n. 136, jul./ago. 2002.
- LUNA, Denise. Vale Negocia com Fornecedores Visando Redução de Custos.(2009) Portal Exame. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em: 22/09/2020.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L.; Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009
- OLIVEIRA, Luis Martins de et al. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.
- PRADO Lauro Jorge. Série empresarial: Guia de custos. E-Book ed. 1º julho 2004 versão 2. Disponível em: < www.widebiz.com.br/ebooks/prado/custos>. Acesso em: 22/09/2020.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

THOMAS, Gary. A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative inquiry*, v. 17, n. 6, p. 511-521, 2011.

TUNG, Nguyen H. *Controladoria financeira das empresas*. 4 ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1997.

SÁ, Antônio Lopes de. *Custo da qualidade*. São Paulo, n. 2. p.12-16,1995.

SHANK, John. GOVINDARAJAN, Vijay. *A Revolução dos Custos- Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Christian Luiz. *Gestão estratégica de custos em cadeias de valor*. VI Congresso Brasileiro de Custos, São Paulo, SP, 29 de junho de 1999.

Brenda Stefane Souza Canteiro
brenda.stefane@outlook.com

Estudante do Curso de Administração do UNASP Campus Hortolândia.

Vitória dos Santos Silva
vitoria.santos99@outlook.com

Estudante do Curso de Administração do UNASP Campus Hortolândia.

Alexandro Landim
alex.landim@unasp.edu.br

Doutor em Ciências da Educação. Possui Mestrado em Ciências da Educação, e Mestrado em Administração. Especialização em Gestão Empresarial. Possui graduação em Administração de Empresas. Atual Coordenador do Curso de Administração do UNASP Campus Hortolândia, atua também como coordenador do MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Empreendedorismo, no UNASP-HT.

Ricardo de Queiroz Machado
ricardo.machado@unasp.edu.br

Professor do Curso de Administração do Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP, Campus Hortolândia - UNASP-HT. Doutorando em Administração pela Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP. Mestre em Economia aplicada pela Universidade de São Paulo e Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade de São Paulo.

Bassiro Só
bassiro.so@unasp.edu.br

Professor dos cursos de Administração do Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP, Campus Hortolândia - UNASP-HT. Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo e Bacharel em Administração pelo UNASP.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu
- CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Caderno Especial - Gestão e Negócios 2022

OS BENEFÍCIOS E A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA REVERSA PARA O DIFERENCIAL COMPETITIVO

RESUMO

De acordo com a Lei 12.305 - Política Nacional de Resíduos Sólidos, a Logística Reversa se define pelos processos que auxiliam no retorno dos resíduos, caso ainda possam gerar um valor econômico, ecológico e legal, ou seja, que contenham capacidade de retornar ao ciclo produtivo, tendo como principal fator o foco no desenvolvimento sustentável para a respectiva geração de lucro. Ao considerar o aumento do consumo, nível de matéria-prima e cuidado para com o meio ambiente, empresas procuram reavaliar seus processos logísticos, implantando o ciclo reversa como uma maneira de melhorar a eficiência produtiva, através do reaproveitamento de resíduos reciclados, como nova matéria prima. Porém, esse processo já não é mais utilizado apenas para cumprir a lei, passou a ser visto também como ferramenta extra para auxiliar no desenvolvimento estratégico de competitividade, transformando-se em um adicional de eficiência. Deste modo, o objetivo do estudo versa avaliar como adoção da logística reversa contribui para o desenvolvimento competitivo das empresas. Para isso, foi utilizado o método de estudo de caso, aplicado em uma importante empresa automotiva conhecida no território nacional, através da identificação de indicadores de desempenho sobre perspectivas variadas com base no Balanced Scored (BSC), e avaliação dos resultados. Para fundamentar o estudo, a foram apresentados os conceitos da logística reversa, estratégia e competitividade. E com a metodologia escolhida, foi possível identificar o impacto da Logística Reversa sobre o desempenho empresarial, constatando ganhos benéficos sobre as perspectivas variadas, tais como: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O estudo de caso envolveu uma pequena quantidade de pessoas da empresa escolhida, que compreendem e trabalham com a Logística Reversa diretamente, limitando nossa capacidade de análise. Portanto, para estudos futuros, recomenda-se realizar uma análise mais ampla, visto que o mundo caminha para o desenvolvimento sustentável com a Logística Reversa.

Palavras-chave:

Logística Reversa. Competitividade. Indicadores.

CANTEIRO, Brenda Stefane Souza; SILVA, Vitória dos Santos; LANDIM, Alexandro; MACHADO, Ricardo de Queiroz; SÓ, Bassiro. Os benefícios e a importância da logística reversa para o diferencial competitivo. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 15, n.1, p 84 - 103, março 2022.

ABSTRACT

According to the National Policy on Solid Waste, reverse logistics is the process that includes the development of procedures for the return of waste that still has economic, ecological, and legal value, in other words, that can still be returned to the production cycle with an emphasis on sustainable development and the generation of profit. Considering the consumption growth, the volume of raw materials, and the concern for the environment, companies need to restructure their logistic processes, planning and implementing a reverse logistics system as a complement to the production cycle by using recycled raw materials. However, the process is no longer viewed as a means of mere legal compliance but also as a strategic tool for competitiveness, becoming an additional source of efficiency. Therefore, the central objective of this study is to evaluate how the adoption of reverse logistics practices contributes to the competitiveness of companies. To accomplish this objective, the research used case study methodology in a well-known and important automotive company with great reach in the national territory, from the identification of business performance indicators, and the evaluation of the results from several perspectives, whether of financial gain or not, defined according to The Balanced Scorecard (BSC). The bibliography supporting this study focused on the concepts of reverse logistics, strategy, and competitiveness. Based on the methodological approach proposed, it was possible to assess the impact of Reverse Logistics on business performance, finding positive effects from a variety of perspectives such as financial, client, internal processes, and learning and growth. The case study involved only a few people from the chosen organization who understood and worked with Reverse Logistics directly, limiting our analytical capability. Therefore, in light of future studies, it would be recommended that a more comprehensive analysis be conducted since the world is moving toward sustainable development along with Reverse Logistics.

Keywords:

Reverse Logistics. Competitiveness. Indicators.

1. INTRODUÇÃO

A definição de logística, pode-se definir por ações relacionadas na utilização de um determinado produto do ponto de origem ao destino, entretanto, aumentou expressivamente as atividades de reciclagem e reaproveitamento dos resíduos gerados no pós-venda/consumo, que podem retornar ao ciclo produtivo, se de uma forma adequada forem reciclados. Deste modo, podemos conferir que a Logística Reversa sempre esteve presente em nossa sociedade, seu uso se tornou ainda mais importante após ser amparada pela Lei 12305 – Política Nacional de Resíduos Sólidos, que incrementa a atividade como uma ferramenta obrigatória para o cumprimento da responsabilidade

compartilhada do ciclo de vida do produto, que tem como objetivo reaproveitar a maior quantidade possível de resíduos, diminuindo o impacto ambiental

Porém a Logística Reversa está em constante evolução, segundo Souza e Fonseca (2009), com o passar do tempo e através de seu uso que antes estava estritamente relacionado a preocupação ambiental, foi possível identificar novos benefícios decorrentes do uso da atividade para a competitividade e marketing verde. Portanto, além de ser uma obrigação legal ela pode ser utilizada também para agregar outros benefícios e valores na organização.

Portanto, analisaremos mercado perante o quadro atual em que vivemos, em que Logística Reversa deixa de ser vista apenas como uma maneira para atender obrigações legais, transformando-se em uma ferramenta para alcançar competitividade e um adicional de eficiência no planejamento da empresa e seu diferencial. Pois, mesmo proporcionando benefícios diversos, que vão muito além diminuição dos impactos ambientais, na realidade, é difícil calcular na prática os impactos dessas vantagens. De acordo com Quinn (2001), isso acontece devido pois muitos olham a atividade apenas como algo que representa custos, vista apenas como ferramenta de criação de valor isolada, para se manter de acordo com a lei, quando na verdade, deveria ser vista de forma integrada as diversas perspectivas da empresa (CANTEIRO, B. S. S.; SILVA, V. S, 2020).

Sousa (2011, p.108) acredita que, o que era um diferencial, atualmente, é uma causa que se nomeia uma ação maior como, necessidade das empresas. Cada vez mais as organizações devem estar atentas as novas “exigências”, e implantar em sua linha de logística o processo reverso, não somente para satisfazer a questão sustentável, mas também por sobrevivência da organização.

Em um mercado em que a competição é grande e complexa ao mesmo tempo, a sociedade prioriza e dá uma maior atenção para a Responsabilidade Socioambiental, as organizações precisam e buscam por redução de custos junto a novas contribuições sem que haja a perda da competitividade da empresa, diferente disso, que haja aumento na participação no mercado. Portanto, faz-se necessário um estudo aprofundado sobre os impactos da Logística Reversa, que possa demonstrar como ela pode contribuir para o crescimento da empresa através de seus benefícios.

Diante deste contexto surge o questionamento desta pesquisa: A utilização da logística reversa pode ser considerada um diferencial competitivo para uma organização?

Dentro desta ótica, torna-se de extrema importância a identificação de uma forma de verificar os impactos da Logística Reversa no âmbito global das empresas, através dos indicadores de desempenho, que contribuiriam para uma análise do impacto da atividade nas diversas perspectivas da empresa, demonstrando assim seus benefícios, sendo estes financeiros ou não.

Este estudo tem como objetivo geral avaliar como adoção da prática da logística reversa pode contribuir na competitividade das empresas a partir da identificação dos indicadores de desempenho empresariais adequados e avaliação dos resultados, adotando o método de estudo de caso, sendo este o mais adequado para uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo com profundidade no seu contexto de vida real (CANTEIRO, B. S. S.; SILVA, V. S, 2020).

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS E CARACTERÍSTICA DA LOGÍSTICA REVERSA

A logística reversa sempre esteve presente em nossa sociedade, porém seu conceito está em constante evolução. De acordo com Souza e Fonseca (2009), a atividade está relacionada com todos os processos que visem uma recuperação sustentável, podendo variar desde uma simples revenda ou reutilização de um produto, até processos mais complexos com várias etapas, como: coleta, inspeção, separação, remanufatura e reciclagem.

Na logística comum, segundo Novaes (2001) o processo busca planejar, implementar e controlar de forma eficiente o fluxo de produção e armazenagem de produtos e serviços, cobrindo todo os processos de distribuição envolvidos desde o ponto de origem até o ponto de consumo.

Já na logística reversa, trata-se do mesmo processo, porém de forma inversa. Conforme descrito por Leite (2005), é o meio logístico que planeja, opera e controla o fluxo dos bens de pós-venda/ consumo que retornam ao ciclo produtivo através de canais de coleta e distribuições reversos.

Segundo Souza e Fonseca (2009), no início a atenção voltada para a atividade estava relacionada a preocupação com o meio ambiente, porém, com o passar do tempo, os benefícios econômicos resultantes da competitividade de mercado e marketing verde, se tornaram os principais fatores para a sua aplicação. Porém, a atividade adquiriu muito mais importância e responsabilidade, após ter sua aplicabilidade mediante lei, adquirindo novos conceitos.

Devido ao crescente aumento da geração de resíduos sólidos e no constante manejo e destinação final incorreta e precária, foi instituída em 2 de agosto de 2010 a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), através da lei N° 12.305.

Lei 12.305/2010 Art. 4o A Política Nacional de Resíduos Sólidos reúne o conjunto de princípios, objetivos, instrumentos, diretrizes, metas e ações adotados pelo Governo Federal, isoladamente ou em regime de cooperação com Estados, Distrito Federal, Municípios ou particulares, com vistas à gestão integrada e ao gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos sólidos.

Esta lei visa mecanismos direcionados ao gerenciamento adequado dos resíduos, promovendo metas e incentivos para a redução dos impactos ambientais, sociais e econômicos. Para isso, influencia o uso de práticas sustentáveis como reutilização e reciclagem de produtos que ainda não esgotaram seu ciclo de vida útil, possibilitando que voltem novamente para a própria ou uma nova cadeia de produção, ou então, disposição final ambientalmente adequada caso já tenham esgotado ciclo vida útil.

Antes a grande problemática era a de não haver responsáveis diretos pelas obrigações mediante aos impactos causados pelo ciclo de vida dos produtos. Com a chegada da Política Nacional de Resíduos Sólidos, foi introduzida a responsabilidade compartilhada sobre a geração dos resíduos, conforme:

Lei 12.305/2010 Art. 3º Inciso XVII – Responsabilidade Compartilhada pelo Ciclo de Vida dos Produtos: conjunto de atribuições individualizadas e encadeadas dos fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes, dos consumidores e dos titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos, para minimizar o volume de resíduos sólidos e rejeitos gerados, bem como para reduzir os impactos causados à saúde humana e à qualidade ambiental decorrentes do ciclo de vida dos produtos, nos termos desta Lei.

