

REVISTA INICIA



FAI - Centro de Ensino Superior em
Gestão, Tecnologia e Educação

Revista de Iniciação Científica da FAI -
Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação

ISSN 1677-7581
Publicação anual - 2014 - Nº14

Artigos

A importância dos fatores internos de gestão para a competitividade

Tamiris Barros Machado e Sandra Carvalho dos Santos

Indicadores de recursos humanos como ferramentas estratégicas nas organizações

Desirrêe Dias Galvão e Claudia Marinho Ribeiro

Profissionalização de empresas familiares de pequeno porte

Bárbara Maria Siqueira de Souza Pagliarini, Thays Deiviane Pereira Rodrigues e Anderson Silva de Souza

A relevância da mensuração da inflação para alicerçar as decisões

Solange Aparecida Rodrigues e Vinícius Antônio Montgomery de Miranda

O brincar livre na educação infantil: momento (as-)sistemático de produção do conhecimento pela criança

Juliana Alves Sáber Rezende e Cláudia Maria Vasconcelos Novaes de Souza

EmpresariUS game: simulação da gestão de novos negócios e contribuição para a capacitação de empreendedores

Paulo Henrique Martins, Rodrigo Alves Oliveira do Nascimento e Alexandre Franco de Magalhães

Resumos de projetos de conclusão de curso de Sistemas de Informação de 2013

Eu, repórter

Frederico Augusto Laranjo Silva, Lucas Carneiro Campos do Amaral, Luciano Reis Vilela e Osmar Lemes de Faria Costa

EZ Project: extensão de relatórios do Redmine

Andrei Carli Brandão, César de Paula Pereira, Cristofer Anderson da Silva Rosa e Sidney Pereira da Silva Junior

Looking for a bus

Angelo Moterani, Danielly Catarina Duarte, Ewerton Palma Fontes dos Santos e Felipe Calazans Possari

Responsive card game: uso de layout responsivo e comunicação bidirecional em um jogo de cartas online

David de Paulo Silva Júnior, Francine de Fátima Braga, Renan Rodrigues Fagundes e Rodrigo de Almeida Pereira

Superfácil mobile: comprar nunca foi tão fácil

Douglas José de Oliveira Amato, Erik de Paula Lima, Helton Aparecido dos Santos Simão e José Reinaldo dos Santos

S&h inventory

Carina Angélica Crispim Barbosa, Carolina Rezende Francisco, João Carlos Luís Pereira, Kleber Mendes e Tatyane Coelho de Abreu

Um estudo do Analysis Services: o componente do SQL Server para bancos de dados analíticos

Ana Thaís Rocha de Freitas, Larissa Siqueira Vilela, Leandro Mateus de Lima e Natália de Cássia Barbosa

Revista

INICIA

Revista de Iniciação Científica da FAI – Centro de Ensino Superior em Gestão,
Tecnologia e Educação.

Publicação anual
Número 14, Ano 14
ISSN 1677-7581

FAI – Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação

Santa Rita do Sapucaí - MG - Brasil
Outubro de 2014

Fundação Educandário Santarritense

Conselho Administrativo

Diretor Presidente: Cônego Benedito Ramon Pinto Ferreira

Diretor Vice-Presidente: Prof. João Teles de Souza

1º. Diretor Financeiro: Prof. Aldo Ambrósio Morelli

2º. Diretora Financeira: Profa. Eunice Gomes de Siqueira

1ª. Diretora Secretária: Profa. Fátima Cecília Seguro de Carvalho

2ª. Diretora Secretária: Profa. Silvana Isabel de Lima

1º. Diretor Conselheiro: Prof. José Cláudio Pereira

2º. Diretora Conselheira: Profa. Rita Helena Pivoto

FAI – Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação

Diretor: Prof. José Cláudio Pereira

Vice-Diretora: Profa. Silvana Isabel de Lima

Colégio Tecnológico Delfim Moreira

Diretora: Profa. Fátima Cecília Seguro de Carvalho

Vice-Diretora: Profa. Ana Cristina Prado Capistrano

Revista Inicia, n. 14.

Santa Rita do Sapucaí: FAI – Centro de Ensino Superior em Gestão,
Tecnologia e Educação, 2014.

Anual

ISSN 1677-7581

1. Administração. 2. Informática. 3. Educação.

FAI – Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação.

Revista Inicia

Revista de Iniciação Científica da FAI – Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação
ISSN 1677-7581

Diretor

José Cláudio Pereira

Conselho editorial

Ana Carolina Faria Silvestre
Eunice Gomes de Siqueira
Fábio Gavião Avelino de Mélo
Jaci Alvarenga Theodoro Filho

Revisão de normalização

Mara Magda Soares - CRB 2699

Revisão das Línguas Portuguesa e Inglesa

Joelma Pereira de Faria

Diagramação

Eunice Gomes de Siqueira

Produção gráfica

Gráfica e Editora São Paulo - Passos - MG

Tiragem

300 exemplares

Endereço para correspondência

FAI – Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação
Av. Antônio de Cássia, no. 472. Jardim Santo Antônio. CEP 37.540-000
Santa Rita do Sapucaí - MG - Brasil
E-mail: inicia@fai-mg.br

EDITORIAL

Prezado leitor,

A Revista Inicia, nesta décima quarta edição, publica seis artigos produzidos por estudantes e professores dos cursos de graduação da FAI.

O primeiro artigo que abre esta edição é um estudo exploratório realizado por **Machado e Santos** sobre quatro fatores internos de gestão para a competitividade. Dentre os fatores citados está a estratégia competitiva, que também é discutida por **Galvão e Ribeiro** no artigo subsequente, no qual as autoras apresentam a avaliação de indicadores de recursos humanos como uma ferramenta estratégica para as organizações. O terceiro artigo de autoria de **Pagliarini, Rodrigues e Souza** mostra os resultados obtidos após a profissionalização da gestão de uma empresa familiar de pequeno porte. Em seguida, os pesquisadores **Rodrigues e Miranda**, do Grupo de Pesquisas Econômicas da FAI, apresentam a pesquisa de preços realizada no ano de 2013 nas cidades de Santa Rita do Sapucaí, Pouso Alegre e Itajubá.

Nesta edição ainda se encontram dois artigos com temas relacionados à Educação: as autoras **Rezende e Souza** relatam um estudo de caso exploratório sobre a brincadeira livre entre as crianças na primeira etapa da Educação Básica e **Martins, Nascimento e Magalhães** apresentam uma ferramenta de simulação virtual para capacitação em gestão empresarial.

E, por fim, completam esta edição, os resumos dos projetos de conclusão de curso dos alunos de Sistemas de Informação da turma de 2013.

Boa leitura!

Conselho Editorial.

SUMÁRIO

Artigos	Pág.
A importância dos fatores internos de gestão para a competitividade Tamiris Barros Machado e Sandra Carvalho dos Santos	08
Indicadores de recursos humanos como ferramentas estratégicas nas organizações Desirrê Dias Galvão e Claudia Marinho Ribeiro	15
Profissionalização de empresas familiares de pequeno porte Bárbara Maria Siqueira de Souza Pagliarini, Thays Deiviane Pereira Rodrigues e Anderson Silva de Souza	25
A relevância da mensuração da inflação para alicerçar as decisões Solange Aparecida Rodrigues e Vinícius Antônio Montgomery de Miranda	32
O brincar livre na educação infantil: momento (as-)sistemático de produção do conhecimento pela criança Juliana Alves Sáber Rezende e Cláudia Maria Vasconcelos Novaes de Souza	40
EmpresáriUs <i>game</i> : simulação da gestão de novos negócios e contribuição para a capacitação de empreendedores Paulo Henrique Martins, Rodrigo Alves Oliveira do Nascimento e Alexandre Franco de Magalhães	50
Resumos de projetos de conclusão de curso de Sistemas de Informação de 2013	
Eu, repórter Frederico Augusto Laranjo Silva, Lucas Carneiro Campos do Amaral, Luciano Reis Vilela e Osmar Lemes de Faria Costa	57
<i>EZ Project</i> : extensão de relatórios do <i>Redmine</i> Andrei Carli Brandão, César de Paula Pereira, Cristofer Anderson da Silva Rosa e Sidney Pereira da Silva Junior	57
<i>Looking for a bus</i> Angelo Moterani, Danielly Catarina Duarte, Ewerton Palma Fontes dos Santos e Felipe Calazans Possari	58
<i>Responsive card game</i> : uso de leiaute responsivo e comunicação bidirecional em um jogo de cartas online David de Paulo Silva Júnior, Francine de Fátima Braga, Renan Rodrigues Fagundes e Rodrigo de Almeida Pereira	58
Superfácil <i>mobile</i> : comprar nunca foi tão fácil Douglas José de Oliveira Amato, Erik de Paula Lima, Helton Aparecido dos Santos Simão e José Reinaldo dos Santos	59
<i>S&H inventory</i> Carina Angélica Crispim Barbosa, Carolina Rezende Francisco, João Carlos Luís Pereira, Kleber Mendes e Tatyane Coelho de Abreu	59
Um estudo do <i>Analysis Services</i> : o componente do <i>SQL Server</i> para bancos de dados analíticos Ana Thaís Rocha de Freitas, Larissa Siqueira Vilela, Leandro Mateus de Lima e Natália de Cássia Barbosa	60

A IMPORTÂNCIA DOS FATORES INTERNOS DE GESTÃO PARA A COMPETITIVIDADE

Tamiris Barros Machado

Bacharelanda em Administração
Bolsista de Iniciação Científica da FAPEMIG
tamirisbarrosmachado@yahoo.com.br

Sandra Carvalho dos Santos

Orientadora
sandra@fai-mg.br

Resumo: Este é um estudo exploratório que objetiva analisar a importância dos fatores internos de gestão que colaboram para tornar uma empresa competitiva. Os fatores analisados são: (i) Estratégia; (ii) Estrutura organizacional; (iii) Processos; e (iv) Comportamento organizacional. O trabalho é realizado de acordo com os critérios utilizados para um estudo exploratório que, segundo Sampiere, Collado e Lucio (2006), realizam-se quando o objetivo da pesquisa é examinar o tema com profundidade, revisando a literatura existente. Com o estudo, pôde-se perceber que graças a uma estratégia coerente e fatores bem geridos, é possível criar vantagem competitiva.

Abstract: This is an exploratory study which aims to analyze the importance of internal management factors that collaborate to make a company competitive. The factors analyzed are: (i) Strategy; (ii) Organizational structure; (iii) Processes; and (iv) Behavior. The work is performed in accordance to the criteria used in exploratory research that, according Sampiere, Collado and Lucio (2006), takes place when the research objective is to examine the issue in depth, reviewing the existing literature. With this study, we could notice that thanks to a coherent strategy and well managed factors, it is possible to create competitive advantage.

Palavras-chave: Competitividade. Estratégia. Estrutura. Processo. Comportamento organizacional.

Keywords: Competitiveness. Strategy. Structure. Process. Organizational behavior.

1 INTRODUÇÃO

A busca por vantagem competitiva está presente em boa parte dos estudos sobre orientações das decisões empresariais. Vasconcelos e Brito (2004) explicam que no final dos anos 1970, o tema “competição” começou a aparecer em textos de autores ligados à prática empresarial. Nesse mesmo período, as empresas americanas experimentavam um mal estar com a crescente competição de indústrias estrangeiras, em especial japonesas, que competiam com grande sucesso em muitas áreas. Com o intuito de melhor entender esse movimento, o tema “vantagem competitiva” apareceu em várias publicações e se expandiu pelo mundo.