Na qual, todos os envolvidos direta ou indiretamente no processo de geração de resíduos, desde a fabricação até a pós-venda/consumo, tenham a obrigação de agir de forma assertiva para promover a redução e prevenção da geração de resíduos e seus impactos, através do desenvolvimento e utilização de práticas e estratégias sustentáveis.

Dentro desta ótica, a Logística Reversa ganhou mais uma definição:

Lei 12.305/2010 Art. 3º Inciso XII - logística reversa: instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada;

Agora, é tido como um instrumento para o desenvolvimento econômico e da responsabilidade compartilhada, pois tem como finalidade principal desenvolver meios e procedimentos individuais e encadeados, de coleta para descarte adequado ou retorno de resíduos, tais como: embalagens, compostos perigosos para saúde/ambiente, e demais produtos de pós-venda/consumo que ainda possam agregar valor econômico, ecológico e legal, ou seja, que possam voltar para a cadeia produtiva e então gerar nova receita e lucro, diminuindo então impactos ambientais e sociais.

2.2 VANTAGENS DA APLICAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA

Segundo Donato (2008) a logística reversa é uma importante ferramenta na organização, onde a mesma tem o objetivo de minimizar impacto ambiental, não só dos resíduos da produção do pós-consumo que são descartados após esse período, mas também de todos os impactos ao longo do ciclo de sua vida útil, já que a logística reversa proporciona a devolução para a produção de materiais que serão reaproveitados.

Conforme Lacerda (2002), existem três principais causas que motivam o aumento da aplicação da logística reversa nas organizações: questões ambientais, concorrência e redução de custo. E de acordo com ele, vantagens competitivas podem ser alcançadas pela utilização da Logística Reversa, sendo elas relacionadas a fatores variados.

Como as vantagens relacionadas as restrições ambientais, pois com o crescente processo de que Legislação Ambiental caminhe para tornar as empresas cada vez mais responsáveis por todo o ciclo de vida dos seus produtos, a conscientização sobre a preservação ambiental está provendo mudanças na produção e no consumo no sentido de impulsionar o desenvolvimento sustentável.

Para Cortez (2011, p. 25), a cada dia a sociedade vem se preocupando mais com a qualidade de vida e é visível o impacto pelo descaso com o meio ambiente. Essa nova realidade obriga a empresa a se adaptar, se conscientizando e se responsabilizando pelos seus produtos desde o processo e até o pós-consumo, o processo de gestão ambiental se inicia ao promover adaptações ou modificações no ambiente natural gerando dessa forma o ambiente urbano nas suas diversas variedades.

A redução de custos, é também mais uma vantagem que pode ser alcançada, pois iniciativas relacionadas à Logística Reversa têm trazido retornos consideráveis para as empresas, os ganhos obtidos com o reaproveitamento de materiais e a economia com embalagens retornáveis estimulam o desenvolvimento e melhorias dos processos logísticos reversos, as empresas podem produzir matéria-prima através da reciclagem de produtos descartáveis, conseguindo processá-los a custos menores que se fosse extrair da natureza.

Outra importante vantagem que pode ser alcançada, são as relacionadas as razões competitivas, pois com a utilização da Logística Reversa as empresas podem se sobressair no mercado, pelo fato de proporcionar atendimento diferenciado frente aos seus concorrentes, devido a utilização de estratégias que minimizem os obstáculos no retorno e troca de produtos, fidelizando assim os clientes.

Em logística com o advento da globalização e a alta competitividade, as empresas reconheceram a necessidade de atender a uma diversidade de interesses sociais, ambientais e governamentais, para assegurar o sucesso dos negócios (LEITE, 2009, p. 6).

Segundo Kotler (2012, p. 295), muitos desafios são enfrentados pelas empresas, na tentativa de melhorar seu desempenho e posição no mercado. É grande a dificuldade de manter uma vantagem competitiva, cabe às empresas desenvolver estratégias antes de seus concorrentes. A vantagem competitiva de uma empresa proporciona um melhor posicionamento de mercado e influência diretamente nos seus lucros. Uma empresa que tem ausência ou carência de estratégias de marketing consistentes, por ocasião pode eventualmente ser superada ou alcançada pela concorrência (KOTLER, 2012, p. 306).

A diferenciação da imagem corporativa, é mais uma vantagem proporcionada pela aplicação da Logística Reversa, pois a atividade consegue diferenciar a sua imagem, trazendo mais confiança ao se impor com atitudes corretas ao meio ambiente, postura que agrega valor a marca e aos produtos que são ofertados.

São aspectos em vantagens obtidos pela implementação da Logística Reversa, para serem visualizadas e compreendidas de forma correta precisam ser vistas de uma forma geral dentro da organização.

Para mensurar a qualidade do meio ambiente foi criado ICA (Indicador de Condição Ambiental) que localiza a empresa por meio da comparação com os padrões e regras ambientais estabelecidas pelas normas e dispositivos legais a fim de não apontar as falhas, mas promover a sobrevivência dela.

Os dados referentes aos indicadores da condição ambiental (ICA), aos quais a indústria está sujeita são obtidos junto aos órgãos de governo, instituições de pesquisa e a organizações não governamentais.

Leite (2003), destaca alguns benefícios da adoção da prática de ICA nas corporações:

- a. Consolidação da imagem corporativa;
- b. Responsabilidade social: geração de novas atividades econômicas, empregos e renda; incentivo à pesquisa de desenvolvimento de tecnologias de materiais, de reuso e reciclagem;
- c. Responsabilidade ambiental: diminuição do volume de deposição final de produtos que possam ser revalorizados; redução do consumo de matérias-primas virgens;
- d. Retornos financeiros apreciáveis;
- e. Melhoria da competitividade devido as inúmeras atividades diferenciadas e benefícios.

A linha atual no mundo empresarial é incluir indicadores que acrescentam valor como uma ponte direta de informações sobre relacionamento da empresa com o meio ambiente, clientes e a comunidade em geral, além, é claro, dos indicadores sobre os elementos econômicos que garantem a sobrevivência das organizações.

2.3 LOGÍSTICA REVERSA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Atualmente, o mercado vive na era da evolução, e o consumo elevado acaba por influenciar o aumento da produção, conseqüentemente, é normal encontrar produtos idênticos em diversos locais para comercialização, saturando o mercado a cada dia. Portanto, o desenvolvimento de estratégias faz-se necessário, para que as empresas possam se sobreviver (CANTEIRO, B. S. S.; SILVA, V. S, 2020).

Segundo Tuerlinckx, A. G. et al. (2018), a estratégia competitiva tem como objetivo alcançar vantagens em relação aos concorrentes, isso acontece somente confrontando as estratégias das empresas do mesmo segmento. Sendo que para isso, as estratégias de precificação baixa e opções facilitadoras para negociações de pagamento as mais utilizadas. Porém, devido saturação do mercado, tal ato já não é mais suficiente, diante disto, como a aplicação da logística reversa pode permitir que uma empresa se destaque dentre tantas outras?

Para Goes (2016), o fator de competitividade não será ligado mais apenas ao produto, mas sim aos serviços extras associados a ele. A boa estruturação deste tipo de serviço extra, como afirmado por Pires (2010), além de cada atendimento prestado, arquitetam a trilha para o sucesso.

Portanto, a aplicação da logística reversa como um serviço extra, pode ser vista e utilizada estrategicamente como uma ferramenta para alcançar o diferencial competitivo. Para isso, Porter (1992), elaborou também três estratégias para obter sucesso competitivo, são elas: liderança de custos, diferenciação e enfoque

No que se difere a liderança de custos, o foco é custo a eficiência operacional, feita através do aproveitamento máximo da produção para reduzir seus custos e criar vantagem em relação aos concorrentes (PORTER, 1989). Diante disto, é notório ver como a logística reversa pode ser aplicada, já que a mesma é responsável pelo retorno de seus resíduos de pós-venda/consumo para reaproveitamento ou reciclagem em um novo ciclo produtivo, minimizando os custos de produção e impactos ambientais. Além disso, Pires (2010) afirma que a empresa passa a oferecer um produto com maior diferença de valor econômico e ambiental perceptível aos olhos do cliente, a combinação dessas vantagens competitivas é a chave para a diferenciação e sucesso da organização,

A diferenciação, tem como foco a criação/diferenciação de um produto/serviço dos demais no mercado, para que não haja formas de comparação. Para isso, essa diferença precisa ser nítida e o produto/serviço precisa ser importante para o cliente. (PORTER, 1989). Uma empresa que está disposta a praticar a logística reversa, recolhendo seus produtos e resíduos dos principais clientes (distribuidores/lojistas), devido a problemas como falhas, vencimentos, estoque parado por sazonalidade de vendas, e, até mesmos resíduos gerados pós consumo, serão muito mais procuradas por oferecer uma facilidade de solução, que ainda por cima preze pela sustentabilidade.

Já o enfoque, busca atender o objetivo do ambiente competitivo e do mercado, diretamente ligado a diferenciação ou aos custos mais baixos satisfazendo melhor as necessidades de seu alvo estratégico. (Porter 1989). Sendo assim, o papel da logística reversa é também limpar o canal de distribuição, levando fluidez ao mercado, possibilitando o fornecimento de novos produtos e atendendo a necessidade dos clientes em tempo real, sem travar a venda de ambos fornecedor e cliente (CANTEIRO, B. S. S.; SILVA, V. S, 2020).

Todo esse ciclo de estratégias competitivas através da aplicação da Logística reversa, transforma a imagem da empresa em cidadã responsável, Kotler (2012, p. 306). E segundo Goes (2016), possibilita o uso de mais uma estratégia: a de marketing verde, fidelizando assim mais clientes ao divulgar iniciativas de contribuição sustentável, e abrindo espaço para empresa no mercado em que a preocupação ambiental está cada dia mais presente, passando na frente das demais que não prezam pelo ciclo de vida do produto.

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Apesar de apontar indícios de benefícios variados, como visto por Canteiro e Silva (2020), identificar e mensurar as vantagens da aplicação da Logística Reversa é uma tarefa difícil. E segundo Quinn (2001), esse entrave surge através da ideia de que o processo representa somente custo, limitando a atenção necessária. Além do fato de ser vista apenas como uma ferramenta de criação de valor

de forma isolada, quando deveria na realidade, ser analisada de forma integrada a estratégia da empresa.

É possível portanto, compreender a importância da identificação de maneiras de verificar os impactos da LR na perspectiva global da empresa, sendo os indicadores de desempenho, portanto, os mais adequados para esta tarefa. Devido ao fato destes, oferecerem informações a respeito da atividade a qual se deseja monitorar e proporcionarem padrões de comparação para tal fim. Mas, a busca pelos indicadores de desempenho ideais e conseqüentemente, o método de análise a ser aplicado não é um processo fácil, pois as variáveis que podem ser utilizadas são diversas, além de serem diretamente ligadas ao grau de complexidade do processo que será avaliado, metas estabelecidas e experiência dos gerentes (CHAVES; ASSUNÇÃO, 2008).

Dentro desta ótica, o presente estudo analisará o Modelo de Gerenciamento da Logística Reversa proposto por Hernández, Marins e Castro (2012) que usa como método base para determinar os indicadores a ferramenta Balanced Scorecard (BSC), que estabelece medidas para análise de desempenho associadas às diferentes perspectivas, como: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento (CASTRO et al., 2010).

Criado como uma ferramenta para auxiliar na execução de estratégias através da medição de desempenho, o Balanced Scorecard (BSC) traduz a missão e a visão da estratégia seguindo quatro perspectivas, sendo estas de caráter financeiro e não-financeiro, desenvolvendo objetivos e medidas, organizados através de indicadores, que proporcionam informações sobre os processos analisados e os vetores do sucesso atual e futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1999), a perspectiva financeira é vista como a base para as demais perspectivas do BSC, pois tudo se inicia pelas metas e objetivos financeiros, que conseqüentemente só podem ser alcançados com ações tomadas perante as outras perspectivas, alcançando então o desempenho econômico desejado. Em seguida, na perspectiva dos clientes, é preciso identificar os segmentos e mercado nos quais desejam competir, e como alcançar e agradar esse público. Já na perspectiva dos processos internos, estratégias devem ser voltadas para os clientes-alvo, revelando novos itens que a empresa deverá buscar a excelência, como serviços diferenciados. E a quarta e última perspectiva, de aprendizado e crescimento, busca a identificação da infraestrutura que a empresa deve investir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, sendo está baseada em três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Portanto, com o uso de indicadores com base nas perspectivas proporcionadas pelo BSC, é possível trabalhar melhor com foco no desenvolvimento de áreas específicas, que irão induzir a melhoria no desempenho dos processos, impulsionando o sucesso para os clientes e acionistas. Além de ser uma ótima ferramenta para tratar de sustentabilidade empresarial, pois seleciona atributos que devem ser preferencialmente gerenciados, já que se bem implantada e gerenciada, a Logística Reversa torna-se ferramenta de constituição de valor, para isso, é necessário compreender a influência de sua aplicação sobre os critérios de avaliação de estratégias globais da empresa.