Coutinho e Ferraz (2004 *apud* CALDAS; WOOD JR., 2007) mencionam que o desempenho competitivo de um sistema é condicionado por fatores controláveis e não controláveis pelos gestores. Também Caldas e Wood Jr. (2007) afirmam que os fatores que estão diretamente sob controle dos gestores das empresas são chamados de fatores internos de gestão, os quais são: (i) a estratégia, (ii) a configuração estrutural da organização,

(iii) os processos adotados e (iv) o comportamento organizacional.

Dentro deste contexto, esta pesquisa tem como objetivo: analisar a importância dos fatores internos de gestão para uma empresa se tornar competitiva no mercado.

Este trabalho está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. Na Seção 2 apresenta-se brevemente a metodologia adotada para execução da pesquisa. Como terceira seção, há uma breve elucidação sobre o termo Vantagem Competitiva. Seguem-se quatro tópicos apresentando os fundamentos conceituais que levaram ao entendimento dos fatores organizacionais das empresas. Na Seção 5, por fim, são elucidadas as considerações finais.

2 METODOLOGIA

Segundo a metodologia de pesquisa de Danhki (1989 *apud* SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 2006) existem quatro tipos de pesquisa:

- a) exploratória;
- b) descritiva;
- c) correlacional;
- d) explicativa.

Este é um estudo exploratório. Sampiere, Collado e Lucio (2006) explicam que os estudos exploratórios realizam-se quando o objetivo da pesquisa é examinar o tema com profundidade, revisando a literatura existente para criar novas perspectivas sobre o tema em questão.

Destarte, esta pesquisa utiliza revisão bibliográfica e crítica pessoal para atingir seu objetivo de analisar a importância dos fatores organizacionais internos de gestão em empresas, os quais são: (i) Estratégia, (ii) Estrutura, (iii) Processos e (iv) Comportamento organizacional.

Para entender os fatores internos de gestão, este estudo aborda autores como: Porter (1986) para o Fator Estratégia; Oliveira (2000) para o Fator Estrutura;

Cury (2013) para o Fator Processos; e Robbins, Judge e Sobral (2010) para o Fator Comportamento Organizacional.

3 VANTAGENS COMPETITIVAS

O conceito de “Vantagem Competitiva” evoluiu ao longo da história da Administração, implicando diferentes formas de abordagem acerca do mesmo tema. Inicialmente, segundo Brito e Brito (2012), o tema apareceu na obra de Ansoff em 1965, que a definiu como a vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação.

Durante a década de 1980, a abordagem da vantagem competitiva começou a se tornar mais concreta, até que, finalmente, Michael Porter, em 1985, lançou um livro com o título *Competitive Advantage* e fixou o conceito na Administração. Porter (1985) utilizou o significado de cadeia de valor como ferramenta para explicar a geração da vantagem competitiva. Uma empresa conquistaria vantagens competitivas se executasse as atividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor de forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Serralheiro (2004) relata que Porter, em sua obra, dá maior ênfase aos fatores externos à organização para definir Vantagem Competitiva. Esse aspecto fez surgir opositores, muitos dos quais se ampararam na teoria chamada de *Resource Based View* (RBV). Nessa teoria, ou Visão Baseada em Recursos, Barney (1991) procurou explicar as razões pelas quais algumas firmas estabelecem vantagens competitivas sobre outras, usando para isso uma teoria baseada em recursos, concentrando-se nas capacidades internas da firma e suas competências distintivas. Esta abordagem reconhece as organizações inseridas no ambiente competitivo como uma coleção de ativos tangíveis, intangíveis e competências, que

determinam o grau de eficiência com que esta organização desempenha suas atividades.

Assim, quanto melhor e mais apropriado para o negócio for o conjunto de recursos, mais a organização detentora deste conjunto estará apta a obter vantagem competitiva (SERRALHEIRO, 2004). Para o presente estudo, os conjuntos de recursos internos, que favorecem ou não a competitividade das empresas, são chamados de fatores internos de gestão, os quais são elucidados na seção a seguir.

4 FATORES INTERNOS DE GESTÃO

Vantagem competitiva é tida como a principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas e, assim, passa a representar o objetivo fundamental da gestão estratégica (BRITO; BRITO, 2012).

Coutinho e Ferraz (2004 *apud* CALDAS; WOOD JR., 2007) sugerem que o desempenho competitivo de uma empresa é condicionado por três conjuntos de fatores:

- a) sistêmicos do ambiente no qual a empresa está inserida;
- b) estruturais, que compreendem as características do mercado consumidor, a configuração geral do setor e o modelo de competição;
- c) internos de gestão das empresas, tais como competências e recursos acumulados ao longo do tempo, os quais podem se tornar fontes de vantagem comparativa diante de competidores.

Os fatores que a empresa pode controlar são os fatores internos de gestão, os quais são demonstrados na Figura 1.

A apresentação da Figura 1 é uma ilustração dos encadeamentos entre os fatores (i) Estratégia, (ii) Estrutura, (iii) Processos e (iv) Comportamento organizacional.

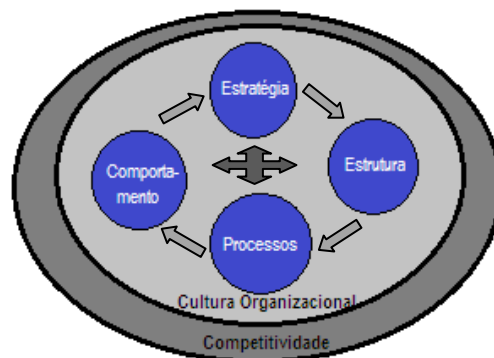


FIGURA 1 - Fatores internos de gestão.

Fonte: desenvolvido pelas autoras.

A forma pela qual cada uma dessas dimensões é estabelecida é grande influenciadora na competitividade da empresa (VASCONCELLOS *et al.*, 2012). Os tópicos a seguir apresentam breves descrições de cada grande dimensão.

4.1 Estratégia

No início do século XX, o conceito de estratégia e as técnicas da administração estratégica chegaram às empresas e autores como Alfred Sloan, Igor Ansoff, Michael Porter e Henry Mintzberg. Na segunda metade do século, tornaram-se fundamentais para que os estudos da área tomassem força entre pesquisadores (ZACCARELLI; FISCHMANN, 1994). Dentre as diversas definições para estratégia, Mintzberg (1983 *apud* MAXIMIANO, 2012) assume que é uma forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação previamente estabelecida.

Na contribuição de Porter (1986) houve a evolução do conceito de estratégia competitiva. Para enfrentar as forças competitivas do mercado e obter uma lucratividade acima da média da indústria, Porter propôs que as empresas deviam adotar uma das três abordagens de estratégias genéricas:

- a) liderança no custo total;
- b) diferenciação;

c) enfoque no custo ou na diferenciação do segmento.

A estratégia baseada na liderança nos custos traduz-se na procura de uma vantagem competitiva por meio da redução de custos. O seu âmbito de atuação é alargado, procurando chegar a diversos segmentos simultaneamente, geralmente com um produto de baixo custo para os clientes que são sensíveis ao preço. Já a estratégia de diferenciação baseia-se na procura de vantagem competitiva através da identificação das características valorizadas pelos clientes e ser a única empresa a oferecer tais características. A estratégia de foco reflete-se na procura de vantagem competitiva num só segmento ou num grupo de segmentos de mercado pelos quais a empresa optou. A estratégia de foco pode ser dividida em foco no custo, a qual obtém vantagem de custo no segmento, e em foco na diferenciação, com vistas a obter diferenciação no segmento.

4.2 Estrutura

A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa (OLIVEIRA, 2000). Desta forma, é perfeitamente cabível a discussão da importância da estrutura para a vantagem competitiva de uma empresa.

Para Vasconcellos e Hemsley (2003) a estrutura de uma organização é o resultado do processo no qual a autoridade é distribuída, as atividades dos colaboradores são especificadas e o sistema de comunicação é delineado. Hatch (1997) acrescenta que é a estrutura organizacional que define como ocorrem os relacionamentos entre as partes de um todo organizado.

Araujo (2001) lista os objetivos da estruturação nas empresas, os quais são:

a) aproveitar a especialização: tornar possível o aproveitamento das

qualificações dos colaboradores, aumentando a eficiência de cada um;

b) maximizar os recursos disponíveis: o bom agrupamento e reajustamento dos recursos otimizam os processos;

c) controlar: uma estrutura bem definida favorece a coordenação das atividades;

d) descentralizar: está ligada à autoridade e à responsabilidade dos colaboradores das empresas. Em pequenas empresas, por exemplo, o dono centraliza grande parte das atividades para si;

e) integrar ambiente e organização: os autores modernos sugerem que a estrutura também deve integrar a empresa ao ambiente externo, uma vez que as movimentações do ambiente externo influenciam nos resultados das empresas;

f) reduzir conflitos: com as funções bem delineadas e claras aos colaboradores, a tendência é que os conflitos não construtivos sejam reduzidos.

De acordo com Bateman e Snell (2009), ao delegar as tarefas em todos os níveis hierárquicos, o administrador é movido a dedicar mais tempo às atividades de planejamento, à definição das metas e objetivos, e ao monitoramento do desempenho da organização, tornando esta mais competitiva no mercado.

4.3 Processos

Para Sbaraini (2013), os processos são conjuntos sequenciais e peculiares de ações que objetivam atingir uma meta. No mesmo contexto, Rummer e Brache (1974 *apud* CURY, 2013) definem o processo empresarial como o conjunto de atividades com uma ou mais entradas que criam uma saída de valor para o cliente e identificam três tipos de processos:

a) de clientes: a empresa entrega um produto ou serviço para um cliente externo;

- b) administrativos: são essenciais para gerenciar uma empresa, embora sejam invisíveis para os clientes externos;
- c) de gerenciamento: são as decisões tomadas para apoiar os demais processos da empresa.

Muitas empresas possuem regras implícitas remanescentes de décadas passadas. Outras, contudo, melhoraram seu desempenho ao mudar radicalmente o seu funcionamento, eliminando tarefas que não geravam vantagem competitiva.

Adair e Murray (1996 *apud* ALVES FILHO, 2011) afirmam que ao ter uma visão para os processos, as empresas teriam melhorias em tempo, capacidade de resposta e, ainda, aumentariam a qualidade dos serviços e produtos, situação relevante para a manutenção da competitividade.

4.4 Comportamento

A compreensão do comportamento organizacional nunca foi tão importante para os gestores. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), o comportamento organizacional é um campo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Grande parte da pesquisa acadêmica sobre comportamento organizacional adota a abordagem estratégica de Recursos Humanos, assumindo ser possível, por meio de políticas e práticas, identificar e desenvolver comportamentos necessários à implementação da estratégia organizacional e atingir os objetivos de vantagem competitiva. Desta forma, conforme Robbins, Judge e Sobral (2012) afirmam, as empresas precisam auxiliar seus administradores a desenvolver habilidades interpessoais ou humanas para serem eficazes em suas funções, tornando possível a melhora na produtividade, a redução no absenteísmo e rotatividade e,

ainda, aumentar a cidadania organizacional e a satisfação no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da noção das vantagens competitivas é possível perceber a estreita relação que estas assumem com os resultados de uma organização.