3. METODOLOGIA

O presente artigo tem como objetivo estudar como logística reversa contribui na competitividade das empresas, através de informações proporcionadas pela aplicação de indicadores de desempenho empresarial. Para isso, escolhemos como base o método de estudo de caso, que segundo Yin (2010), é o que melhor se adequa a uma investigação empírica, cujo objetivo é estudar fenômenos contemporâneos com profundidade no seu contexto de vida real. Portanto, a parte metodológica foi estruturada a partir dos seguintes tópicos: Delineamento da Pesquisa, Unidade Caso e Unidades de Análise, Coleta de Dados, Protocolo do Estudo de Caso, Instrumento de Pesquisa e Análise e Interpretação dos Dados. (CANTEIRO, B. S. S.; SILVA, V. S, 2020)

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada em uma concessionária de Campinas e na empresa terceirizada de logística reversa, mais especificamente na área Administrativa, com o intuito de conferir os benefícios proporcionados pela aplicação da prática da LR de óleo Lubrificante para os índices de desempenho econômicos da empresa. Desta forma, o presente estudo pode ser caracterizado como um estudo de caso único e holístico, uma vez que o foco é analisar apenas a parte administrativa, visando identificar o impacto da Logística Reversa sobre as perspectivas variadas de desempenho empresarial, para o desenvolvimento de estratégias competitivas.

3.2 UNIDADE DE CASO E UNIDADE DE ANÁLISE

O setor Administrativo foi escolhido como objeto de estudo para a pesquisa, onde se pretende avaliar os impactos da prática da Logística Reversa nos resultados da empresa, para que possamos identificar o ganho de diferencial competitivo. A seleção da unidade de caso teve como critério a sua posição estratégica, uma vez que atende demandas de todos os setores, sendo possível assim identificar os impactos da LR no âmbito global da empresa.

Uma das principais problemáticas atuais do setor é a falta de indicadores de desempenho para avaliar os impactos da prática da Logística Reversa. O que, por si só, já é um agravante para a administração da empresa, que fica impossibilitada de mensurar os reais resultados obtidos através da Logística Reversa para a economia da empresa. No entanto, definir tais indicadores é um processo complexo, pois dependerá da complexidade com a qual se deseja avaliar, se fazendo necessário um planejamento para o desenvolvimento de métricas avaliativas, uma vez que a Logística Reversa deve ser analisada como uma ferramenta de criação de valor forma integrada a estratégia da empresa.

3.3 COLETA DE DADOS

Para responder o problema da proposta de intervenção, que é identificar os impactos da Logística Reversa nos resultados da empresa, como também propor o desenvolvimento de indicadores de desempenho para tal, foram utilizadas várias fontes de evidências, tais como: questionário estruturado, normas e diretrizes da empresa, observação participativa e análises teóricas.

3.4 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Por oferecer maior confiabilidade a pesquisa de estudo de caso foi elaborado de acordo com um protocolo do estudo, que proporciona maior foco e orientação na execução da coleta de dados. O protocolo foi elaborado com base em Yin (2015, p. 89), e contém: visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo; procedimentos de coleta de dados; e guia para relatório do estudo de caso.

Tabela 1 - Protocolo de Estudo de Caso

Elemento	Caracterização
Visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo	<ul style="list-style-type: none">• O estudo de caso objetiva identificar os benefícios da Logística Reversa para o diferencial competitivo, analisando através de indicadores de desempenho os impactos de sua prática sobre resultados globais da empresa,• Nesse sentido, esse protocolo destina-se em orientar o pesquisador nas etapas necessárias para a realização da pesquisa, mantendo assim o foco sobre tópico do estudo de caso.
Procedimentos de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none">• Análises teóricas;• Coleta através da observação participativa;• Coleta através da execução dos processos;• Os funcionários administrativos das unidades envolvidas (de análise) responderam a um questionário, que se refere aos impactos da aplicação da Logística Reversa nos resultados da empresa.
Questões de estudo de Caso	<ul style="list-style-type: none">• O questionário elaborado abordou treze (13) perguntas, que foram respondidas de acordo com os níveis de concordância;
Guia para relatório do estudo de caso	<ul style="list-style-type: none">• Deve ser claro e objetivo, detalhando-se os dados obtidos através dos procedimentos de coletas;• Deve ser elaborado de forma narrativa e descritiva, contendo ao máximo de informações coletadas com os entrevistados, sempre visando responder as questões de pesquisa.

3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa, foram elaboradas perguntas referentes aos benefícios que a prática da Logística Reversa pode proporcionar, sendo avaliada de acordo com métricas de desempenho preestabelecidas. Esse procedimento foi proposto, pois dessa forma é possível mensurar informações sobre os impactos as diversas perspectivas que englobam os resultados econômicos da empresa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A pesquisa foi aplicada para 5 indivíduos, a escolha dos mesmos foi feita por terem maior contato, conhecimento e experiência com a área da Logística Reversa nas duas empresas em que a prática da atividade foi avaliada. Como pode ser observado na tabela 2 sobre a caracterização dos respondentes, todos possuem um bom tempo de atuação na área além de a maioria possuir um alto nível de escolaridade, podendo portanto, oferecer uma avaliação precisa sobre resultados reais proporcionados pela LR.

Tabela 2 – Caracterização dos Respondentes

Indivíduo	Gênero	Faixa etária	Escolaridade	Tempo de Serviço na Área da Logística Reversa
1	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Pós graduação	De 3 a 7 anos
2	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Pós graduação	De 3 a 7 anos
3	Masculino	Entre 41 e 54 anos	Pós graduação	Mais de 8 anos
4	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Ensino superior	De 3 a 7 anos
5	Feminino	Entre 24 e 30 anos	Ensino médio	De 3 a 7 anos

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da coleta de dados, 2021.

Como abordado no referencial teórico, estudamos o uso da ferramenta Balanced Scorecard (BSC), que possui o intuito de proporcionar indicadores de desempenho associadas a diferentes perspectivas da empresa, tais como: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (CASTRO et al., 2010).

Diante disto, a pesquisa de campo contemplou primeiramente conferir como os respondentes avaliam os resultados da Logística Reversa em geral, para melhor compreender os principais pontos em que a atividade possui ganhos positivos e quais ainda não costumam ser avaliados, apesar de também proporcionarem ganhos, conforme demonstrado em nossa pesquisa.

Sendo assim, em uma análise geral sobre essas diversas perspectivas, os resultados obtidos pela prática da Logística Reversa foram avaliados como 60% excelentes e 40% bons, tendo como

justificativa a redução de custos, antecipação às exigências legais, elevação do nível de serviço ao cliente e diferenciação de imagem corporativa. Estes dados demonstram a importância da aplicação de formas para mensurar mais a fundo esses resultados e os impactos sobre as diversas áreas da Perspectiva empresarial, assim como descrito por Chaves e Assunção, 2008.

Diante destes resultados, foi aplicada uma avaliação mais detalhada sobre cada perspectiva oferecida pela ferramenta BSC, conforme tópicos abaixo:

- **Economia (indicador perspectiva financeira)**

Quando se trata do uso da Logística Reversa para a redução de custos nos processos, o estudo revelou que houve 80% de concordância. Como descrito por Lacerda (2002), a prática da LR tem trazido ganhos consideráveis, pelo fato dos materiais se tornarem matéria-prima novamente, diminuindo o custo de produção. No entanto, houve também 20% de indiferença, e como mencionado no referencial teórico, isso ocorre, pois, a LR é observada de forma isolada e sua implantação ainda é questionada por ser vista apenas como uma possível despesa, que pode não gerar retorno.

- **Imagem (indicadores perspectivas clientes)**

Referente aos ganhos de imagem positiva da empresa através das práticas da Logística Reversa, houve 100% de concordância. Isso ocorre, pois, a inovação tecnológica do serviço e o incentivo a reciclagem proporcionados pela prática agregam valor a empresa, que se preocupa acima de tudo com o meio ambiente. E, conforme Goes (2016), divulgar essas iniciativas de contribuição sustentável acaba abrindo espaço para a empresa no mercado.

- **Serviço ao Cliente (indicador perspectiva processos internos)**

Quanto ao benefício proporcionado pela prática da Logística Reversa para retenção de clientes, a pesquisa revelou que 80% de concordância e 20% de indiferença. Como descrito por Goes (2016), o serviço diferencial oferecido ao cliente se tornou uma importante fonte para gerar um diferencial de competitividade, portando, ao se tratar da LR, a empresa será lembrada por oferecer facilidade de solução e de tratamento de resíduos prezando pelo meio ambiente.

- **Legalização (indicador perspectiva aprendizado e crescimento)**

Quando se trata da implantação da Logística Reversa, é comum ainda que seja feita apenas pela obrigatoriedade da Lei 12.305 da Política Nacional de Resíduos Sólidos, quanto a isso, identificou-se que houve 20% de concordância. Isso ocorre por conta das restrições ambientais cada vez mais severas, que segundo Lacerda (2002), caminham fortemente para o desenvolvimento sustentável tornando as empresas responsáveis pelo ciclo de vida de seus produtos. No entanto, houve 20% de indiferença e 60% de discordância, demonstrando que atualmente a LR já é vista além da obrigatoriedade, por proporcionar através do desenvolvimento sustentável a visibilidade positiva da empresa, e, como já mencionado antes, proporcionando diferenciação.

- **Cidadania (indicador perspectiva aprendizado e crescimento)**

Referente ao ganho de resultados positivos após aplicação de campanhas de conscientização e ações sociais ou sustentáveis, houve 100% de concordância. Isso ocorre, pois, são essenciais para

minimizar os impactos negativos das atividades empresariais na comunidade e meio ambiente. Desta forma, desenvolver projetos relacionados aos benefícios ambientais proporcionados pela prática da LR, são de grande valia, segundo Lacerda (2002), por proporcionar imagem de empresa cidadã e responsável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o surgimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos, instituída pela Lei 12.305 com o objetivo de gerenciar os resíduos sólidos no Brasil, a Logística Reversa começou a ser aplicada por oferecer uma destinação mais sustentável aos resíduos. No entanto, o uso da ferramenta passou a ser encarado apenas para cumprimento legal, sendo deixado de lado, não recebendo a devida atenção.

Mas, o mercado tem ficado cada vez mais saturado devido ao alto consumo e posteriormente a alta taxa de produção, levando esse quesito em consideração, a competitividade não será atrelada somente ao produto, mas também a um serviço associado a ele, diante disto a Logística Reversa passou a ser utilizada também como uma ferramenta estratégica, passando a ser uma fonte adicional de eficiência, demonstrando a importância de procurar meios de mensurar os benefícios da prática da LR (CANTEIRO, B. S. S.; SILVA, V. S, 2020).

A pesquisa respondeu de forma eficiente o objetivo estabelecido, que procurou identificar e avaliar os benefícios da logística reversa e como estes, podem agregar valor ao diferencial competitivo. A partir do desenvolvimento do referencial teórico, foi possível identificar a importância de se analisar o impacto da Logística Reversa nas diversas perspectivas, sendo estas financeiras ou não, abordando o modelo de gerenciamento de acordo com a ferramenta Balanced Scorecard, que proporcionou indicadores de desempenho adequados para essa análise: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

A partir da aplicação do questionário e com a análise dos resultados, foram apontados de acordo com a visão dos respondentes, alguns benefícios: como redução de custos, referentes ao processo de produção, antecipação às exigências legais, elevação do nível de serviço ao cliente e diferenciação de imagem corporativa. E quando analisado de forma mais profunda, sobre cada perspectiva proporcionada pela Balanced Scorecard, foi possível compreender que atualmente, a Logística Reversa tem desenvolvido uma função auxiliar para o desenvolvimento de estratégias de competitividade.

Pois, a LR é normalmente tratada de forma isolada, apenas para o tratamento dos resíduos, processo de conhecimento apenas interno, exatamente devido ao fato de ser uma ferramenta de uso obrigatória perante a Lei 12.305. Portanto, mesmo não sendo mais um processo inovador que poucos desenvolvem, com os benefícios apontados pelo estudo, empresas que acabam expondo com mais transparência a importância da Logística Reversa tanto para seu processo como para os impactos na sociedade e meio ambiente, conseguem alcançar boas vantagens

que podem ser convertidas para o desenvolvimento das estratégias competitivas, pois foi possível observar seu grande impacto sobre a imagem corporativa positiva perante os clientes e concorrentes, proporcionando então uma alta retenção de clientes. Isso acaba ocorrendo devido as práticas sustentáveis oferecidas pela LR. Devido aos benefícios identificados, notou-se também uma mudança na visualização da aplicação da LR, que tem realmente deixado de ser vista como obrigação.

Dada a importância e a limitação do tema, nota-se que a Logística Reversa tem ganhado cada vez mais espaço, e seu uso tem se reinventado, e, conforme indagado por nossa pesquisa, tem se mostrado uma importante ferramenta no desenvolvimento de estratégia. Algumas limitações foram identificadas, dentre elas a falta de artigos sobre o impacto da Logística Reversa sobre perspectivas variadas. Assim como também o pequeno número de pessoas respondentes do questionário, que nos limitou nas avaliações. Portanto, para estudos futuros, recomenda-se realizar uma análise mais ampla e profunda, ou seja, uma avaliação maior desses impactos, talvez estudos com focos específicos sobre cada uma das perspectivas, afinal, não se trata somente do ganho financeiro como podemos observar, visto que o mundo caminha para o desenvolvimento sustentável junto a Logística Reversa.

REFERÊNCIAS

CANTEIRO, B. S. S.; SILVA, V. S. Os benefícios e a importância da Logística Reversa para o diferencial competitivo: Um estudo exploratório no mercado de óleo lubrificante. 20º Congresso Nacional de Iniciação Científica – CONIC SEMESP, 2020. Disponível em: <<http://conic-semesp.org.br/anais/files/2020/trabalho-1000005992.pdf>>. Acesso em 12 de dezembro de 2020.

CASTRO, R. C. et al. Use of Multiple Criteria Decision Making Method to measure influence of Reverse Logistics on business performance. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON OPERATIONS RESEARCH. Disponível em <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000153&pid=S0104-530X201200030000100003&lng=pt>. Acesso em 14 de setembro de 2020.

CHAVES, G. L. D.; BATALHA, M. O. Os consumidores valorizam a coleta de embalagens recicláveis? Um estudo de caso da logística reversa em uma rede de hipermercado. Gestão da produção, v. 13, n.3, p.423-435, dezembro 2006.

CHAVES, G. L. D.; ASSUNÇÃO, M. R. P. Medidas de desempenho na logística reversa: o caso de uma empresa do setor de bebidas. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, 11., 2008, São Paulo. Anais... São Paulo, 2008. CD ROM. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0104-530X201800010017500015&lng=en>. Acesso em: 11 de setembro de 2020.

CORTEZ, Ana T. C. Embalagens: o que fazer com elas? Rio Claro: Viena Gráfica e Editora, 2011.

DONATO V.; Logística Verde: Uma abordagem sócio-ambiental, Rio de Janeiro, Editora Ciência Moderna, 2008.

GOES, Dalvan. A logística reversa como um diferencial competitivo. Bahia: Anais do 3º Fórum regional de Administração, Faculdade Sete de Setembro, 2016. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/07_LOGISTICA_SERVICO_CLIENTE_.pdf>. Acesso em: 27 de agosto de 2020.

HERNÁNDEZ, C. T.; MARINS, F. A. S; CASTRO, R. C. Modelo de Gerenciamento da Logística Reversa. São Paulo: Gestão e Produção, Gestão & Produção, São Carlos, v 19, n 3, p. 445-456, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/29897>>. Acesso em: 9 de setembro de 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

LACERDA, L. Logística reversa uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais. 2002. Disponível em: .<<http://www.xn--centrodelogstica-jsb.com.br/new/fs-public.htm>>

Lei Nº 12.305 de 2 de agosto de 2010. Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acesso em: 16 agosto de 2020.

LEITE, P. R. Logística reversa: meio ambiente e competitividade. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LEITE, Paulo R. Logística Reversa: Meio Ambiente e competitividade, São Paulo: Pearsprn Prentice Hall, 2003.

LEITE, Paulo R. Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MACEDO, M. A. S. et al. Processo decisório gerencial: um estudo do modelo descritivo de tomada de decisão aplicado a pequenos empreendedores. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 1, n. 1, p. 24-37, 2007. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2961759>>. Acesso em 11 de setembro de 2020.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Disponível em: <<https://www.academia.edu/40130206/>>

[LOGÍSTICA E GERENCIAMENTO DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO](#)>. Acesso em: 18 de agosto de 2020.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. (Vol. 511). Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva das nações, Campus, Rio de Janeiro, Campus, 1989.

QUINN, P. Don't get rear-ended by your own supply chain. 2001. Disponível em: . Disponível em: <http://www.idsystems.com/reader/2001/2001_01/comm0101/index.htm>. Acesso em 14 de setembro 2020.

RELATOS e Comunicação: Melhorias para o Desempenho Ambiental. Benefícios Ambientais e econômicos, [s. l.], 26 abr. 2019. Disponível em: <[https://www.verdeghaia.com.br/blog/melhorias-para-o-desempenho-ambiental/#:~:text=O%20ICA%20\(Indicador%20de%20Condi%C3%A7%C3%A3o,da%20%C3%A1gua%2C%20etc.\)>](https://www.verdeghaia.com.br/blog/melhorias-para-o-desempenho-ambiental/#:~:text=O%20ICA%20(Indicador%20de%20Condi%C3%A7%C3%A3o,da%20%C3%A1gua%2C%20etc.)>)>

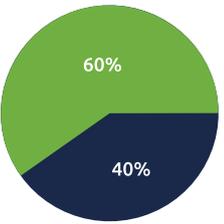
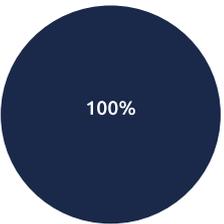
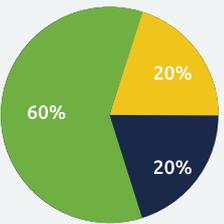
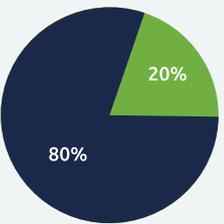
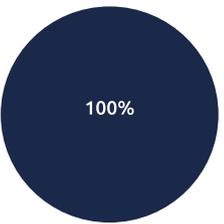
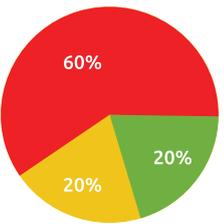
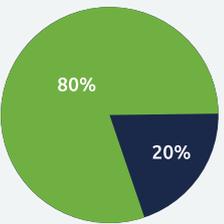
SOUZA, Marcelo José de. Eletroeletrônicos bem destinados. Revista Exame, Ed. 991, p.108, Maio 2011.

Yin, R. K. Estudo de caso: Planejamento dos Métodos. trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf>

APÊNDICE

APENDICE: Questionário

TÓPICOS	PERGUNTAS	RESPOSTAS																					
Indicadores de Desempenho	Como você avalia os resultados da prática da Logística Reversa de óleo lubrificante na empresa atualmente?	<ul style="list-style-type: none"> ● Excelente ● Bom ● Regular ● Ruim 																					
	Quais elementos abaixo justificam a resposta anterior. O que a Logística Reversa tem proporcionado para a empresa?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Redução de custos;</td> <td>1</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Antecipação às exigências legais para a...</td> <td>5</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Diferenciação da imagem corporativa;</td> <td>3</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Custo de operação;</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Dificuldade de operação;</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Baixa taxa de retorno dos resultados;</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Elemento	Resposta	Porcentagem	Redução de custos;	1	20%	Antecipação às exigências legais para a...	5	100%	Diferenciação da imagem corporativa;	3	60%	Custo de operação;	0	0%	Dificuldade de operação;	0	0%	Baixa taxa de retorno dos resultados;	0	0%
	Elemento	Resposta	Porcentagem																				
	Redução de custos;	1	20%																				
Antecipação às exigências legais para a...	5	100%																					
Diferenciação da imagem corporativa;	3	60%																					
Custo de operação;	0	0%																					
Dificuldade de operação;	0	0%																					
Baixa taxa de retorno dos resultados;	0	0%																					
Você acha importante acompanhar o desempenho das atividades por meio de medidas que mostrem seus resultados e o impacto para a economia da empresa?	<ul style="list-style-type: none"> ● Concordo plenamente ● Concordo ● Indiferente ● Discordo ● Discordo plenamente 																						
Economia	Quanto a economia da empresa, é correto afirmar que a Logística Reversa é uma importante ferramenta para a redução de custos?	<ul style="list-style-type: none"> ● Concordo plenamente ● Concordo ● Indiferente ● Discordo ● Discordo plenamente 																					
	Qual o nível de relação entre a prática da Logística Reversa e a economia da empresa?	<ul style="list-style-type: none"> ● Relação direta ● Relação média ● Relação baixa ● Indiferente 																					

Imagem	É correto dizer que inovação tecnológica e o incentivo à reciclagem proporcionados pela prática da Logística Reversa colaboram para a imagem positiva da empresa?	 <ul style="list-style-type: none"> ● Concordo plenamente ● Concordo ● Indiferente ● Discordo ● Discordo plenamente
	Qual o nível de relação entre a imagem corporativa e a economia da empresa para ganho de resultados?	 <ul style="list-style-type: none"> ● Relação direta ● Relação média ● Relação baixa ● Indiferente
Serviço ao Cliente	A Logística Reversa é uma importante ferramenta para a retenção de clientes?	 <ul style="list-style-type: none"> ● Concordo plenamente ● Concordo ● Indiferente ● Discordo ● Discordo plenamente
	Qual o nível de relação entre a prática da Logística Reversa e o serviço ao cliente para a economia da empresa?	 <ul style="list-style-type: none"> ● Relação direta ● Relação média ● Relação baixa ● Indiferente
Legalização	O cumprimento da legislação através da prática da Logística Reversa pode ser visto como uma importante ferramenta para a visibilidade positiva da empresa?	 <ul style="list-style-type: none"> ● Concordo plenamente ● Concordo ● Indiferente ● Discordo ● Discordo plenamente
	A prática da Logística Reversa só é possível por ser uma ação de cumprimento legal?	 <ul style="list-style-type: none"> ● Concordo plenamente ● Concordo ● Indiferente ● Discordo ● Discordo plenamente
Cidadania	Quando se trata de Cidadania Empresarial, após campanhas de conscientização gerais, é possível identificar resultados positivos?	 <ul style="list-style-type: none"> ● Concordo plenamente ● Concordo ● Indiferente ● Discordo ● Discordo plenamente
	Dentro desta ótica, é correto dizer que aplicar campanhas de conscientização relacionadas aos benefícios ambientais proporcionados pela Logística Reversa, pode ser uma ferramenta para obter resultados positivos?	 <ul style="list-style-type: none"> ● Concordo plenamente ● Concordo ● Indiferente ● Discordo ● Discordo plenamente

ANEXO

Anexo: Taxa de similaridade CopySpider.

CopySpider Scholar [Apoiar o CopySpider](#)

[Exportar relatório](#) [Exportar relatório PDF](#) [Visualizar](#) [Gerador de Referência Bibliográfica \(ABNT, Vancouver\)](#)

Brenda e Vitória c observações (4).doc (07/06/2021):

Documentos candidatos

- [terraanalises.com/bl... \[1,27%\]](#)
- [cairu.br/riccairu/pd... \[1,17%\]](#)
- [scielo.org \[0,24%\]](#)
- [scielo.br/jj/raeel/a/... \[0,23%\]](#)
- [scielo.br/jj/rbepid \[0,12%\]](#)
- [eurosender.com/blog/... \[0,1%\]](#)
- [thebalancesmb.com/wh... \[0,08%\]](#)
- [newcastlesys.com/blo... \[0,06%\]](#)
- [cienciaecultura.bvs.... \[0,06%\]](#)
- [sempsp.org.br/conic \[0,03%\]](#)

Arquivo de entrada: Brenda e Vitória c observações (4).doc (6026 termos)

Arquivo encontrado	Total de termos	Termos comuns	Similaridade (%)
terraanalises.com/bl... Visualizar	1182	91	1,27
cairu.br/riccairu/pd... Visualizar	4154	118	1,17
scielo.org Visualizar	3982	24	0,24
scielo.br/jj/raeel/a/... Visualizar	3819	23	0,23
scielo.br/jj/rbepid Visualizar	1466	9	0,12
eurosender.com/blog/... Visualizar	1323	8	0,1
thebalancesmb.com/wh... Visualizar	884	6	0,08
newcastlesys.com/blo... Visualizar	2042	5	0,06
cienciaecultura.bvs.... Visualizar	99	4	0,06
sempsp.org.br/conic Visualizar	266	2	0,03

Lôise Brandão

Email: loise.brandao@adventista.edu.br

Currículo: Graduanda em Administração pela Faculdade Adventista da Bahia (Fadba), 8º período. cursando especialização em Gestão Financeira e controladoria pela Faculdade de Venda Nova do Imigrante (Faveni). Atua como presidente da Empresa Júnior da Faculdade Adventista da Bahia. Foi voluntária do projeto institucional de iniciação científica: Processos da Gestão estratégica e sustentabilidade.