Levando em consideração todos esses aspectos, e em conformidade com a bibliografia, percebe-se que os fatores internos de gestão determinam como as empresas serão competitivas no mercado, pois esses são os únicos que se tem como agir e alterar conforme a necessidade da organização.

O principal fator é a estratégia, sendo que os fatores que a seguem agem em conjunto, de forma a tornar a estratégia realidade, de maneira adequada ou não.

Nesse sentido, pode-se planejar a estratégia de redução de custos, conseguindo um preço mais atraente ao cliente ou oferecer um produto ou serviço diferenciado, dependendo do segmento de atuação da empresa.

O segundo fator, a estruturação da organização é responsável pela comunicação da empresa, com descentralização de poder, maior integração com o ambiente interno e externo, valorizando os colaboradores e, assim, maximizando os recursos disponíveis.

O terceiro fator, os processos organizacionais, bem como todos os colaboradores dentro da organização, devem-se voltar para gerar valor ao cliente, mesmo que indiretamente e de forma imperceptível.

O quarto fator, comportamento organizacional, tem forte influência e atuação da área de Recursos Humanos, que por meio das políticas e boas práticas organizacionais, visa atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Analisando todos os fatores internos e considerando o primeiro fator citado anteriormente como a estratégia,

sente-se a necessidade de incluir outro item, anterior a estratégia e que culminará na definição desta. Este item seria o produto ou serviço que caracteriza a essência da empresa, o elemento que a definiu e que consolidou sua criação, visto que grande parte delas nasce com o objetivo de oferecer um serviço ou produzir e comercializar um produto. A correta definição do seu “saber fazer” definirá sua missão e será o cerne de todo o projeto futuro de estratégia a ser consolidado.

Dessa forma, por meio de uma boa gestão desses fatores, as empresas poderão gerar sinergia e, conseqüentemente, vantagem competitiva no mercado.

Como proposições para novos estudos listam-se:

- a) pesquisa focando apenas um fator de gestão, o que pode contribuir com um maior aprofundamento e entendimento desses fatores para a competitividade;
- b) estudos quantitativos de forma a melhor compreender a influência dos diferentes fatores internos de gestão na competitividade de empresas com modelos de negócios distintos.

Espera-se que, com este estudo, pesquisadores possam ser estimulados a continuar a pesquisar o tema da competitividade e fatores organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, Bartolomeu de Figueiredo. **Processos organizacionais: simplificação e racionalização**. São Paulo: Atlas, 2011. 183 p.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organizações, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001. 311 p.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, 17, p. 99-120, 1991.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. Revisão Técnica José Ernesto Lima Gonçalves. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 673 p.

BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. **Vantagem competitiva e sua relação com desempenho: uma abordagem baseada em valor**. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 2, p.360-380, mai./jun. 2012.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. Por que as empresas brasileiras não são globalmente competitivas? **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 7, n. 14, p. 1-178, 1. sem. 2007.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 600 p.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1997. 387 p.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 480 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 489 p.

PORTER, Michael. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980. Trad. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução: Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

SAMPIERE, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. Tradução Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler Ladeira. Revisão técnica e adaptação Ana Gracinda Queluz Garcia, Paulo Heraldo Costa do Valle. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583 p.

SBARAINI, Jair. **Inovação em processos: proposta de como gerar um funil adequado para projetos de inovação em processos**. 2013. 120 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2013.

SERRALHEIRO, Werther Alexandre de Oliveira. **O processo de adaptação estratégica das empresas Eliane sob a ótica da teoria institucional e da visão baseada em recursos**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

VASCONCELLOS, Eduardo; CIPOLLA, José Hamilton Maturano; WAHLER, Dieter; MONTEROSSO, Josué. **Estratégia, estrutura e internacionalização da Wahler do Brasil: como vencer a concorrência de forma Lucrativa - ensinamentos do Google, Intel, Cielo, Man, Wahler, Petrobras e outras empresas**. São Paulo: Atlas, 2012. 246 p.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 207 p.

VASCONCELOS, Flávia Carvalho; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004.

ZACCARELLI, Sérgio B. FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul./ago. 1994.

INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS COMO FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Desirrêe Dias Galvão

Bacharelada em Administração
desi.dias@hotmail.com

Claudia Marinho Ribeiro

Orientadora
claudiamarinho@fai-mg.br

Resumo: Em busca de vantagem competitiva, as empresas procuram por ferramentas que permitam destaque no mercado e o monitoramento de seu desempenho. Nesse cenário, surgiram os Indicadores com o objetivo de quantificar o comportamento de cada produto e o processo organizacional. É relevante a medição também no setor de Recursos Humanos, visando justificar os gastos que realizam com o ativo humano da empresa, visto como fonte estratégica e de produtividade. A realidade é que, muitas vezes, as empresas não dão devida importância a esse tema e utilizam dessa ferramenta somente para atender demandas pontuais, o que impacta na não atualização dos dados, tornando esse trabalho inútil e que não ajuda na tomada de decisões gerenciais. Este artigo apresenta um estudo do tema feito com empresas de Itajubá, Santa Rita do Sapucaí, Borda da Mata e Pouso Alegre. Ele proporciona uma visão holística das empresas do Sul de Minas Gerais e contribui para um *benchmarking* no setor e na região.

Abstract: In search of competitive advantage, companies look for tools that allow prominence in the market and the monitoring of their performance. In this scenario, the indicators emerged aiming to quantifying the behavior of each product and organizational process. It is also important the measurement in the Human Resources sector, aiming to justify the expenses performed with the human assets

of the company, which is seen as a strategic source and productivity. The reality is that companies do not often give due importance to issue and use this tool only to answer immediate demands, which impacts on the non-data updating, making this work useless and not helpful in making managerial decisions. A study of companies in Itajubá, Santa Rita do Sapucaí, Borda da Mata and Pouso Alegre companies gives a holistic view of the companies in southern of Minas Gerais and contributes to a benchmark in the industry and in the region.

Palavras-chave: Indicadores. Recursos humanos. Sul de Minas Gerais. Vantagem competitiva.

Keywords: Indicators. Human resources. South of Minas Gerais. Competitive advantage.

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento da globalização e a intensa competitividade entre as empresas, faz-se necessário, cada vez mais, o uso de ferramentas que permitam melhorar o desempenho da organização e trazer a ela mais benefícios e lucratividade. E é nesse cenário que surgiram os indicadores, os quais são formas de representação quantificáveis, utilizados pela organização para controlar e melhorar o desempenho de produtos e processos (TAKASHINA; FLORES, 1996).

O uso de Indicadores nas empresas dá-lhes um diferencial competitivo, e seu uso na área de Recursos Humanos (RH) não poderia ser diferente, visto a diferença entre a gestão administrativa de RH tradicional e a maneira com que a gestão estratégica de RH contribui para a excelência de uma empresa no mercado. Assim, quando os indicadores de gestão de pessoas passam também a ser parte do Planejamento Estratégico de uma empresa eles passam a ser denominados *Key Performance Indicators* (KPIs) ou Indicadores Chave de Desempenho. Neste caso, eles não são apenas métricas para controlar o trabalho do RH, mas fazem parte dos relatórios organizacionais apresentados e contribuem para o sucesso da organização como um todo (CARELI, 2002).

Este artigo tem como objetivo principal mostrar o levantamento, junto às empresas de médio e grande porte de quatro cidades do Sul de Minas, dos indicadores de RH mais utilizados para apoio às ações estratégicas e os principais desafios enfrentados no processo de implantação.

Pode-se dizer, então, que esta pesquisa é relevante na medida em que pretende mostrar aos leitores que, por meio de ferramentas de medições, é possível fornecer ao negócio análises cruciais para seu sucesso e disponibilizar dados para a tomada de decisão a respeito de pessoas e processos organizacionais.

A revisão bibliográfica foi desenvolvida a partir de livros e artigos científicos disponíveis em formato impresso e eletrônico. Para a coleta de dados primários foram aplicados questionários semiestruturados os quais foram enviados aos profissionais da área de Recursos Humanos e que serviram como forma amostral.

Este artigo está dividido em seis seções. A primeira trata-se da Introdução; a segunda aborda uma visão geral do tema, apresentando o RH como um setor estratégico e os indicadores como

ferramentas gerenciais; a terceira mostra os Indicadores de RH e os fatores que interferem na sua implantação; a quarta mostra a metodologia utilizada para a coleta de dados primários; a quinta apresenta os resultados das pesquisas aplicadas e uma breve discussão sobre elas e a sexta seção apresenta as considerações finais, seguidas pelas referências.

2 A EVOLUÇÃO DA IMAGEM DE RH E A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO SETOR

Historicamente, os gerentes, diretores e executivos de grande parte das organizações viam a função de Recursos Humanos como puramente administrativa e profissional e que pouco contribuía como uma nova fonte de vantagem competitiva, pois oferecia poucas ideias e não os estimulava a pensar de maneira diferente sobre seus papéis. Com isso, muitas empresas terceirizavam o seu setor de RH, pois este lidava apenas com a folha de pagamentos, relações trabalhistas e sindicais e outras questões burocráticas (BECKER; HESELID; ULRICH, 2001).

A globalização e a intensa competitividade entre as empresas fazem com que elas sejam continuamente provocadas a mostrar os seus diferenciais perante os concorrentes e a Gestão de Recursos Humanos assumiu como responsabilidade a necessidade de mostrar resultados e provar sua importância, uma vez que cuida do ativo estratégico das organizações: as pessoas.

Nesse sentido, Drucker (2000) concorda que as pessoas passaram a ser ativos importantes, uma vez que cita:

os ativos mais valiosos de uma empresa do século XX eram seus equipamentos de produção. Os mais valiosos ativos de uma instituição do século XXI, seja empresa ou não, serão seus trabalhadores do conhecimento e sua produtividade (DRUCKER, 2000, p.111).

Ainda Klein (1998) corrobora, dizendo que, em um ambiente onde as inovações são rapidamente capturadas e replicadas pela concorrência e onde pequenas empresas conseguem ter um *market share* superior ao das grandes empresas, em função da oferta de produtos e serviços de melhor qualidade, será o Capital Intelectual que determinará o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Ademais, Fitz-enz (2001) explicita que investindo em recursos humanos, a administração torna-se eficiente e moderna, contando com colaboradores qualificados e capacitados que se destacarão frente aos concorrentes.

Sendo assim, visando justificar todos os gastos que faz com os seus subsistemas, como Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Remuneração e Benefícios, entre outros, o RH trabalha com a finalidade de reter os talentos na empresa e tem se posicionado como um setor estratégico e relevante para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Para isso, deve provar que seus projetos e ações são investimentos para a empresa e não devem ser vistos apenas como despesas.

Com essas mudanças, o pilar administrativo de RH põe o foco nos resultados mensuráveis e os apresenta, na maior parte dos casos, em formatos de indicadores, ganhando a confiança das pessoas e dos gestores da empresa, já que será possível acompanhar efetivamente se os processos e ações estão sendo assertivos e, se não, como agir de forma corretiva sobre eles.

3 OS INDICADORES: CONHECENDO SEUS BENEFÍCIOS E DESAFIOS

Na medida em que as pessoas passaram a ser consideradas como fonte de vantagem competitiva, cresceu também o interesse em mensurar a influência exercida por elas nos resultados dos

negócios. E, com isso, surgiram os Indicadores de Recursos Humanos.

Os indicadores são elementos gráficos que fornecem pistas visuais sobre o desempenho. Eles são instrumentos de gestão quantificáveis e essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, pois descrevem os atuais cenários dos acontecimentos e os seus comportamentos, e permitem acompanhar a qualidade dos processos, identificar as necessidades de mudanças e, por meio da interpretação deles, subsidiar o processo decisório e propor melhorias para soluções de problemas, avaliação dos custos, gerenciamento do desempenho, contribuição para melhoria contínua, entre outros (POMI, 2002).

Segundo Russo (2012) adotam-se sete passos para o desenvolvimento de um Indicador. São eles: a adoção de um nome para o indicador, ou seja, o que deve ser medido – o que deve ser feito a partir de um mapa estratégico com os objetivos pretendidos pela organização; a definição de um propósito, o porquê deve ser medido e, conseqüentemente, o estabelecimento de uma meta que representa o desafio a ser alcançado, pois indicadores sem metas não geram resultados, apenas têm a função de coletar dados; a indicação de um responsável, aquele que fornecerá os relatórios periódicos e será responsável pela atualização constante dos indicadores; a criação de uma fórmula, como o indicador será medido, que deve ser inteligível e de fácil compreensão; o estabelecimento de fontes de informação, de onde o dado será obtido; a definição da periodicidade e da frequência com que ele será medido e a apuração do custo do indicador.

Partindo desse princípio, pode-se dizer que um indicador segue a lógica "SMART", que é muito utilizada em RH e, em Inglês, é um acrônimo que significa específico (S), mensurável (M), alcançável (A), relevante (R) e no tempo previamente determinado (T).

Seu acompanhamento deve demonstrar níveis, tendências e comparações. Os níveis são os estágios em que os resultados se encontram em um período. As tendências são as variações dos níveis dos resultados em períodos consecutivos ou próximos. As comparações visam proporcionar parâmetros de referência para os resultados obtidos e podem ser feitas em relação a indicadores compatíveis de outros produtos ou processos da organização (TAKASHINA; FLORES, 1996).

Quando os indicadores de Gestão de Pessoas passam a ser parte do Planejamento Estratégico de uma empresa eles passam a ser denominados KPIs (CARELI, 2002).

Um KPI é uma métrica associada a um alvo e alguns deles não devem ser divulgados para toda a empresa, pois contém informações sigilosas que devem servir apenas para o uso interno do setor de RH. Outros, entretanto, fazem parte de relatórios gerenciais apresentados para toda a organização, como o quadro de gestão à vista e os relatórios do setor financeiro.

Um método que pode ser aplicado em organizações para a escolha dos KPIs é o *Balanced Scorecard* (BSC), pois ele engloba diversas áreas de atuação da organização. Criado pelos professores Robert Kaplan e David Norton, em 1992, ele foi escolhido pela revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes (KALLÁS, 2014).

O termo “Indicadores Balanceados” descreve a estratégia com base em quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; e aprendizado e crescimento. Todos os elementos se interligam, formando uma relação de causa e efeito e garantindo a criação de um valor futuro para a empresa.

Além dele, há outros métodos que podem ser utilizados e que se tornaram conhecidos pelas empresas contemporâneas, visto a importância cada vez maior deste tema.

Além dos benefícios já citados sobre trabalhar com a mensuração de indicadores, alguns outros principais são prover *feedbacks* que comparam os desempenhos com um padrão pré-estabelecido, reconhecer desempenhos que devem ser recompensados, apoiar decisões a respeito de alocação de recursos e investimentos, deixar claras as expectativas dos gestores, melhorar a imagem da gestão de pessoas, entre outros.

Nesse sentido, existem dois tipos de indicadores: os *leading indicators*, indicadores antecedentes, que ajudam na tomada de decisões, como o nível de rotatividade e absenteísmo e os *lagging indicators*, os indicadores consequentes, que ajudam a avaliar o impacto das decisões, por exemplo, as métricas financeiras (BECKER; HESELID; ULRICH, 2001).

Sabe-se, portanto, que o processo de implantação de indicadores é trabalhoso e requer bastante envolvimento. Como um dos desafios pode-se citar a necessidade da mudança cultural, pois é necessário incorporá-los à rotina do ambiente de trabalho e o apoio de toda a equipe de RH caracteriza-se como um ponto fundamental neste processo.

Dentre outros obstáculos estão a falta de tempo, de recursos e ferramentas para a construção de indicadores que possam ser revistos e atualizados (OLIVEIRA, 2004).

Contudo, o processo de implementação não é tão difícil a ponto de justificar a sua não utilização.

4 METODOLOGIA E O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O presente estudo descritivo foi realizado em empresas de grande e médio porte, do ramo industrial, dos municípios de Itajubá, Santa Rita do Sapucaí, Pouso Alegre e Borda da Mata, todas são cidades do Sul de Minas Gerais.

A maneira mais usual de se definir o porte das empresas é pelo número de funcionários que ela possui.

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012), uma indústria é considerada micro quando possui até 19 empregados, pequena quando possui de 20 a 99, média entre 100 e 499 e grande quando possui mais de 500 funcionários.

Já no caso de empresas de comércio e prestação de serviços, são consideradas microempresas aquelas com até nove funcionários, pequenas aquelas que possuem de 10 a 49, médias aquelas entre 50 a 99 e grandes aquelas que possuem mais de 100 empregados.

Segundo pesquisa no Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Itajubá (SIMMEI), nessa cidade são seis empresas consideradas de grande porte e 27 empresas consideradas de médio porte.

Na cidade de Santa Rita do Sapucaí, segundo o Sindicato das Indústrias de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Vale da Eletrônica (SINDVEL), são seis grandes empresas e, aproximadamente, 36 de médio porte.

Já na cidade de Pouso Alegre, a pesquisa realizada na Prefeitura do município mostra que são sete grandes empresas e 28 médias.

Portanto, na elaboração deste artigo, toda análise foi feita em termos coletivos, considerando técnicas estatísticas.

Para analisar o uso de indicadores de RH nessas empresas, foi enviado a elas um questionário semiestruturado.

Minayo (2004, p. 108) considera que essa modalidade de questionário “combina perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, onde o entrevistado

tem a possibilidade de discorrer o tema proposto.”

Acredita-se que uma condição essencial para a realização deste trabalho foi a confidencialidade da identidade das empresas analisadas e seus respectivos representantes, explícita no termo de consentimento livre e esclarecido, que fez parte da introdução da pesquisa.

Ao contar com o auxílio de uma ferramenta *online* para a aplicação dos questionários, foram percebidas algumas vantagens nesse método, como a economia de custo e tempo e a não influência do entrevistador. Porém, dentre as desvantagens percebidas estão o baixo índice de devolução e um número significativo de questões deixadas em branco, o que corrobora os prós e contras apontados por Marconi e Lakatos (1996).

5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO: TABULAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE

A amostra selecionada para participar desta análise foi de 40 empresas, das quais 10 estão localizadas em Pouso Alegre, 11 em Santa Rita do Sapucaí, 18 em Itajubá e uma em Borda da Mata, sendo que o retorno desta pesquisa foi de 62,5%, isto é, de 25 empresas.

O questionário contava com 13 perguntas, das quais apenas uma era aberta e apresentava, de forma qualitativa, um paralelo entre a situação da empresa antes e após a medição de indicadores; cinco permitiam somente uma resposta, a fim de caracterizar a organização e sete permitiam múltiplas respostas, de modo a ser possível apresentar os resultados em forma de *ranking*.

Das empresas participantes, 87% trabalham com indicadores de RH e 13% disseram não adotar essa prática.

Nas primeiras perguntas do questionário foram apresentadas escalas

para que os respondentes marcassem o número de funcionários da empresa, de modo a ser possível definir o seu porte e o tempo de existência da mesma.

Dentre as companhias de grande porte mencionadas anteriormente, três empresas da cidade de Itajubá responderam ao questionário, uma se recusou a participar dessa análise e duas não retornaram em tempo hábil para que fosse feita a coleta dos dados.

No tocante às empresas de grande porte de Santa Rita do Sapucaí, dentre as cinco empresas contatadas, duas responderam a pesquisa.

Já na cidade de Pouso Alegre, apenas uma grande empresa foi contatada e ela não retornou o questionário. Também não houve retorno da empresa de Borda da Mata.

As demais respostas foram obtidas a partir de análises com empresas de médio porte.

No que se diz respeito ao tempo de atuação no mercado, o resultado foi o demonstrado no Gráfico 1.

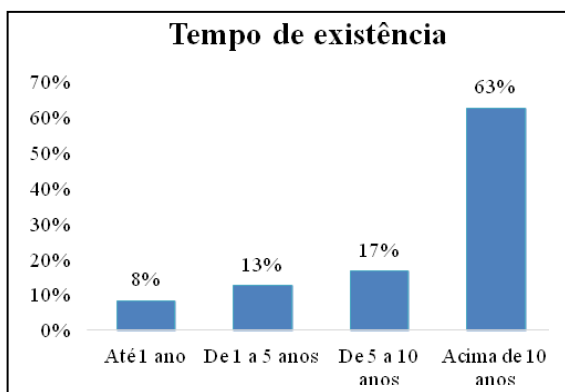


Gráfico 1 - Tempo de existência das empresas participantes.

As empresas participantes foram questionadas sobre os principais indicadores utilizados pelo seu setor de RH e obteve-se o resultado mostrado no Quadro 1.

Indicador	Percentual de uso
Rotatividade	75
Absenteísmo	62,5
Número de acidentes de trabalho	41,7
Hora de treinamentos/número de empregados	41,7
Investimentos com treinamentos	37,5
Média salarial	33,3
Tempo médio para preenchimento das vagas	29,2
Composição dos benefícios	29,2
Custo da folha de pagamento com os talentos	25
Taxa de admissão por fonte de recrutamento	25
Mapa de alteração salarial	12,5
Outros	16,7

Quadro 2- Ranking de indicadores mais utilizados.

O percentual de não utilização de quaisquer indicadores representa apenas três empresas, as quais possuem menos de cinco anos de mercado e ainda não se depararam com certas particularidades, pois, diante disto, corrobora-se a tese de Silva e Monteiro (2009) de que a importância da mensuração do desempenho empresarial aumentou pelas pressões impostas pelo ambiente mais competitivo, sendo que aquelas empresas que possuem porte e tempo de existência maior apontaram, inclusive, outros indicadores que facilitam a sua gestão estratégica, como, o *overtime*, isto é, a mensuração de horas extras; a efetividade do processo seletivo; a evolução média dos resultados da avaliação de desempenho; o controle entre o orçado e o acumulado das despesas do centro de custo; o percentual da remuneração variável sobre os salários e alguns indicadores demográficos.

Ao ser questionadas sobre quais fatores levaram à implementação de indicadores, foram apontados, em um número maior de aparições, respectivamente, a necessidade de

identificação de problemas e estabelecimento de novas estratégias; o programa de melhoria contínua; a necessidade de estabelecimento de prioridades; a necessidade de mostrar os resultados do trabalho do RH para o restante da empresa e as constantes auditorias internas e externas. Como complemento, houve uma resposta dizendo que a necessidade foi para desenvolver as competências.