Kezia Campos

kezia.campos@adventista.edu.br

Mestranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Especialista em Métodos de Ensino e Aprendizagem na Perspectiva Andragógica pela Faculdade Adventista da Bahia (Fadba). Especialista em Gestão de Pessoas e Saúde Corporativa (Fadba). Graduada em Administração (Fadba). Docente para os cursos de Administração, Contabilidade, Gestão da Tecnologia da Informação (Fadba) e professora convidada para o curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Gabriela Santos

E-mail : gabrielasantos9942@gmail.com

Currículo: Graduada em Administração - FADBA. Pós - Graduanda em Gestão de negócios e Marketing pela Faculdade Dom Alberto. Atuei como assessora de Marketing na empresa Júnior (Sete Júnior) da FADBA. Fui bolsista do projeto institucional de iniciação científica: Processos da Gestão estratégica e sustentabilidade. Fui diretora de Marketing da XVIII Feira do Empreendedor da FADBA no ano de 2021.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu
– CEP: 44300-000 – Cachoeira, BA

Caderno Especial - Gestão e Negócios 2022

BRAND EXPERIENCE: UM ESTUDO SOBRE AS EXPERIÊNCIAS QUE INFLUENCIAM NA DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR CONCEIÇOENSE – BA ENTRE 2019 E 2020 - CASO TAMBAÚ

RESUMO

O *Brand experience* é uma estratégia de marketing, oriunda de interações entre o cliente e a marca geradoras de experiências, que influenciam diretamente na decisão de compra dos mesmos. As marcas, em sua totalidade, precisam estar direcionadas aos seus consumidores, afim de proporcionar experiências significativas. Logo, é imprescindível compreender o comportamento do consumidor, este que sofre constantes transições que acaba tornando-o cada vez mais meticuloso. Em função disso, o presente estudo fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica, seguida de um estudo de caso com abordagem quantitativa, que teve por objetivo identificar as experiências que influenciam na decisão de compra do consumidor conceiçoense. Para obtenção dos dados, foram aplicados questionários com a utilização da teoria de amostragem aleatória simples em dois períodos diferentes, 2019 e 2020. Os resultados alegam que as experiências que influenciam positivamente na decisão de compra, estão voltadas para valores tradicionais como qualidade e honestidade, além de uma cultura voltada para a satisfação das necessidades do cliente.

Palavras-chave:

Brand Experience. Influência. Comportamento do consumidor. Decisão de compra.

BRANDÃO, Lôise da Cruz; CAMPOS, Kézia Ferreira; SANTOS, Gabriela. Brand experience: um estudo sobre as experiências que influenciam na decisão de compra do consumidor Conceiçoense – BA entre 2019 e 2020 - caso Tambaú. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 15, n.1, p 104 - 123, março 2022.

ABSTRACT

The Brand experience is a marketing strategy, arising from interactions between the customer and the brand that generate experiences, which directly influence their purchase decision. The brand, in their entirety, needs to be focused on their consumers in order to provide meaningful experiences. Therefore, it is essential to understand consumer behavior, which undergoes constant transitions that end up making it more and more meticulous. As a result, the present study is based on a bibliographical research, followed by a case study with a quantitative approach, which aimed to identify the experiences that influence the purchasing decision of the conceptual consumer. To obtain the data, questionnaires were applied using the theory of simple random sampling in two different periods, 2019 and 2020. The results claim that the experiences that positively influence the purchase decision are focused on traditional values such as quality and honesty, in addition to a culture focused on satisfying customer needs.

Keywords:

Brand experience. Influence. Consumer behavior. Buying decision.

1. INTRODUÇÃO

O mercado encontra-se cada vez mais disputado e conquistar o consumidor se torna uma tarefa gradativamente árdua. Nesse sentido, o marketing de experiência (*brand experience*) vem ganhando visibilidade com o intuito de proporcionar experiências positivas e marcantes aos consumidores.

Apesar do *brand experience* ser considerado uma ferramenta do marketing, ele é bem mais complexo do que imaginamos, podendo ser conceituado como estratégia de marketing que promove a interação das marcas com os clientes e parceiros, por meio de experiências que agregam valores afetivos e emocionais, isto é, um conjunto de ações que ocorrem a cada contato do consumidor com a marca, podendo ser antes, durante, depois da compra ou até mesmo na decisão dela. (NEUMEIER, 2008)

De modo geral, o marketing de experiência pode e deve ser associado a conceitos como atrair, conquistar, envolver e fidelizar o consumidor. Com isso, o tema deste estudo é fundamentado na seguinte afirmação: *Brand experience*: Um estudo sobre as experiências que influenciam na decisão de compra do consumidor conceioense entre 2019 e 2020, onde a base dessa investigação foi a empresa Tambaú. Essa empresa possui em torno de 47 anos, iniciando os seus serviços como uma granja de engorda, porém, desde o ano de 2019, a marca apresenta intenção de expansão.

Atualmente, a Tambaú possui três empresas na cidade de Conceição da Feira – BA que levam consigo o nome da marca, mas seu maior objetivo é a venda do frango abatido. A empresa é pouco

atuante no mercado local, possuindo somente um fornecedor na cidade, este que já distribuía os frangos Tambaú sem o seu rótulo e que agora, no ano de 2020, passou a comercializar o frango com o nome oficial da marca. Entretanto, os gestores da empresa já estão desenvolvendo estratégias de ação de marketing a fim de aproximar os consumidores conceiçoenses, proporcionando-lhes uma experiência da marca. Entender o que querem os consumidores ajudaria, de fato, a empresa a tomar decisões mais assertivas e é partindo desse pressuposto que o estudo tem a finalidade de responder a seguinte pergunta: Quais experiências influenciam na decisão de compra do consumidor Conceiçoense – BA entre 2019 e 2020?

A partir desse contexto, tem-se como principal objetivo identificar as experiências que influenciam na decisão de compra do consumidor Conceiçoense – BA entre 2019 e 2020, sendo os específicos (1) mostrar o nível de conhecimento da marca Tambaú entre os consumidores; (2) verificar as ações de marketing da empresa que impactam a comunidade; (3) analisar o Brand Experience como ferramenta estratégica, assim como (4) comparar a demanda dos produtos Tambaú entre 2019 e 2020.

A escolha do tema se deu a partir da necessidade de proporcionar um melhor entendimento acerca da utilização do *brand experience* pelas organizações que desejam um maior engajamento dos consumidores perante a sua marca, bem como atender de maneira informativa e assessorial a empresa objeto de estudo, na qual está em processo de inserção, desejando um destaque no mercado. Além disso, nossas conclusões podem servir para coadjuvar outras empresas, independente do seu ramo de atividade, informando aos gestores a percepção de algumas ações que influenciam na decisão de compra dos consumidores, bem como servirá de contribuição teórica e prática na realização de pesquisas futuras.

Assim, o artigo divide-se em referencial teórico: Comportamento do consumidor; Fatores sociais, culturais, pessoais e psicológicos; Marketing de experiência e *Brand Experience*. Em seguida vêm o estudo de caso: Tambaú, a metodologia e, por fim, a análise e discussão dos resultados obtidos com as devidas considerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Devido a constante mudança no mundo, os consumidores têm se tornado cada vez mais exigentes, fruto também da grande diversidade de bens e serviços disponíveis para consumo. Os desafios enfrentados pelas organizações, além de inovarem os seus produtos ou se adaptarem tecnologicamente, estão em conhecer os seus consumidores, os seus hábitos e de que forma podem os envolver e fidelizar para criar relações fortes e duradouras (BARBOSA, 2017).

Nesse caso, o autor Larentis (2009) afirma que, ao se tratar de uma sociedade no qual o consumo é fundamental, torna-se necessário a compreensão, por parte dos gestores, principalmente os de marketing, em relação ao comportamento do consumidor.

Para Hawkins (2019) comportamento do consumidor é o campo de estudo de indivíduos, grupos ou organização e o processo utilizado por eles para selecionar, usar e obter produtos, serviços e experiências que satisfaçam suas necessidades, além de compreender os impactos que esses processos têm sobre ele e a sociedade. De forma genérica, estabelece as mais variadas técnicas e maneiras de estudar o processo de decisão de compra do cliente, buscando compreender quais fatores, hábitos, influências e estímulos intervêm nesse ato, com a finalidade de ajudá-lo a explorar sucintamente todas as etapas e concluir sua compra.

O processo de decisão de compra se divide em etapas, sendo a primeira delas a percepção de uma necessidade, isto é, o momento que o consumidor reconhece que precisa de algo, a solução para um problema ou suprimento de uma necessidade, então ele busca informações em sites, propagandas ou com amigos/familiares, logo esse consumidor começa a avaliar as alternativas, processa os dados adquiridos, julgando as melhores opções que possam satisfazer suas necessidades e, por fim, a decisão de compra, esta que por sua vez já sofreu influência do meio em que o consumidor está inserido. (PINHEIRO, 2011)

As necessidades a serem atendidas podem variar de fisiológicas até o desejo de auto realização. Os seres humanos são guiados pela busca de realização dos seus anseios, que alteram de acordo com a urgência deles. A teoria de Maslow classifica as necessidades humanas em cinco categorias, que estão inseridas na pirâmide de forma que as necessidades de sobrevivência são a base, conforme a seguinte ordem: fisiológica, segurança, social, afeto e a auto realização. Para atender seus anseios, “o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores sociais, culturais, pessoais e psicológicos” (KOTLER, 2006, p.176).

2.1.1 Fatores Sociais

Os fatores sociais são de grande influência nesse comportamento, pois este engloba os círculos sociais em que o consumidor está inserido - grupos de referência, família, amigos, papéis sociais e etc. Uma das variáveis mais importante dos fatores sociais são os grupos de referência, que se subdividem em primários - família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho, secundários - grupos religiosos e profissionais de classe, aspiração - grupos onde a pessoa espera pertencer e dissociação - grupos com valores ou comportamentos que a pessoa rejeita. Kotler e Keller (2006) afirmam que, dentre os grupos de referência, os membros da família constituem o grupo de maior influência, pelo fato da contínua interação entre os seus membros.

2.1.2 Fatores culturais

Para Solomon (2002) a cultura pode ser compreendida como o acúmulo de significados confeccionados e valorizados pela sociedade, incluindo ideias abstratas como valores e ética, rituais e normas compartilhados entre membros de uma sociedade. Sendo assim, os fatores culturais dizem respeito à personalidade de uma sociedade, no qual encontram-se grupos com seus próprios modos de comportamento e interesses semelhantes.

“A cultura é a ‘lente’ através da qual as pessoas enxergam os produtos” (SOLOMON, 2002, p.371). A cultura faz com que o consumidor determine quais produtos e serviços podem fazer parte da sua vida, avaliando os mesmos de acordo com as regras e orientações culturais no qual está inserido.

Assim, um entendimento das várias culturas, de uma sociedade, ajuda os profissionais de marketing a prever a aceitação dos seus bens/serviços pelo consumidor. Se os produtos que foram oferecidos ao mercado combinarem com os valores, ritos e tradições da época, este possuirá maiores chances de aceitação da sociedade.

2.1.3 Fatores Pessoais

As influências pessoais estão ligadas às condições financeiras, bem como ao estilo de vida do consumidor. “Estilo de vida é como o indivíduo representa a autoimagem e é determinado pelas experiências inatas e situação atual” (HAWKINS *et al.*, 2019, p.233), ele envolve a percepção de todos os indivíduos sobre as coisas e a vida, o que ele valoriza e o que gosta de fazer em seu tempo ocioso. Ainda que o consumidor compartilhe características comuns como raça, gênero e idade, é seu estilo de vida que define como este ser vive, assim como estabelece quais produtos salientam seus interesses.

A autoimagem pode ser repartida entre o que é real e o que é desejado, por exemplo como o consumidor se enxerga e como ele gostaria de ser, ou como os outros lhe enxergam e como ele gostaria de ser visto, esse é um dos fatores que muitos especialistas e empresas utilizam em campanhas publicitárias individuais, segmentando o mercado pelo o estilo de vida do consumidor, embora este muitas vezes não compreenda que a sua forma de viver influencia na sua decisão de compra.

Hawkins *et all.* Cita que “as tentativas das pessoas para alcançar sua autoimagem ideal ou manter sua autoimagem atual normalmente envolvem a compra e o consumo de produtos, serviços e mídia” (2019, apud GRAEFF, 2004, p.231), apesar disso a condição financeira pode delimitar seu julgamento diante alguns produtos. Quanto maior sua condição financeira maior será sua possibilidade de adquirir bens e serviços, além do consumidor inclinar-se a adquirir bens e serviços que sejam representativos da sua classe social.

2.1.4 Fatores psicológicos

Já os fatores psicológicos têm a ver com a motivação, percepção, aprendizagem e memória.

Sigmund Freud, citado por Kotler e Keller (2006) concluiu que as forças psicológicas que formam o comportamento dos indivíduos são basicamente inconscientes e que ninguém chega a entender por completo as próprias motivações, de forma mais específica, desconhecemos as nossas motivações. “Quando uma pessoa avalia marcas, ela reage não apenas às possibilidades declaradas dessas marcas, mas também a outros sinais menos conscientes. A forma, o tamanho, o peso, o material, a cor e o nome podem estimular certas sensações e emoções” (TEIXEIRA, 2010. p.28).

Para isso, existe uma técnica que é utilizada pelos profissionais de marketing, *laddering*, no qual permite traçar as motivações de uma pessoa desde os motivos declarados até os mais profundos, tornando possível decidir em que nível os mesmos devem desenvolver a mensagem e o apelo do produto. (KOTLER, KELLER, 2006).

Uma outra teoria da motivação seria a teoria de Herzberg que apresenta dois fatores: os insatisfatores (fatores causadores de insatisfação), e os satisfatores (fatores causadores de satisfação). O produto não pode ter apenas a ausência dos “insatisfatores”, mas deve contar também com a presença dos “satisfatores” a fim de motivar a compra (HERZBERG, 1966 *apud* KOTLER, KELLER, 2006).

Em relação ao fator psicológico, podemos afirmar que uma pessoa motivada está pronta para agir. A maneira como a pessoa motivada realmente age é influenciada pela percepção que ela tem de uma situação. Percepção é o processo pelo qual alguém seleciona, organiza, interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo (BERELSON E STEINER, 1964 *apud* KOTLER, KELLER, 2006).

Outro fator psicológico que influencia o comportamento do consumidor é a aprendizagem. Quando as pessoas agem, elas aprendem. A aprendizagem consiste em mudanças no comportamento de uma pessoa decorrente de experiência. Grande parte do comportamento humano é aprendida. Os teóricos da aprendizagem acreditam que ela nasce da interação entre impulsos, estímulos, sinais, respostas e esforços (KOTLER, KELLER, 2006).

Já a memória desempenha um papel preponderante no comportamento de compra do consumidor. Todas as informações e experiências acumuladas pelas pessoas ao longo prazo da vida podem acabar armazenadas em sua memória de longo prazo (TEIXEIRA, 2010).

Assim, estudar o comportamento do consumidor, bem como os fatores que o influenciam na decisão de compra é fundamental para que estratégias sejam elaboradas e executadas com sucesso.

2.2 MARKETING DE EXPERIÊNCIA

As constantes transições no comportamento do consumidor têm exigido cada vez mais dos profissionais de marketing e das empresas na procura de conquistar e fidelizar clientes. Nesse sentido, o marketing de experiência torna-se uma excelente alternativa, pois este compreende que o consumidor é formado por razão e emoção, baseando-se na experiência do consumidor através dos mais diversificados métodos e estratégias, sendo um deles a gestão da experiência do cliente.

Para Schmitt (2004), a gestão da experiência do cliente não é uma simples filosofia, mas sim uma ferramenta prática de gestão, que demonstra em detalhes, como proporcionar valor experiencial aos clientes e, em troca, extrair disso valor financeiro. Gestão da experiência do cliente (GEC) deve ser compreendida como a atividade que gerencia estrategicamente, de forma integrativa, todas as experiências do cliente com uma determinada empresa ou produto, sendo ela interna ou externa, sempre focada no cliente como elemento principal de cada ação. Porém, não é algo que possa ser feito da noite para o dia, é um processo longo e duradouro que tem por objetivo final transmitir ao cliente a melhor experiência possível e criar um relacionamento sólido.

O marketing da experiência envolve as emoções e sentimentos dos seus consumidores, Kotler, Kartajaya e Setiawan afirmam que “o valor da marca deve apelar para as necessidades e os desejos emocionais dos consumidores, ultrapassando, assim, as funcionalidades e características do produto” (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010, p 42). Para alcançar seu objetivo, a gestão da experiência do cliente se divide em fases que buscam abranger o ser humano na sua totalidade.

Schmitt (2004), organiza as etapas do GEC, em cinco: analisando o mundo experiencial do cliente; construindo a plataforma experiencial; projetando a experiência da marca; estruturando a interface do cliente e comprometendo-se com a inovação contínua.

Analisando o mundo experiencial do cliente: essa etapa envolve o contexto sociocultural do cliente, as necessidades, e suas aspirações, experiências como o estilo de vida, a partir dessa análise as empresas poderão desenvolver ou aprimorar serviços e produtos voltados para o cliente, utilizando-se feedbacks e situações atuais dos clientes para essa análise.

Construindo a plataforma experiencial é a ligação entre a estratégia e a implementação, onde uma representação multissensorial e multidimensional do posicionamento experiencial a ser adotado é construída, traduzindo tudo aquilo que a empresa almeja entregar para o cliente no sentido de experiência.

Projetando a experiência da marca acontece através da tradução dos elementos experimentais na estética dos produtos e serviços, fazendo com que fiquem visíveis e atrativos para o cliente.

Estruturando a interface do cliente refere-se às formas de contato do cliente com a marca. Para Schmitt (2004, p. 115) “A interface do cliente é o segundo domínio mais importante para a implementação da plataforma experiencial”, pois essa vai além da gestão de relacionamento com o mesmo, é a dinâmica de troca de informação entre o cliente e a empresa, que pode consolidar a fidelidade ou degradar essa relação.

Na etapa do Comprometimento com a inovação contínua, o cliente é um ser humano que evolui constantemente e a empresa precisa acompanhar essa evolução quando quer gerar experiências significativas ao consumidor, gerando valor ao cliente. Segundo Sheth e Sobel (2001), é muito mais

que satisfazer o cliente, é fazer um bom trabalho a fim de criar uma fidelização duradoura e um relacionamento cooperativo que permita uma grande influência nos clientes e nas decisões.

2.3 BRAND EXPERIENCE

Proporcionar uma experiência marcante e significativa para os consumidores vêm sendo o foco da grande maioria das empresas. Segundo Costa, (2004, *apud* REICHELTE e BOLLER, 2016, p.610), as mídias de massa perdem forças gradativamente e novas formas de comunicação começam a surgir. O marketing, que antes se limitava a venda de produtos e lucratividade, não poderia continuar seguindo este mesmo viés, uma vez que os hábitos dos consumidores o forçaram a se reinventar (LIGUORI *et al.*, 2017). Esse fato abriu lacunas para uma nova forma de marketing, a experiência do consumidor com a marca.

Como elucidada Vieira, Santos e Garcia (2019):

Manter somente um bom relacionamento com o cliente não basta para ter um relacionamento duradouro, é preciso causar impacto no consumidor com o produto ou serviço de modo que ele nunca se esqueça de tal empresa. É nesse momento que entra o marketing de experiência, conhecendo bem o consumidor é possível promover experiências marcantes que despertarão nele o desejo de ser fiel, sentindo-se pertencente a uma determinada empresa ou marca [...] (VIEIRA; SANTOS; GARCIA, 2019, p.16).

A experiência do consumidor com uma determinada marca vai muito além da oferta de bens ou serviços, ela está relacionada ao tratamento, a comunicação, a climatização do ambiente e a responsabilidade social. É fazer com que a marca esteja presente no cotidiano, seja no patrocínio de um evento, um projeto cultural ou através de ações sustentáveis, que, conseqüentemente, acabam impactando a vida dos consumidores. Por esse motivo, para uma marca se tornar forte e reconhecida no mercado, utiliza-se uma estratégia que facilite essa conexão, que proporciona sentimentos, sensações, que viabilizem maior adegato para com a marca, isto é, a propagação do *branding*.

A vista disso, muitas empresas têm utilizado das mais diversas estratégias com a finalidade de proporcionar uma conexão maior com os clientes, estando presente em coisas do seu dia a dia, que lhe proporcionem bons sentimentos, que as façam se sentirem parte de algo maior. Um bom exemplo é a empresa JBS¹, suas ações e serviços atendem muito mais que as necessidades dos seus consumidores, ela se faz presente nas lutas por um Brasil igualitário contra o racismo criando assim possíveis laços emocionais com 54% da população brasileira que é negra e com os apoiadores da causa. E ela não para por aí, além de fazer contribuições no combate da COVID-19, a JBS promove muitas campanhas voltadas à responsabilidade social. A mais recente foi intitulada Net Zero² comprometendo-se com o futuro do planeta, a campanha consiste em ano após ano até 2040 melhorar suas técnicas de produção de forma sustentável e que agrida cada vez menos o

1. Disponível em: <https://jbs.com.br/>

2. Disponível em: <https://jbs.com.br/netzero/>

planeta. Assim, além de promover boas ações, a empresa promove o *brand experience*, estando gradativamente mais conectado com os consumidores e impactando-os de forma positiva.

De acordo com Gentile, Spiller e Noci (2007, apud BRITO et al., 2016, p.216), entende-se como *Brand Experience* “[...] a experiência do consumidor, originada de um conjunto de interações entre um consumidor e um produto, uma companhia, ou parte da organização, que provoque uma reação”. O processo de interação e reação é muito simples, pois toda ação gera uma reação, mas seus efeitos e resultados são complexos, podendo cultivar ou expelir futuros consumidores.

Segundo os autores Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009, apud GASPARETTO et al., 2019, p.30), a experiência do consumidor com uma marca não surge apenas após o consumo, ela pode ser verificada sempre que houver uma interação, seja ela direta ou indireta, com a marca.

A interação direta ocorre a partir do momento em que o consumidor compra ou adquire um determinado produto ou serviço. Já a interação indireta, nada mais é do que qualquer contato com a marca, tal como o relato de um conhecido sobre sua experiência com uma determinada empresa, onde essa narrativa pode gerar uma resposta positiva despertando até o desejo de compra do produto, ou até mesmo com um anúncio publicitário que suscita a curiosidade sobre a marca, levando o consumidor a pesquisar e assim ter mais contato e experiência com a mesma.

As empresas precisam estar conscientes do poder que essas interações proporcionam, pois mesmo que o anúncio tenha sido muito bem produzido, para o consumidor, o que diferencia é a opinião de outro consumidor, por isso o *brand experience* envolve muito mais que publicidade, ele engloba todas as ações da empresa e dos seus colaboradores, tudo dentro da marca precisa estar funcionando objetivando proporcionar uma boa experiência aos seus clientes. Entretanto, apesar de se tratar de um esforço que envolve a percepção do consumidor, este é um trabalho constante e gradativo, efetivado a cada interação com o cliente, visto que o consumidor está atento a cada detalhe que entenece sua experiência com a marca.

Um *brand experience* bem executado influencia diretamente na tomada de decisão de compra do consumidor, pois tem a pretensão de fazer com que a marca esteja sempre presente na vida das pessoas e proporcioná-las vivências memoráveis, atraindo-as ainda mais para a marca. Estratégias como essa, fazem com que os consumidores lembrem da marca a cada instante do seu cotidiano. Uma empresa que possui um vasto portfólio de atividades, constantemente será mencionada em rodas de conversas, publicidades nas redes sociais, independentemente de onde esse consumidor estiver, as marcas que patrocinam eventos, esportes ou agregam o seu nome em algum festival, toda vez que este for mencionado, inconscientemente o consumidor lembrará.

Logo, na hora da tomada de decisão, ele será influenciado a escolher aquela marca que lhe acompanhou no dia a dia, entretanto, será muito mais do que isso, pois este foi bombardeado por várias marcas, por isso, além da marca que esteve presente no seu cotidiano, ele será sugestivo àquela que agregou valor emocional e lhe proporcionou experiências marcantes.

O poder de uma marca, portanto, pode ser percebido através de sua significação e da sua relevância para os indivíduos em seus cotidianos. Quanto mais presente nas situações diárias, nas relações que envolvem emoções e conflitos, ou seja, nas experiências humanas, mais forte ela é. As vendas e os lucros são vitais para a perpetuação de uma empresa, mas para a marca

sobreviver ela tem que ir além, ela tem que atingir os corações e mentes de forma certa e marcante. (MELO, 2008, p.15)

Baseado na interpretação acima que muitas empresas se fazem presentes no dia-a-dia das pessoas, através de veículos de transmissão, redes sociais, eventos e até mesmo locais de entretenimento que levam o nome da marca como o “Mercato Sadia”, uma iniciativa da BRF³ (Brasil Foods) que oferece as melhores experiências para seus consumidores através de um ambiente inovador, com atendimento personalizado e cardápios com lanches exclusivos para serem saboreados no próprio espaço, o que torna a compra mais agradável.

Outras empresas vão além e diversificam o ramo de atuação do negócio, como foi o caso da empresa Virgin⁴, um grupo fundado por Sir Richard Charles Nicholas Branson que lançou a primeira empresa em 1970 (uma loja de discos), e quase quatro anos depois da fundação da Virgin, dedicou-se a diversificar o portfólio da marca, estando presente na maior parte do cotidiano dos consumidores. A marca foi além da diversificação de ramos. A Virgin buscava inovação e qualidade em seus produtos e serviços, visando sempre proporcionar a vivência de uma experiência marcante, bem como construir uma imagem positiva e afetuosa para os consumidores. Entretanto, o sucesso do grupo Virgin não seria em tal intensidade se a empresa não buscasse conhecer e entender as necessidades dos consumidores que, para Tarigo et al. (2016, p.1) “A cada dia o estudo de necessidades e desejos do cliente é considerado mais importante para que as empresas possam executar ações eficazes e eficientes”.