Destaca-se, portanto, que o uso de indicadores de RH não tem valia apenas para o nível gerencial, como já dito anteriormente. É importante também a divulgação de alguns indicadores para toda equipe de RH e, aqueles indicadores que não forem confidenciais, devem fazer parte, inclusive, do quadro de gestão à vista da empresa.

Entre os benefícios da modalidade gestão à vista está a contribuição para o trabalho em equipe em prol da organização, por meio do compartilhamento dos resultados, mantendo os profissionais envolvidos e engajados e apontando eventuais problemas e gargalos. Como o quadro é composto por figuras, a assimilação torna-se fácil e possibilita que os próprios profissionais tomem uma medida quando o desempenho está baixo, sem a necessidade de uma punição ou chamada de atenção do supervisor, o que contribui diretamente para a produtividade e um bom clima no ambiente de trabalho.

No que diz respeito à maneira como foram definidos os Indicadores de RH, as principais respostas foram, em ordem de importância: eles foram definidos pela alta administração e através de reuniões com a equipe para definição das necessidades de cada subsistema. Apenas duas empresas responderam que são medidos somente aqueles usados para atender auditorias e três empresas apontaram outras respostas, que foram: pela participação em cursos que capacitassem para a busca de indicadores confiáveis e, citado duas vezes, que a

definição é realizada na área de Planejamento Estratégico da organização.

Ao listarem fatores que facilitaram a implantação do sistema de mensuração no setor de RH, o resultado obtido é apresentado no Gráfico 2.

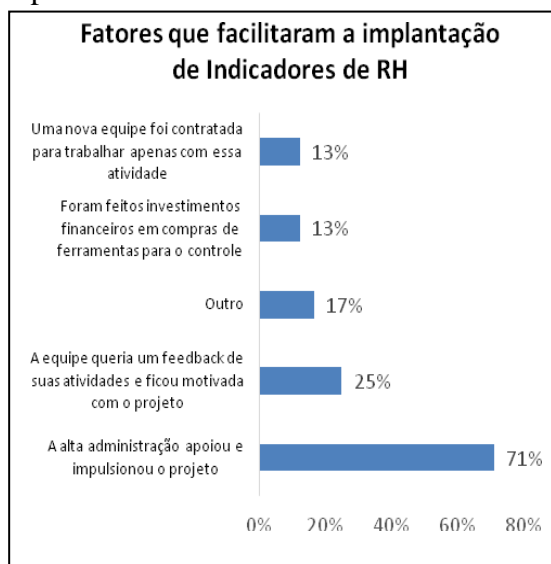


Gráfico 2 – Fatores que facilitaram a implantação de Indicadores de RH.

As respostas que divergiram das listadas foram: por solicitação de superiores de vários setores da empresa que queriam dar *feedback* a suas equipes; o entendimento da importância da análise dos indicadores e ações para melhorias nos resultados da empresa; a formação acadêmica do gestor que já trouxe consigo essa realidade; e o fato da empresa contar com um gestor de qualidade que acompanha os resultados e avalia os desempenhos.

Já no que diz respeito aos principais desafios enfrentados no processo de implantação de indicadores, o resultado foi interessante, conforme mostra o Gráfico 3.

Era esperado que a maior parte dos respondentes citasse que a má definição dos indicadores que precisam ser medidos representou um grande desafio. O mito da medição absoluta, citada pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ, 2014), diz que as empresas querem medir tudo ao mesmo tempo e esquecem o que é, de fato, necessário e

significativo. A postura correta a ser adotada é a alta seletividade, medindo, de início, os processos básicos e tendo a quantidade ideal de indicadores aumentada de acordo com o nível de amadurecimento da instituição no tratamento das questões que envolvem avaliação de *performance* e desempenho.



Gráfico 3 – Principais desafios enfrentados.

O estudo indicou, no entanto, que as empresas já têm um entendimento deste fato e reconheceram um outro ponto como desafiador, o de precisar convencer os responsáveis da importância do preenchimento dos dados de forma atualizada. Ainda, uma empresa disse não ter apresentado dificuldades para implementar os indicadores, o que também representou uma surpresa para as autoras.

Constatou-se que 8,3%, representados por duas grandes empresas, levaram mais de dois anos, desde a ideia inicial, para colocar em prática o sistema de mensuração. Isso deve à complexidade dos indicadores medidos e, principalmente, pela falta de tempo dos funcionários, já que, como visto anteriormente, o volume de serviço para empresas com grande número de funcionários é alto e quase nunca há contratações de profissionais para

execução dessa atividade. Das demais empresas, sete levaram menos de seis meses para implantação, nove levaram de seis a doze meses e três levaram de um a dois anos.

O estudo mostra que nenhuma das empresas apresentou uma resistência de toda a equipe para a implementação do sistema de mensuração. Na maioria dos casos, todo o setor se mostrou interessado e contribuiu para o desenvolvimento do projeto e, daquelas que sofreram algum obstáculo por parte da equipe, os modos de procurar sanar esse problema estão no Quadro 2.

Maneiras de tratar as resistências internas	Percentual de aparições
Reuniões com a gerência	63,64
Treinamentos internos	54,55
Treinamentos externos	18,19

Quadro 2 – Ranking com as maneiras de tratar as resistências internas.

Outro fator que foi interpretado como uma surpresa é que das empresas que adotam os indicadores, 62,5% afirmam que os atualizam e os revisam com frequência mensal, 4,17% trimestralmente, 4,17% semestralmente e 16,67% anualmente. Essa taxa anual é muito alta, visto que tão importante quanto construir um sistema de indicadores está em atualizá-lo e revê-lo constantemente.

Além dos dados quantitativos acima apresentados, foram considerados dados qualitativos, resultantes dos comentários dos respondentes ao compararem a situação da empresa antes e depois de implantado o projeto de indicadores.

Entre suas observações estão a visão rápida e global alcançada e um retorno mais efetivo para a empresa,

podendo-se focar, com mais segurança, em estratégias necessárias para o desenvolvimento e em investimentos em áreas específicas; e, também, o maior rendimento dos colaboradores e comprometimento dos mesmos, principalmente no que se referia ao Absenteísmo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muita coisa mudou desde o século XX, quando o setor de RH era chamado de Departamento Pessoal e tinha uma visão tradicional e excessivamente presa às questões operacionais e trabalhistas. Hoje, ele é visto como um setor não só de apoio, mas também estratégico para a organização, que busca, acima de tudo, conciliar os interesses da empresa com os interesses dos funcionários.

Visando as atuais práticas do setor, é evidente o quanto uma empresa pode ganhar ao incorporar o sistema de medição de Indicadores às suas operações. Essa prática, aliada a uma boa gestão, traz benefícios que vão desde a construção de uma melhor imagem institucional perante os funcionários e a sociedade, até a melhora da produtividade e aumento dos lucros.

Infelizmente, como mostraram os resultados da pesquisa aplicada, nem todos os representantes da alta administração e seus funcionários se mostraram realmente comprometidos de imediato, seja na disponibilização de recursos financeiros ou atendendo a outras exigências importantes. Porém, com o passar do tempo, perceberam a importância do projeto e se mostraram engajados com o mesmo, mas ainda há muito o que se fazer.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS. 2014. Disponível em: <http://www.antaq.gov.br/portal/portal_planejamento_estrategico/pl

[anejamentogestao_indicadores_de_desempenho.asp](http://www.anejamentogestao_indicadores_de_desempenho.asp)> Acesso em: 02 jun. 2014.

BECKER, Brian E; HESELID, Mark A; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 260 p.

CARELI, Gabriel. **O uso eficaz de indicadores de recursos humanos**. 2002. Disponível em: <<http://www.neurologic.com.br/site/uso-eficaz-de-indicadores-de-recursos-humanos/>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000. 168 p.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano - Medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

KALLÁS, David. **O que é o Balanced Scorecard?** p. 01-08. [S.l.]: FVG Online, 2014. Disponível em: <www.moodle.fgv.br/recursos/centro.../o_que_e_balanced_scorecard.doc>. Acesso em: 28 mai. 2014.

KLEIN, David A. **The strategic management of intellectual capital**. Butterworth: Heinemann, 1998. 256 p.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

OLIVEIRA, P. M. **Desafios para a avaliação de resultados de gestão de pessoas:** um estudo da percepção dos profissionais. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores de qualidade e do desempenho:** como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualimark, 1996. 100 p.

POMI, R. M. Indicadores de desempenho em gestão do Capital Humano. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**, Vol. I, Cap. 15, p. 261-281. São Paulo: Gente, 2002.

PREFEITURA MUNICIPAL DE POUSO ALEGRE. Disponível em: <<http://www.PousoAlegre.mg.gov.br/home.aspx>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

RUSSO, Tommaso. **Indicadores de RH:** ferramentas quantitativas e qualitativas para análise. São Paulo, 08 e 09 de outubro de 2012. (Curso da Integração Escola de Negócios).

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2014. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 02 jun. 2014.

SILVA, Fábio Martins da; MONTEIRO, Augusto de Oliveira. Uso de indicadores na gestão estratégica das empresas de serviços da cadeia produtiva de petróleo e gás do estado da Bahia. In: SEGeT, 2009. **Anais...** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/196_Artigo_SEGeT.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2014.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE APARELHOS ELÉTRICOS, ELETRÔNICOS E SIMILARES DO VALE DA ELETRÔNICA. Disponível em: <www.sindvel.com.br>. Acesso em: 02 jun. 2014.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE ITAJUBÁ. Disponível em: <www.simmmei.com.br>. Acesso em: 02 jun. 2014.

PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE

Bárbara Maria Siqueira de Souza Pagliarini

Bacharelanda em Administração
barbara_pagliarini@hotmail.com

Thays Deiviane Pereira Rodrigues

Bacharelanda em Administração
thata_bf5@hotmail.com

Anderson Silva de Souza

Orientador
anderson@fai-mg.br

Resumo: As empresas familiares representam uma parcela significativa do total de empresas do país. As de menor porte não possuem uma gestão profissional, o que causa impactos ao longo dos anos, levando-as à falência. Para sanar os problemas gerados pela falta de uma administração adequada, a profissionalização da gestão é um caminho. Este artigo é um estudo de caso realizado em uma empresa familiar da cidade de Pouso Alegre, com o objetivo de demonstrar como a profissionalização da gestão trouxe mudanças positivas para a organização. Os resultados foram satisfatórios e pode-se observar que as transformações ocorridas trouxeram inúmeros benefícios à empresa.

Abstract: Family businesses represent a significant portion of the total enterprises in the country. The smaller ones do not have professional management, which has an impact over the years, leading them to bankruptcy. To solve the problems caused by lack of proper administration, the professionalization of management is a way. This is a case study performed in a family business located in Pouso Alegre, aiming to show how professional management has brought positive changes to the company. The results were positive and it was observed that the transformations that occurred brought many benefits to the company.

Palavras-chave: Profissionalização. Empresa familiar. Estudo de caso.

Keywords: Professionalization. Family business. Case study.

1 INTRODUÇÃO

Habitualmente, as pequenas empresas familiares são reconhecidas pela improvisação e falta de planejamento, além do desconhecimento de noções básicas de administração e de regras claras sobre o mundo do trabalho. Nesse sentido, à medida que se desenvolvem, os desafios para administrá-las ficam mais complexos e, para garantir a sobrevivência da organização perante aos novos desafios do mercado, a profissionalização da gestão mostra-se imprescindível.