Nesse caso, identificar as necessidades e desejos dos clientes permite que as empresas possam elaborar de forma mais detalhada e específica como as suas ações irão alcançar o consumidor, e assim ser um fator de grande influência na decisão de compra. Mas, como novas marcas ou as quais ainda não conseguiram um destaque no mercado podem fazer para se consolidar? Como atrair clientes? Investir em uma marca que agrega mais valores emocionais e que estimule os sentidos humanos pode ser uma alternativa.

3. ESTUDO DE CASO: TAMBAÚ

Segundo o site oficial da Granja Tambaú, ela é uma empresa de origem familiar, fundada no ano de 1997. Sua sede está localizada na Fazenda Tambaú, Povoado da Jaqueira, Zona Rural de Conceição da Feira - BA. Atualmente dirigida pelo presidente Crispim Pereira de Souza e seus gestores, Anderson dos Santos Souza, Kesley Jordana da Silva e Kleyton dos Santos Souza.

A Granja Tambaú produz anualmente milhares de frangos de diversas linhagens, o que a torna líder de mercado, tanto em nível de produção, quanto em qualidade e tecnologia, mantendo a boa

3 Disponível em: <https://www.doisamaisalimentos.com.br/noticias/brf-oferece-as-melhores-experiencias-para-o-rcato-sadia/>

4 Disponível em: <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/10/virgin-estilo-nico.html?m=1>

procedência de seus produtos com uma grande estrutura de granjas de engorda, fábrica de ração e transportadora.

Missão: Produzir frangos com qualidade e responsabilidade, atendendo as expectativas dos seus clientes.

Visão: Ser reconhecida como um produtor de qualidade, com excelência em seus produtos e serviços, e efetividade em seus processos, mantendo o respeito e a ética na condução de todas as atividades.

Valores: Confiabilidade, qualidade, ética, respeito e simplicidade.

A empresa possui atuação consolidada no mercado externo, porém pouco atuante no mercado local, tendo apenas um cliente que vende o seu produto. Por se tratar do frango vivo, que ainda passará pelo processo de abate, não leva o nome da marca “Tambaú” e isso faz com que a empresa não tenha tanto prestígio quanto as outras já atuantes no mercado da cidade de Conceição da Feira - BA. Este fato tornou-se um obstáculo a ser superado. No ano de 2019, a empresa decidiu ampliar os negócios (construção de uma câmara fria), com o objetivo da venda local de frangos congelados.

Os gestores da Tambaú desenvolveram uma ação de marketing para tornar a marca mais conhecida na cidade, através da abertura de uma galeria inovadora, “Tambaú”, localizada em um ponto estratégico da cidade com o intuito de despertar o interesse dos possíveis clientes e promover uma experiência da marca. A Galeria Tambaú foi inaugurada em 18 de agosto de 2019, e o espaço conta com cafeterias e lojas de variados setores e por intermédio desta ação, pretende-se conquistar os consumidores da cidade de Conceição da Feira – BA.

No ano de 2020, já com a construção da câmara fria quase finalizada, a empresa passou a distribuir o seu produto, frango abatido Tambaú, em cidades vizinhas (Feira de Santana e Salvador) e em Conceição da Feira ao mesmo cliente que já distribuía seu produto nos anos anteriores sem levar o nome da marca.

A Tambaú vai além da venda de frangos, a empresa está sempre investindo na capacitação dos seus colaboradores através de treinamentos na melhoria de gestão, de processos, atualização tecnológica, consultorias administrativas e processos produtivos, entendendo que essas ações influenciam no melhor resultado entre a equipe, e no relacionamento dos colaboradores com a empresa. Ademais, a marca vem buscando cada vez mais construir um relacionamento com a população conceiçoense, por isso é muito comum o nome “Tambaú” e o dos seus administradores serem vinculados a ações e projetos sociais, pois a empresa acredita que todos os envolvidos serão impactados de forma construtiva e positiva. Embasados nessa consciência social que a marca Tambaú é patrocinadora oficial da seleção de futebol de Conceição da Feira, assim como foi um dos patrocinadores do lutador de MMA Fredson de Jesus Moreira durante um torneio que ocorreu em 28 de outubro de 2018.

Através dessas ações, a empresa Tambaú busca contribuir para o desenvolvimento da cidade e da população, pois a marca está se firmando e a participação da população para com a mesma seria de suma importância.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa baseia-se em um estudo de caso com abordagem quantitativa que, segundo Malhotra (2011, p.121.), “busca evidência conclusiva baseada em amostras grandes e representativas e normalmente envolve alguma análise estatística”, no qual foi identificado a população de estudo.

Por ser declarada uma população muito grande, a teoria de amostragem aleatória simples foi eleita para a seleção dos indivíduos, pois, segundo Creswell (2010), amostra aleatória possibilita que cada indivíduo na população tenha uma probabilidade igual de ser selecionado. Dessa forma, através do pré-teste (aplicação de 15 questionários na sua versão preliminar), juntamente com a ajuda do software *Wipeppi*, foi definido o tamanho de 96 amostras entre 23024 habitantes.

Os questionários foram aplicados em dois anos distintos, sendo em 2019 sua aplicação em campo e 2020 de forma remota, devido às limitações enfrentadas pela pandemia do Covid-19. O primeiro questionário foi aplicado em 09 de novembro de 2019, contendo duas seções, com o objetivo de identificar se a população Conceiçãoense tinha a intenção de comprar produtos da marca Tambaú, no qual foram aproveitadas apenas 8 das 12 questões respondidas para fins de comparação. O segundo foi aplicado através da plataforma *google forms*, veiculado na rede social *Whatsapp* e por e-mail, ficando disponível para resposta do dia 14 até 31 de dezembro de 2020, dividindo-se entre 3 seções, totalizando 12 questões.

O *software Excel* foi utilizado para análise dos resultados, além da fórmula do cálculo de intervalo de confiança para produzir a margem de erro. Portanto, as autoras buscam uma análise estatística dos resultados obtidos gerando assim métricas precisas através do levantamento de coleta de dados. As questões contidas nos questionários, foram constituídas e escolhidas pelas pesquisadoras, com o intuito de responder os objetivos desta pesquisa.

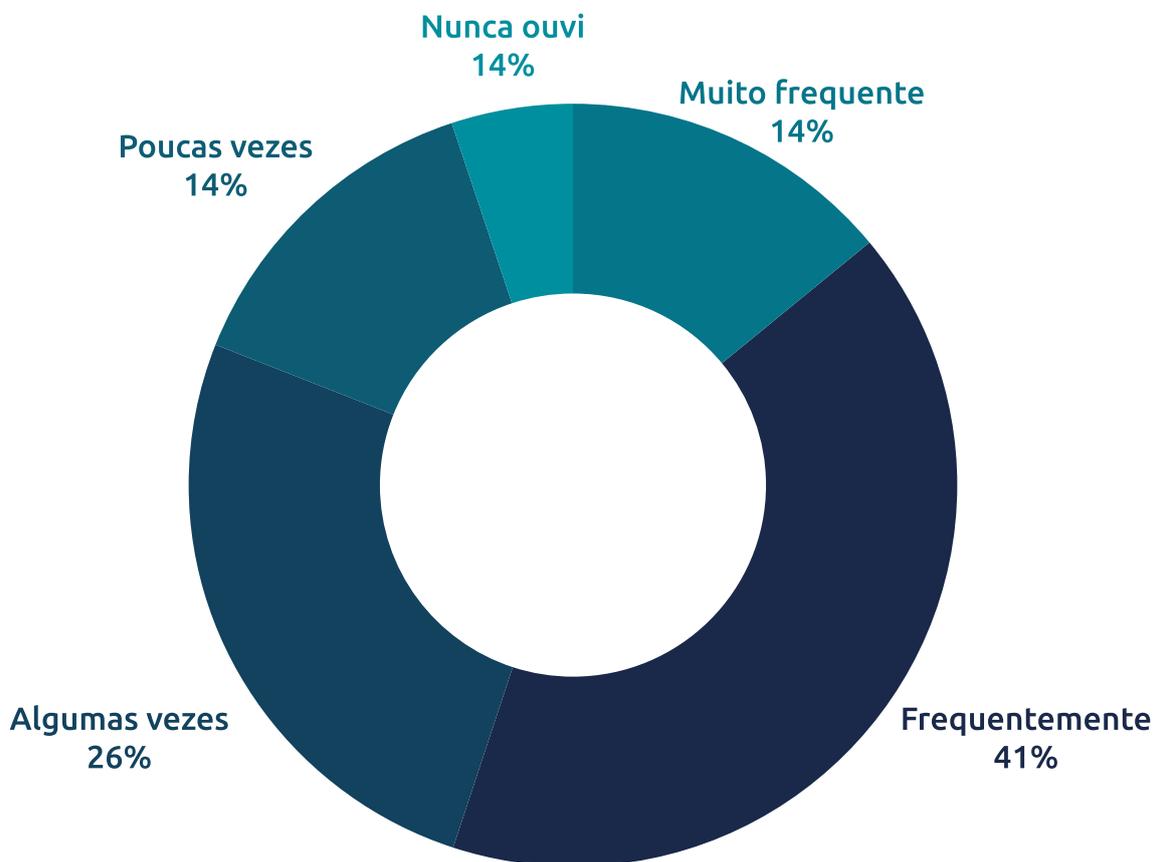
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada nos anos de 2019 e 2020, sendo que em 2019 58% dos entrevistados declarados do sexo feminino e 42% do sexo masculino, onde a grande maioria possui uma idade superior ou igual a 47 anos. As idades encontradas foram bastante variadas, tendo como limite inferior 16 anos. Em 2020, dos 96 entrevistados, 52,1% foram do sexo feminino e os outros 47,9% do sexo masculino, com faixa etária variada entre 18 a 71 anos, onde 50% deles estão na faixa de 18 a 29 anos. A maioria dos entrevistados residem na cidade de Conceição da Feira - BA entre 11 a 20 anos.

A fase inicial das análises dos questionários mostra o nível de conhecimento da marca Tambaú entre os consumidores, posto que, a experiência do consumidor com a marca começa bem antes do consumo de algum produto e pode ser verificada sempre que houver alguma interação, sendo

ela direta ou indireta. Em vista disso, os entrevistados foram questionados sobre a frequência que a marca Tambaú é citada no seu dia a dia, onde denota no gráfico 1 que ela é frequentemente mencionada pela população, recebendo 41% com possibilidade de erro de 10,07% para mais ou para menos.

Gráfico 1: Frequência em que as pessoas ouvem falar da marca Tambaú



Fonte: Elaboração própria, 2019

Com base nos dados coletados da pesquisa realizada com uma amostra de 96 entrevistados, ficou nítido que grande parte da população conceiçoense conhece a empresa objeto de estudo sendo representada por 95%, com margem de erro em 4,8% para mais ou para menos. Assim como comprovam seu conhecimento sobre o ramo em que a empresa atua, 98%, com margem de erro de 2,92% para mais ou para menos.

Indo mais a fundo, verificou-se as ações de marketing da empresa que impacta a comunidade no tocante a localização da empresa e sua atuação em relação à empregabilidade, preservação do meio ambiente e ações sociais, no escopo de identificar as sensações, experiências e sentimentos únicos que a população tem com a marca. Oliveira e Gouvêa *apud* Castaldo (2010,), ratificam que a literatura relativa à RSE (responsabilidade social empresarial) aponta que os consumidores se importam com a questão, e que, as ações sociais influenciam as suas decisões de compra, ainda que inconscientemente.

Tal como demonstra o quadro 1 abaixo, apesar de 34% da população considerar que a empresa está situada em um bom local, a maioria, ocupando 38%, ainda consideram este requisito irrelevante. E essa opinião prevalece nas enquetes seguintes relacionadas à atuação da empresa Tambaú na cidade de Conceição da Feira (42% preservação do meio ambiente e 48% ações sociais), exceto no quesito empregabilidade, essa está avaliado como bom, recebendo 58% das opiniões.

Quadro 1: Opinião das pessoas em relação à:

	Localidade	Preservação do meio ambiente	Ações sociais	Empregabilidade
Péssimo	5%	2%	6%	3%
Ruim	11%	9%	7%	3%
Irrelevante	38%	42%	48%	18%
Bom	34%	34%	28%	58%
Ótimo	12%	13%	10%	18%

Fonte: Elaboração própria, 2019.

As experiências do consumidor com a empresa influenciam diretamente na sua decisão de compra e até mesmo se ele indicará a empresa para outros. Por esse motivo é importante conhecer de que forma essa interação ocorre e como ela é classificada, visto que esse fato interfere diretamente na propagação da marca, podendo ser através da indicação do consumidor (GASPARETTO, 2019). Compreendendo essa importância, foi investigado qual a forma mais recorrente que o consumidor conceiçoense tem experiência com a marca Tambaú. Na tabela 1, observa-se que 47,4% da população possui experiência através do consumo de algum produto, com possibilidade de erro de 10,1% superior ou inferior a essa porcentagem, em que grande maioria de 64,9% [(±) 9,6%], considera essa vivência boa, o que os influenciam a comprar novos produtos e indicar a marca para amigos e conhecidos, pontuando 82,3% [(±)7,7%] e 68,3% [(±) 9,4%] respectivamente.