No Brasil foi realizado um estudo pelo SEBRAE com o objetivo de caracterizar o perfil da micro e da pequena empresa. Revelou-se que 73% dessas eram controladas e gerenciadas por famílias (PADULA, 1998). Esse número significativo mostra como essas geram impacto na economia e, quando existe falta de desenvolvimento orientado, planejamento, controle de informações e adequação dos processos, os prejuízos podem aparecer não só para os proprietários, mas para o país inteiro. Isso pode ser mensurado pela taxa de falência das empresas brasileiras. SEBRAE (2013)

demonstra que 24,4% delas têm seu fim em três anos, o que é uma porcentagem ainda muito alta, diante das economias mais desenvolvidas, como os Estados Unidos e França, por exemplo, que giram em torno de 10% a 15% ao ano.

Perante essa situação, o objetivo do presente artigo é apresentar uma empresa sem procedimentos adequados de gestão e os benefícios que um processo de profissionalização pode oferecer-lhe, como melhorias nas tomadas de decisões, satisfação dos colaboradores e o aumento da competitividade do negócio diante do mercado.

Para mostrar os impactos gerados pela profissionalização, este artigo apresenta um estudo de caso de uma empresa de Pouso Alegre – MG, atuante no ramo de mineração – aqui tratada por “PSM”. A empresa atua no mercado há 36 anos sob a coordenação do fundador e presta serviços de extração e distribuição de areia lavada, aluguel de caçambas estacionárias para o descarte de entulho, terraplanagem em geral, além da revenda de brita e seus derivados.

Primeiramente, são abordadas as características das empresas familiares e os principais problemas que enfrentam no contexto atual. Na próxima seção é demonstrado o cenário da PSM antes da profissionalização; em seguida, as ações realizadas para tal, bem como os resultados obtidos. Finaliza-se o presente estudo com a análise desse processo.

2 O PERFIL DAS EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Lansberg, Perrow e Rogolsky (1998, p. 8) uma empresa familiar é aquela “na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade.”

Segundo Lethbridge (1997), há três tipos de empresas familiares:

- a) a empresa familiar tradicional: a organização é fechada, há pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo

dos negócios é exercido pela família ou pelo fundador;

- b) a empresa familiar híbrida: a organização é aberta, mas a família ainda está no controle; há uma maior transparência administrativa e financeira e a gestão é feita por profissionais não pertencentes à família;
- c) a empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém influência estratégica mediante participação acionária significativa.

Este estudo trata, portanto, de uma empresa familiar tradicional. De modo geral, as organizações que se encaixam nesse perfil, muitas vezes, não estão aptas a suportar as exigências do mercado e algumas de suas características impedem-nas de crescer, tais como: a resistência à modernização, tomadas de decisão de acordo com critérios pessoais, falta de normas e procedimentos que orientam os colaboradores, conflitos pessoais que se mesclam aos conflitos da empresa e a ausência de um plano de sucessão estruturado. A união de todos esses fatores tende a diminuir a competitividade dessa empresa no mercado.

Para uma empresa se sustentar como familiar no mercado competitivo do século XXI deve haver uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa. A empresa precisa ter um desempenho de forma que crie valor para a família e a família precisa criar valor para a empresa. A atuação se torna impossível sem o envolvimento familiar (CHUA; CHRISMAN; STEIER, 2003, p.331).

A falta de profissionalização pode levar a permanência da empresa na inércia e, conseqüentemente, à falência. A atualização é necessária, tanto nos processos operacionais, quanto nos processos administrativos. Além da desatualização, estão entre as causas da

falência das organizações: a falta de conhecimento técnico na administração financeira do negócio; ausência de governança corporativa e falta de credibilidade nas tomadas de decisões.

Diante desse cenário, a empresa familiar deve procurar sanar essas deficiências a fim de evitar problemas futuros. Uma forma de aperfeiçoar a gestão para poder, assim, tornar-se competitiva é a profissionalização:

A profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares, é a substituição de formas de contratação arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas (LODI, 1993, p.25).

Quando os objetivos são prosperar e triunfar no mundo globalizado, a profissionalização é essencial à evolução dessas organizações, contribuindo para seu amadurecimento e planejamento de crescimento. Para isto, é necessário o desenvolvimento de uma nova conduta baseada em fatos e com foco nos resultados, o que tornam as decisões coesas e amparadas por dados confiáveis.

As dificuldades para a implantação de uma nova conduta durante a profissionalização vão além das inerentes ao processo. Um dos maiores problemas é a Cultura Organizacional, um fator comum a todas as organizações, sejam elas pequenas, médias, grandes, familiares ou não.

A cultura organizacional consiste em:

O conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma

organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa de maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização (CHIAVENATO, 1999, p.138).

Sendo assim, observa-se que a cultura organizacional da PSM está enraizada em todos os níveis hierárquicos; também está nos processos, na forma de comunicar e na maneira de gerenciar, como é demonstrado a seguir.

3 ESTUDO DE CASO

A PSM é uma empresa que está há 36 anos no mercado de extração e comercialização de areia, de aluguel de caçambas para a destinação de entulho gerado pela construção civil e de serviços de terraplanagem em geral.

A organização é administrada pelo sócio fundador. Ele é o responsável por todas as decisões tomadas dentro da empresa, tanto na parte administrativa, como na parte operacional.

A empresa cresceu ao longo dos anos, aumentando o volume de vendas e serviços, o número de colaboradores, a estrutura, o maquinário e, conseqüentemente, os problemas. Por conta desse desenvolvimento, a forma de administrar passou a não suportar a nova fase da empresa. E para sanar essas dificuldades, a decisão tomada pela PSM foi: a contratação de um consultor especializado em gerenciamento de empresas familiares, que, por meio de um estudo geral sobre a organização, elaborou um plano de ações para a PSM.

Para demonstrar os resultados gerados por essas ações, o estudo está dividido em duas partes: Cenário da antiga gestão e Ações realizadas.

3.1 Cenário da antiga gestão

Pode-se observar que, em parte considerável dessas empresas familiares, principalmente nas de menor porte, a administração dá-se quase que exclusivamente pelas mãos do fundador, idealizador ou herdeiro. Isto acontece porque ele detém mais conhecimentos sobre a organização e, muitas vezes, toma decisões importantes para a empresa contando apenas com o conhecimento adquirido dentro dela, não considerando o mercado externo, por exemplo. A importância de profissionalizar as decisões está diretamente ligada à sobrevivência da empresa; ao optar por métodos gerenciais, ao invés de métodos empíricos, a competitividade da organização cresce e esta passa a crescer de maneira coordenada.

No antigo cenário, todas as principais características de uma empresa familiar sem uma gestão consolidada foram notadas, como se demonstram a seguir.

3.2 Tomada de decisão

Segundo Maximiliano (2000), a tomada de decisão é o processo de alguma escolha feita, a partir da avaliação de diversas alternativas para a solução de um problema ou aproveitamento de oportunidades. De acordo com Oliveira (2004) para tomar uma decisão de maneira concreta é necessário seguir um procedimento para garantir o seu grau de eficácia: deve-se examinar a situação, criar alternativas, avaliá-las, implementar e monitorar a decisão.

Ao contrário do que foi descrito por Oliveira (2004), na PSM, as decisões eram tomadas de maneira empírica, ou seja, baseadas apenas nas experiências vividas, na observação das coisas; não se levava em conta nenhum número - até por que esse não existia -, nenhum procedimento e nenhuma opinião especializada.

3.3 Gestão financeira

Segundo Lodi (1998), dentre as fraquezas da gestão financeira, podem-se considerar: o uso indevido dos recursos da empresa por membros da família e a falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo. Estes, em suma, são os problemas mais graves de uma organização sem uma gestão profissional.

Na PSM, essas falhas também ocorriam, por exemplo: eram frequentes as retiradas do caixa da empresa sem serem classificadas como Pró-labore; os recursos do proprietário e da empresa eram misturados; despesas pessoais eram pagas com recursos da empresa e vice e versa.

A ausência de um *software* gerencial para controlar a movimentação financeira, identificar as despesas e os custos, prejudicava o crescimento da empresa, pois não era possível fazer qualquer planejamento de ampliação e/ou investimento. Sendo assim, a inexistência de informações confiáveis dificultava a tomada de decisão.

Além da administração financeira, não havia nenhuma informação concreta referente aos custos dos produtos/serviços. A precificação era feita de acordo com os demais concorrentes e com o mercado, em geral, limitando, assim, o poder de barganha da PSM perante as licitações e demais processos de orçamento.

3.4 Procedimentos

Conforme a definição dada pelo dicionário Michaelis (2009), procedimento é ação ou efeito de proceder, maneira de agir, de fazer alguma coisa; modo de alguém se portar na prática de qualquer intento; ato, ação.

Sendo assim, observou-se que os procedimentos adotados na PSM eram inteiramente arcaicos e, nem sempre, eram executados como definido, pois não havia nenhuma instrução de trabalho.

Na parte administrativa, as atividades eram realizadas, na maioria das

vezes, de forma manual: os registros dos serviços a serem realizados eram todos anotados em um caderno; não havia cadastro de clientes; não havia definição de forma e/ou prazo para pagamento.

No nível operacional, as tarefas eram geridas da mesma forma: nenhuma padronização no preenchimento e na entrega dos romaneios, no volume das cargas, nos preços e nos prazos de entrega.

3.5 Direcionamento estratégico

Segundo Certo, Marcondes e Cesar (2005, p.3), a administração estratégica é definida como:

Um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

Para Policastro (2000) com o aumento da competitividade, as pequenas empresas concorrem, na maioria das vezes com as grandes, que, por sua vez, conhecem os benefícios do planejamento estratégico e utilizam-no como ferramenta gerencial. Portanto, devem as primeiras também recorrer a essa ferramenta administrativa.

Na PSM, era possível notar que não havia nenhum tipo de planejamento. As ações iam sendo tomadas à medida que os problemas apareciam, num princípio de ação e reação e, conseqüentemente, foi superada por outras empresas, vítima de sua própria gestão de curto prazo.

A mudança se tornou necessária devido a diversos fatores, entre eles: redução das vendas, dificuldades na cobrança e entraves na gestão.

3.6 Ações e resultados

Para iniciar as mudanças, foi realizado um estudo pelo consultor para levantar todas as alterações necessárias, tanto na parte administrativa quanto na parte operacional.

A primeira ação tomada partiu de um levantamento em que se evidenciou a

necessidade de recursos humanos no setor administrativo - que até então era composto por apenas uma pessoa. Assim, dois novos funcionários foram contratados, resultando no processo de padronização das tarefas. Cada colaborador ficou responsável por um determinado grupo de atividades, e passou a ser cobrado pela execução pontual delas.

Para iniciar a informatização da gestão, começou a ser desenvolvido um *software* personalizado para a PSM, no qual foi estabelecido um cadastro de clientes, o lançamento dos pedidos e o controle das entregas e das caçambas de entulho. Informatizada, a operação tornou-se mais eficaz.

O controle financeiro constituiu a próxima tarefa a ser desenvolvida pelo *software*. Desse modo, elaborou-se um módulo de contas a receber, o qual permitia aos colaboradores consultarem de maneira rápida e confiável os títulos em aberto dos clientes; diferentemente do que era feito: o funcionário somava os romaneios no momento em que o cliente solicitava.

Percebendo como o *software* estava gerando valor para a empresa, o próximo passo foi a elaboração de um plano de contas, em que todos os custos, despesas e receitas foram agrupados de maneira coesa, permitindo uma classificação de todas as entradas e saídas de dinheiro, além da criação do “contas a pagar”. Agora a empresa possuía todas as movimentações sistematizadas.

Em paralelo ao desenvolvimento e alimentação do *software*, diversas outras ações ocorreram, como padronização de todos os processos e pesquisas de mercado.

Com as atividades totalmente divididas entre os três colaboradores, foram elaboradas instruções de trabalho para que as tarefas fossem realizadas sempre da mesma maneira, gerando o valor de confiabilidade das informações e, também, facilitando as transições de funcionários.

Na operação, houve o desenvolvimento de um novo romaneio, o qual é separado por tipo de serviço e, também, uma padronização em seu preenchimento. A comunicação entre o escritório e os colaboradores externos tornou-se mais eficaz por conta de definição das atividades, assim, o colaborador externo sabe, exatamente, a quem se reportar.

Além disso, um estudo sobre o custo dos serviços e produtos foi realizado, levando em conta as despesas agregadas. Com isso abriu-se uma vantagem competitiva perante os concorrentes de igual porte. Hoje, sabe-se qual é o custo da mercadoria vendida e o valor de frete a ser cobrado do cliente; números, até então, desconhecidos.

Para finalizar, no *software* ainda foram elaborados: um Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), relatórios gerenciais e fluxos de caixas; fechando assim uma etapa importante da profissionalização - o total controle financeiro da PSM. Com todos esses números em mãos, foram criadas metas mensais para recebimento e faturamento, e indicadores de desempenho permitiram mensurar o resultado das ações.

De porte desses dados, novos rumos foram traçados. A empresa estuda novos mercados para atuação e uma possível mudança em sua operação, tornando-se mais eficiente.

Contudo, esse processo de profissionalização passou, e ainda passa, por muitas dificuldades, pois mudanças significativas causam impactos em todos os níveis, rompendo a zona de conforto e gerando inúmeros conflitos.

4 CONCLUSÃO

Ao longo deste artigo, pôde-se observar que a falta de uma gestão profissional traz prejuízos financeiros à empresa familiar tradicional.

Sabe-se que, para profissionalizar, é preciso vencer as resistências internas, a

cultura organizacional. Se faz necessário determinação, disciplina, foco e, principalmente, vontade de querer transformar algo que já está estruturado, aparentemente.

Por isso, o processo de profissionalização, feito após anos de operação da organização, é difícil e desgastante para os proprietários, colaboradores e familiares.

O choque entre a antiga gestão e a nova proporciona impactos significativos para o ambiente da organização, conflitos de ideias geram desconforto, falta de foco e insegurança. Sendo assim, o ideal seria que a gestão profissional estivesse presente desde a fundação da empresa, para que não haja grandes transformações nos processos administrativos e o plano de ação esteja elaborado desde o início. Também para que ela esteja sempre presente no mercado.

Conclui-se que, o objetivo do presente artigo pôde ser demonstrado por meio das ações executadas e seus resultados. Percebe-se que a profissionalização auxilia no crescimento coordenado de uma empresa familiar, tornando-a mais competitiva no mercado por meio de um planejamento de médio e longo prazos. Pelo estudo sabe-se que as alterações interferem em toda estrutura da empresa, desde o ambiente interno até aos clientes. A PSM passou por todos os processos necessários para se profissionalizar, venceu as resistências e se tornou uma empresa estruturada, muito mais organizada e preparada para o mercado. O lucro é o maior ponto de visualização de toda a mudança.

REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel C ; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos**

humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHUA, J.; CHRISMAN, J.; STEIER, L. Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. **Entrepreneurship theory and practice**, Texas, v.27, n.4, p. 331, jun. 2003.

LANSBERG, I.; PERROW, E.; ROGOLSKY, S. Family business as an emerging field. **Family business review**, 1988, p. 1-8.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n. 7, jun. 1997.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>> Acesso em: 15 jul. 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADULA, Antônio Domingos. **Empresa familiar**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998, 7 p.

POLICASTRO, M. L. Introduction to strategic planning. **Small business management and planning series**. 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2013. 19 p.

A RELEVÂNCIA DA MENSURAÇÃO DA INFLAÇÃO PARA ALICERÇAR AS DECISÕES

Solange Aparecida Rodrigues

Bacharelanda em Administração

Bolsista da Iniciação Científica da FAPEMIG

Solangeadm12@yahoo.com.br

Vinícius Antônio Montgomery de Miranda

Orientador

Vinicius@fai-mg.br

Resumo: Este artigo aborda o resultado da pesquisa da cesta de produtos e serviços da FAI e apresenta o cenário do processo inflacionário das cidades de Itajubá, Pouso Alegre e Santa Rita do Sapucaí entre Janeiro e Dezembro de 2013. Visando maior entendimento do assunto, primeiramente são abordados referenciais teóricos sobre conceitos relacionados à inflação, seus principais tipos, suas consequências e a importância dos indicadores de preços ao consumidor para mensurar a inflação. Em sequência, é apresentada uma síntese das etapas do projeto da cesta da FAI. Por conseguinte, é efetuada uma comparação dos resultados locais e nacionais. São utilizados para essa análise os seguintes indicadores do Brasil: a pesquisa da cesta do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Para finalizar, são dadas as considerações finais sobre a importância de se calcular e comparar a inflação tanto localmente quanto nacionalmente para fornecer informações úteis aos consumidores, produtores e governos.

Abstract: This article discusses the results of the research in a group of goods and services created by FAI researchers. It presents the scenario of inflation in the cities of Itajubá, Pouso Alegre and Santa Rita do Sapucaí between January and December, 2013. Seeking greater understanding of the subject, first theoretical frameworks is discussed on concepts related to inflation, its main types, consequences and significance of indicators to measure consumer price inflation. Following,

a summary of the stages of FAI economic project is presented. Therefore, a comparison is made of local and national results. Finally, it is given the final considerations about the importance of calculating and comparing inflation both locally and nationally to provide useful information to consumers, producers and governments.

Palavras-chave: Inflação. Índices de preços ao consumidor. Cesta básica. Evolução local e nacional.

Keywords: Inflation. Consumer price index. Basic products basket. Local and national evolution.

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade econômica atual um dos assuntos mais discutidos e por vezes mal compreendidos, é a inflação. Consumidores, produtores e governos precisam obter informações sobre o contexto econômico no qual estão inseridos para tomar decisões precisas de investimentos, gastos, custos e despesas. Visando auxiliar essa decisão, a FAI, desde 2008, realiza um projeto com a finalidade de apurar mensalmente a variação de preços de uma cesta de produtos e serviços que ocorre em três cidades: Itajubá, Pouso Alegre e Santa Rita do Sapucaí. Também analisa e compara os dados locais com dois indicadores nacionais: o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) e a Cesta do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE).

Segundo Pereira (2012) a inflação influencia diretamente a todos nós, e principalmente as classes mais baixas da

população. Portanto, torna-se imprescindível estar atento a esse fator e mensurá-lo por meio de indicadores locais e nacionais.

Assim, o presente artigo tem como objetivo apresentar conceitos relacionados à inflação e expor algumas constatações obtidas por meio da análise da evolução dos índices de preços ao consumidor apurados a partir da observação dos índices locais e nacionais entre Janeiro e Dezembro de 2013.

2 CONCEITOS ECONÔMICOS

2.1 Inflação

De acordo com Mises (2009) chama-se de inflação, o aumento da quantidade de papel-moeda no mercado e que conseqüentemente causa a ocorrência da queda progressiva do poder de compra da unidade monetária e a correspondente elevação dos preços ao consumidor. Outros autores afirmam que:

a inflação também pode ser definida como **sendo uma elevação persistente do nível geral de preços ao longo do tempo.** (VICECONTI; NEVES, 2000, p.339, grifo dos autores).

Passos e Nogami (2012) enfatizam que a inflação é um fenômeno macroeconômico e que é caracterizada como um processo persistente de elevação dos níveis dos preços e que, por conseguinte resulta na perda do poder aquisitivo da moeda. Já Pinho e Vasconcellos (2006) destacam que devido à inflação representar a elevação dos preços, o processo inflacionário resulta na diminuição do valor real da moeda ao longo do tempo.

A inflação não é uma característica própria do mundo contemporâneo. Muitas sociedades de outrora enfrentaram as conseqüências trazidas por este problema econômico. Um exemplo clássico de inflação, citado por Mises (2009), foi o caso do Imperador Romano Diocleciano que passou a enfraquecer o teor das ligas metálicas, misturando impurezas às moedas que antes eram fabricadas apenas com ouro ou prata. As conseqüências não tardaram em aparecer: houve um aumento generalizado dos preços seguido de um decreto no qual foi

determinado que quem aumentasse ainda mais os preços seria punido com a morte. Isto foi só uma amostra de como a inflação pode causar mal a causar mal à sociedade e de como pode ser difícil de ser administrada uma vez que perca o seu controle.

No Brasil da década de 1980, o país enfrentou uma inflação tão forte que o período caracterizou-se como hiperinflação. O problema se tornou tão poderoso que de um dia para o outro os preços dos produtos se elevavam assustadoramente. Segundo Passarelli (2011), desde 1981, o Brasil teve seis moedas diferentes (cruzeiro, cruzado, cruzado novo, cruzeiro, cruzeiro real e real) e 16 ministros da Fazenda, além de vários congelamentos de preços, configurando assim um período de grande instabilidade e de grande problema para a economia brasileira.

De acordo com dados do IPCA, publicado por Carvalho (2011), a hiperinflação atingiu seu auge no Brasil em 1993 quando registrou uma alta de +2477,15% ao ano.

Em 1994 surgiu o Plano Real. Este plano foi um marco para a economia brasileira, já que foi capaz de amenizar a hiperinflação do país. Segundo Schmidt (2005), a principal medida desse plano foi a adoção de uma nova moeda: o Real que na época passou a valer um pouco a mais que o Dólar. O Dólar serviu como uma âncora uma vez que era uma moeda forte e estável. O resultado foi a diminuição da inflação. Mas será que o problema foi resolvido e encontra-se controlado?

2.2 Tipos de inflação

De acordo com Passo e Nogami (2012) existem três tipos de inflação que se destacam: a inflação de demanda, a inflação de custos e a inflação inercial.

a) Inflação de demanda:

Passos e Nogami (2012) apontam que esse tipo de inflação refere-se ao excesso de uma demanda agregada com relação à oferta agregada (produção disponível de bens e serviços), ou seja, a inflação de demanda ocorre quando os consumidores, por algum motivo, elevam seu consumo enquanto que a

disposição de mercadorias ou serviços permanece as mesmas. Logo, os preços se elevam, pois há uma busca maior do que o disponível no mercado.

Ainda segundo os autores as maneiras de se reduzir a inflação de demanda são: aumentar a carga tributária, reduzir os gastos do governo, elevar as taxas de juros, controlar os créditos e adotar o arrocho salarial.