Tabela 1: Descrição da interação do consumidor com a marca:

Aspectos	Variáveis	Frequência	Margem de erro
Experiência com a marca	Através do consumo de algum produto	47,4%	(±) 10,1%
	Através de contato com os donos, associados ou colaboradores da marca	14,5%	
	Relatos de conhecidos	13,3%	
	Visitação a alguma empresa da marca	9,2%	
	Através de publicidade	9,2%	
	Através de algum evento em que a marca foi patrocinadora	6,6%	

Aspectos	Variáveis	Frequência	Margem de erro
Classificação da experiência	Péssimo	0,0%	(±) 9,6%
	Ruim	2,6%	
	Irrelevante	6,5%	
	Bom	64,9%	
	Ótimo	26%	
Influência de compra com base na experiência	Não	3,8%	(±) 7,7%
	Talvez	13,9%	
	Sim	82,3%	
Indicação da marca	Não	3,7%	(±) 9,4%
	Talvez	28%	
	Sim	68,3%	

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Essa possibilidade leva a entender o que o consumidor deseja. Como já foi visto, o *brand experience* é considerado uma ferramenta estratégica que tem por objetivo criar interações entre consumidor e marca, que gere uma reação. Essa ferramenta engloba todas as ações da empresa, assim também, como a fase de conhecer o cliente, pois é importante na hora de criar estratégias para gerar um relacionamento entre eles (BRITO, *et al.*, 2017). Diante disso, verificou-se o que o consumidor conceioense considera importante numa experiência de marca.

Tabela 2: Fatores que os consumidores consideram importantes para uma experiência de marca

Aspectos	Variáveis	Frequência	Margem de erro
Fator importante para uma experiência satisfatória	Fatores ligados à qualidade	54,9%	(±) 9,9%
	Fatores ligados à responsabilidade social e ambiental	15,6%	
	Fatores ligados aos preços	12,5%	
	Fatores ligados à disponibilidade e variedades de produtos	6,3%	
	Fatores ligados ao marketing e propaganda	6,3%	
Fator mais importante para escolher uma marca ou produto	Qualidade	51%	(±) 10,1%
	Experiência com a marca	14,6%	
	Atendimento/ suporte	11,5%	
	Recomendação de amigos e familiares	5,2%	
	Conveniência	5,2%	
	Recomendação de site/vendedor	4,2%	
	Preço	4,2%	
	Outros	9,3%	

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Na tabela 2 acima, vimos que 54,9% da população, com possibilidade de variância de 9,9%, relatou que a qualidade é o fator mais importante para uma experiência satisfatória. Esse dado nos remete a autora Oliveira (2020), ao afirmar que a qualidade se tornou fator importante no posicionamento estratégico de uma marca, isto é, as marcas que mais se destacam oferecem garantia de qualidade. Já os fatores ligados à responsabilidade social e ambiental, são representados por apenas 15,6%, que apesar de se fazerem presentes em estudos sobre influências na decisão de compra, os valores tradicionais, como aqui comprovado com a qualidade, ainda são os que, de forma relevante, influenciam o consumidor a escolher uma marca ou produto (OLIVEIRA; GOUVÊA *apud* MARIN; RUIZ; RUBIO, 2010). Outrossim, analisa-se que ao serem questionados sobre a escolha da marca, 51% dos entrevistados também apontam a qualidade como referencial.

Além de atender os consumidores no quesito qualidade, uma marca precisa proporcionar experiências acima da média almejando fidelizar o consumidor. E ao serem questionados sobre o assunto, os 96 entrevistados deixam claro que, para os consumidores conceiçãoenses, as marcas que seguem as normas éticas sobre a realidade dos seus produtos e serviços e possuem uma cultura voltada para satisfazer as necessidades dos clientes, será aquela que possivelmente conquistará seus corações. Pois suas respostas apontam para honestidade da marca sobre seus produtos e serviços com 52,1%, seguido da cultura voltada para as necessidades do consumidor com 47,9%, com margem de erro de 10,1%. Vale considerar que esta questão continha mais de uma opção de resposta, contudo o cálculo percentual está embasado na quantidade de entrevistados, representados na tabela 3.

Tabela 3: Experiência acima da média

Aspecto	Variáveis	Contagem	%	Margem de erro
O que uma marca precisa fazer para conquistar uma experiência acima da média	Ter uma comunicação honesta sobre seus produtos e serviços	50	52,1%	(±) 10,1%
	Possuir uma cultura voltada à satisfação das necessidades dos clientes	46	47,9%	
	Se posicionar por algo mais do que apenas fazer dinheiro – ter um propósito	34	35,4%	
	Ser clara e verdadeira sobre o que realmente acredita	16	16,7%	

Fonte: Elaboração Própria, 2020

No entanto, apesar da pesquisa demonstrar resultados positivos em relação às experiências dos consumidores com a marca, ao comparar a demanda de 2020 com a demanda do ano de 2019, fase na qual a Tambaú estava traçando estratégias para que a população consumisse seus novos produtos quando estivessem no mercado, percebe-se uma queda de 13,7% na aceitação da marca, pois em 2019, 96% da população compraria os produtos da marca Tambaú. Mas vale ressaltar que essa queda não é representada pela escolha negativa, uma vez que essa também sofreu uma pequena queda de 2%, portanto a queda é representada pela incerteza de 13,9% da população, como mostra a tabela 4.

Tabela 4: Comparação de demanda entre 2019 e 2020.

	2020	2019	A.H
Não	3,8%	4%	-0,2%
Talvez	13,9%	0%	13,9%
Sim	82,3%	96%	- 13,7%

Fonte: Elaboração própria, 2019 e 2020

Esse resultado pode ter sido um reflexo do cenário pandêmico, pois no ano de 2020 muita coisa no mundo se tornou incerta. Porém, se a marca apresentar novidades, descobrir e oferecer novos produtos e serviços, aperfeiçoar sistemas (facilidades) e mostrar real preocupação em afinar o relacionamento dia a dia, é possível conquistar os incertos (PIMENTEL, 2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou identificar quais experiências influenciam na decisão de compra do consumidor conceiçoense, utilizando a empresa Tambaú como base de pesquisa. Os resultados encontrados demonstram que as experiências que influenciam nessa decisão, estão diretamente relacionadas à qualidade, que foi considerada como fator principal para uma experiência satisfatória e para a escolha da marca ou produto. Além da qualidade, os entrevistados alegam que a empresa deve ter uma comunicação honesta sobre os produtos e serviços, bem como possuir uma cultura voltada à satisfação das necessidades dos clientes.

Na busca de informações sobre o nível de conhecimento da marca Tambaú entre os consumidores, constatou-se que a empresa é reconhecida desde a sua fase inicial (Granja Tambaú), como também é frequentemente mencionada na cidade de Conceição da Feira. Entretanto, ao verificar a atuação da empresa na cidade, no ano de 2019, em relação a preservação do meio ambiente e ações sociais, notou-se que os entrevistados pontuaram como irrelevante, deixando claro a necessidade de criação de um relacionamento mais forte com a população para facilitar a adesão à marca, exceto no item empregabilidade, que foi considerado como “bom” pela grande maioria.

A análise da utilização do *Brand experience* como ferramenta estratégica na criação de um relacionamento, aponta para um conjunto de ações e atitudes que engloba mais que a produção dos produtos, envolve a forma como a marca apresenta sua história, no qual ela precisa ser honesta e conhecer os seus consumidores para assim atender seus anseios, além de prezar por valores tradicionais como qualidade de processos e produtos.

Ao comparar a demanda entre os dois anos desta pesquisa, foi comprovado que de um ano para outro, as ações de marketing da marca apresentaram efeito de declínio, contudo não é possível afirmar que esse fato foi negativo, pois uma pequena parte da população ainda está indecisa,

portanto há oportunidade de conquista desses clientes. Apesar disso, um ano é muito pouco para observar profundamente os resultados das estratégias para a construção de relacionamento duradouro com o consumidor, ainda mais se tratando de um ano atípico.

Em fase, apesar deste estudo ter ocorrido em anos distintos, e o segundo ter sido em meio a uma pandemia, o que inviabilizou o contato presencial com a amostra, fez com que o tempo de obtenção de respostas fosse mais longo e demorado, o que não impossibilitou o alcance dos objetivos da mesma. Porém, seria interessante a retomada de uma nova investigação futuramente, em que as condições de pesquisa sejam mais propícias, e que o tempo de implantação dessas estratégias fossem maiores, assim permitindo um resultado mais proporcional.

Dessa forma, à marca Tambaú fica o alerta de que para se tornar mais atraente para o consumidor conceiçoense, deve proporcionar aos mesmos produtos de qualidade, além de atender os fatores de responsabilidade social e ambiental. Por fim, para a marca atingir o ápice da satisfação, é necessário ser mais do que financeiro e lucros, ela precisa compreender que os clientes, tanto internos (colaboradores) quanto externos, são fatores principais para o seu crescimento, portanto, a cultura da empresa precisa ser voltada para satisfazer as necessidades dos mesmos, bem como ser honesta ao reportar sobre os seus serviços e produtos, pois só assim proporcionará experiências que influenciam positivamente na decisão de compra.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, T. M. de A. **Relação da experiência da marca e envolvimento na lealdade: estudo de caso das marcas Samsung e Apple**. 2017. 105 f. Dissertação (Mestrado). Curso de Gestão, Universidade Lusíada – Norte, Vila Nova de Famalicão, 2017.

BRITO, Simone Gurgel et al. **Dimensões de Brand Experience no contexto brasileiro**. Race: revista de administração, contabilidade e economia, v. 16, n. 1, p. 121-146, 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. **A metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**, tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 2ed – Porto Alegre: Artmed, 2010.

GASPARETTO, Júlia Basso. **Antecedentes da lealdade à marca: um estudo no contexto de uma marca de fast food**. 2019.

GRANJA TAMBAÚ. Disponível em: <<https://www.granjatambau.com.br/>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Elsevier Brasil, 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução de Mônica Rosenberg, Cláudia Freire, Brasil Ramos Fernandes. 12.ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006. 764 p., il.

LARENTIS, Fabiano. **Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento**. IESDE BRASIL SA, 2009.

LIGUORI, Júlia Iunes et al. **Consumo hedônico e marketing sensorial: Relações entre marca e consumidor**. PluriTAS, n. 1, 2017.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. Revisão de Janaina de Moura Engracia Giraldi. 6. ed. São Paulo, SP: Bookman, 2012.

MELO, Barbara Silva de. **Brand experience como ferramenta de fortalecimento da relação entre indivíduos e marcas: caso TIM Festival**. 2008.

NEUMEIER, Marty. The brand gap. **O abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégia e o design**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Braulio; GOUVÊA, Maria Aparecida. **A importância das ações sociais empresariais nas decisões de compra dos consumidores**. Gestão & Produção, v. 17, p. 791-800, 2010.

OLIVEIRA, Danielly. **Personalidade da Marca: uma forma de fidelizar o cliente**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/personalidade-da-marca-uma-forma-de-fidelizar-o-cliente>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

PIMENTEL, Laercio. **O caminho para conquistar o cliente**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-caminho-para-conquistar-o-cliente>>. Acesso em: 30 de outubro de 2021.

PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

PHILIP, Kotler. **Marketing 3.0**. Wiley Publishing, 2010.

REICHELDT, Valesca Persch; BOLLER, Bárbara Schons. **Marketing Cultural: O Patrocínio de Eventos e sua Influência na Percepção de Imagem de Marca pelos Consumidores**. Revista Brasileira de Marketing, v. 15, n. 5, p. 609-625, 2016.

SHETH, Jagdish; SOBEL, Andrew. **Cientes para toda a vida: como grandes profissionais desenvolvem sólidos relacionamentos**. Tradução de Nivaldo Montingelli Júnior. Porto Alegre, RS:

Bookman, 2001. 169 p., il., gráficos e quadros, 25 cm. Contêm sumário e notas. ISBN 85-7307-877-4.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do consumidor-: comprando, possuindo e sendo.** Bookman Editora, 2016.

SOLOMON, Michael R.; RIBEIRO, Lene Belon. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 680 p., il. col. ;, 29 cm. Inclui bibliografia e índice. ISBN 978-85-7780-772-7.

TARIGO, Rodrigo et al. **Processo de Decisão de Compra do Consumidor: O Caso de Uma Empresa Varejista.** In: XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. 2016.

TEIXEIRA, José Carlos Inocente. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor. **Pós-graduação curso de especialização em gestão estratégica de vendas e negociação, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro. Recuperado em**, v. 4, 2010.

VIEIRA, Vanessa Maria Prado; SANTOS, Renata Auxiliadora; GARCIA, Adriana Bernadete Barros Carvalho. **Marketing de Experiência como Aliado na Fidelização de Clientes na Pousada Jovimar.** Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia, v. 3, n. 1, p. 6-29, 2019.