Para Viceconti e Neves (2000), a inflação de demanda é causada em função de alguns fatores como o aumento dos investimentos, dos gastos do governo, da exportação e da oferta de moeda e/ou pela redução dos tributos e das importações.

b) Inflação de custos:

Passos e Nogami (2012) definem que esse tipo de inflação pode ser associado a uma inflação que decorre tipicamente da oferta. “O nível da demanda permanece o mesmo, mas os custos de certos fatores de produção importantes aumentam.” (PASSOS; NOGAMI, 2012, p. 508).

Estas elevações de custos, se não puderem ser repassados aos consumidores finais, desmotivam os empresários a produzirem visto que seus custos são maiores e seu faturamento poderá recuar. Assim, esses gestores passam a produzir menos o que faz com que haja escassez de mercadorias e os preços se tornam mais elevados aos consumidores finais.

Os fatores geradores desse tipo de inflação podem ser sintetizados em quatro: quedas de produção, aumento nos preços de produtos importados, aumento excessivo dos salários e atuação dos oligopólios.

Sugere-se para controlar esse tipo de inflação adotar políticas de controle: sobre os lucros das empresas, diretamente sobre os preços, e política salarial mais rígida. Vale ressaltar que, reduzir os impostos sobre os insumos também pode ajudar a combater a inflação de custos.

c) Inflação Inercial:

Segundo Passos e Nogami (2012), quando a economia adapta suas expectativas à determinada taxa de inflação, esta taxa esperada passa a ser denominada de taxa de inflação pela inércia.

Uma vez incorporada ao comportamento dos agentes econômicos, ela passa a ser integrada nos contratos e acordos informais e pode persistir durante muito tempo (PASSOS; NOGAMI, 2012, p. 509).

A inflação inercial resulta da indexação da economia, ou seja, indexar significa atrelar salários, preços, aluguéis, dentre outros a determinados índices que calculam a inflação tais como INPC e IPCA. O desfavorável está no fato de que a inflação do período passado serve de parâmetro para a elevação de preços futuros.

Quando o problema da inflação inercial se torna crônico, muitas vezes para resolvê-lo é necessário um “choque” na economia, como o que houve em 1994 com a implantação do Plano Real.

2.3 Consequências da inflação

Segundo Viceconti e Neves (2000), a inflação provoca inúmeras distorções na economia de mercado. Assim as principais consequências que podem ser observadas são:

- a) perda de poder aquisitivo do salário e de outras rendas fixas, tais como aluguéis;
- b) desorganização do mercado de capitais e aumento da procura por ativos reais;
- c) ocorrência de déficits no balanço de pagamentos;
- d) dificuldades para financiamentos do setor público;
- e) indexação.

A inflação, entretanto, além dessas consequências tem vários outros efeitos tais como:

- a) queda de investimentos em setores produtivos;
- b) elevação das taxas de juros;
- c) clima econômico desfavorável;
- d) aumento do desemprego devido à queda dos investimentos em setores produtivos, dentre outros.

2.4 Índices de preços ao consumidor

Os índices de preços ao consumidor (IPCs) são utilizados para mensurar a inflação e acompanhar a evolução dos preços de uma cesta básica de consumo, esta que varia de

acordo com as regiões e a quantidade de produtos e serviços analisados.

A definição dessas cestas ocorre por meio de uma pesquisa de campo que averigua os bens e serviços consumidos por uma amostra da população. A estes bens e serviços são dados “pesos” que correspondem aos gastos familiares, desta forma o item de maior gasto da cesta recebe peso um e assim sucessivamente. Logo, os gastos são agrupados em categorias e posteriormente, o preço dessa cesta passa a ser coletado periodicamente para se apurar os índices de inflação ou deflação que medem a economia local e nacional.

Os IPCs são calculados por institutos nacionais de estatísticas, tais como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que calcula o IPCA e Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) e o DIEESE que publica mensalmente a variação de preços de uma cesta básica. Existem também, os indicadores locais que pesquisam determinadas cidades como o que ocorre com a cesta criada pela FAI.

A importância desses indicadores econômicos é que eles possibilitam avaliar parte da situação econômica do Brasil bem como de algumas regiões locais para que conseqüentemente se adotem medidas corretivas antes que o problema da inflação se torne algo de difícil controle. Os IPCs também funcionam como parâmetro e como fonte de informação para que os consumidores, produtores, empresas e governos tomem suas decisões. Informações como: evolução do custo de vida e itens que sofreram elevação em seus preços, o que acarreta uma busca por produtos alternativos pelos consumidores, são alguns dos dados úteis que os índices podem fornecer.

Como relatou Passos e Nogami (2012) o índice escolhido pelo Banco Central do Brasil para a referência da inflação e para a definição de políticas econômicas foi o IPCA.

3 CESTA DA FAI

Devido à importância observada de se mensurar a inflação e de oferecer informações para que os consumidores, produtores e empresários tomem suas decisões de consumo

e produção a FAI, juntamente com professor e alunos e contando com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), que realiza projetos de concessão de Bolsas de Iniciação Científica, estabeleceu o projeto de Índices de Preços ao Consumidor.

Inicialmente houve uma avaliação da formação das cestas básicas utilizadas pelos indicadores econômicos do Brasil e posteriormente realizou-se uma pesquisa de campo em Santa Rita do Sapucaí para se apurar quais os itens mais importantes aos consumidores. Logo depois, os pesquisadores elaboraram a cesta de produtos e serviços da FAI que contém 36 itens que são reunidos em quatro grupos: Alimentação, Limpeza Doméstica, Higiene Pessoal e Transportes.

A partir de Abril de 2009, os preços dos produtos começaram a ser coletados nos estabelecimentos comerciais com o objetivo de se apurar as variações e fornecer esta informação aos consumidores e demais interessados. O índice local recebeu o nome de Índice de Preços ao Consumidor Santarricense (IPCS). Em Maio de 2009, começou-se a difundir o relatório mensal com as principais variações de preços no município de Santa Rita do Sapucaí.

Em Janeiro de 2011, o projeto foi ampliado e a cesta da FAI passou a ser aplicada em Pouso Alegre. Assim, em Fevereiro de 2011, introduziu-se no relatório mensal o Índice de Preços ao Consumidor Pouso-alegrense (IPCP).

Visando uma maior abrangência em Abril de 2013, houve uma oportunidade de expansão e a pesquisa passou a ser realizada em Itajubá. Em Maio, o relatório mensal publicado pela FAI incluiu o Índice de Preços ao Consumidor Itajubense (IPCI).

A cesta da FAI é realizada em dois supermercados e dois postos de gasolina em Santa Rita do Sapucaí, três supermercados e três postos de gasolina em Pouso Alegre e em Itajubá, bem como na empresa de transporte urbano dos três municípios.

4 INDICADORES LOCAL E NACIONAL

Para compreender o processo inflacionário mais amplamente, a pesquisa realizada pela FAI adota dois indicadores nacionais para efeito de comparação: o IPCA e a pesquisa da cesta do DIEESE. Essa análise visa identificar as principais semelhanças e diferenças encontradas no âmbito local e nacional, uma vez que cada indicador possui suas especificidades e metodologias de cálculos.

Vale ressaltar que o IPCA apura um número bem maior de itens do que a cesta da FAI: ao todo são 465 subitens que são reunidos em nove grupos enquanto que a cesta da FAI verifica 36 itens distribuídos em 4 grupos. Já o DIEESE realiza mensalmente a pesquisa de uma cesta básica em 18 capitais e ao todo são 13 produtos analisados.

O IPCA é realizado pelo IBGE desde o ano de 1979 e é adotado pelo Banco Central como referência para medir a inflação do Brasil e verificar se a taxa de inflação não ultrapassou a meta estabelecida pelo governo. O IPCA abrange as famílias urbanas com renda entre 1 a 40 salários-mínimos e seu objetivo é medir a inflação de um conjunto de produtos e serviços. Os diversos itens pesquisados são divididos em grupos: Alimentação e Bebidas, Transportes, Educação, Comunicação, Despesas Pessoais, Vestuário, Habitação, Saúde e Cuidados Pessoais e Artigos de Residência. A pesquisa ocorre nas regiões metropolitanas de Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre, Brasília e município de Goiânia.

A Tabela 1 exibe uma comparação entre a diferença da evolução do IPCA e da média entre o IPCS, IPCP e IPCI de Janeiro e Dezembro de 2013. Vale ressaltar que, entre Janeiro e Abril, a média foi realizada somente entre o IPCS e o IPCP e a partir de maio entre os três índices, o que ocorreu devido ao fato do IPCI ter seus dados publicados no início de Maio.

TABELA 1 - DIFERENÇA ENTRE IPCA E MÉDIA IPCI/IPCP/IPCS

	IPCA	IPCI/IPCP/IPCS	Diferença
Jan.	0,86	0,92	0,06
Fev.	0,60	0,54	0,06
Mar.	0,47	-0,48	0,95
Abr.	0,55	0,46	0,09
Mai.	0,37	0,52	0,15
Jun.	0,26	0,98	0,72
Jul.	0,03	-1,08	1,11
Ago.	0,24	-0,15	0,39
Set.	0,35	0,99	0,64
Out.	0,57	0,46	0,11
Nov.	0,54	0,7	0,16
Dez.	0,92	0,57	0,35

Fonte: Grupo de pesquisas econômicas (GPE) da FAI e IBGE (2013).

De acordo com os dados exibidos na Tabela 1, apura-se que no período entre Janeiro e Dezembro de 2013, em dez meses a diferença entre o índice do Brasil e a média das cidades locais pesquisadas pela FAI foram inferiores a 0,75 ponto percentual, o que é considerado pequeno para os autores. Já nos meses de março e julho a discordância foi significativa e, portanto, merece ter seus motivos salientados.

Março:

Em Março destaca-se a diferença de 0,95 ponto percentual entre o índice local e o nacional. Essa desigualdade é justificada devido ao IPCA apresentar inflação em oito dos seus nove grupos. Somente o grupo Transportes sofreu deflação (-0,09%). Os demais grupos tiveram alta em seus preços: Alimentação e Bebidas (+1,14%), Educação (+0,56%), Despesas Pessoais (+0,54%), Habitação (+0,51%), Saúde e Cuidados Pessoais (+0,32%), Vestuário (+0,15%), Comunicação (+0,13%) e Artigos de Residência (+0,11%). Assim o IPCA do mês de março apresentou inflação apurada em +0,47%.

Já na média local apurou-se uma variação de -0,48%. Este resultado teve como determinante a deflação de -1,67% que ocorreu em Santa Rita do Sapucaí. Essa queda de preços na cesta do município foi devido, principalmente, à redução do valor da tarifa de transportes que a cidade sofreu em março de 2013, passando de R\$1,70 para R\$1,35.

Dessa forma a diferença final entre os índices ficou em 0,95.

Julho:

A maior discrepância entre os valores de um índice e o outro ocorreu em Julho: 1,11 ponto percentual. O IPCA apresentou deflação em três grupos: Transportes (-0,66%), Vestuário (-0,39%) e Alimentação e Bebidas (-0,33%). Já os demais grupos ficaram mais caros aos consumidores: Despesas Pessoais (+1,13%), Habitação (+0,57%), Saúde e Cuidados Pessoais (+0,34%), Artigos de Residência (+0,28%), Comunicação (+0,20%) e Educação (+0,11%). Destarte, a média do índice nacional terminou em +0,03%.

Já a média das três cidades pesquisadas pela FAI apresentou variação de -1,08%. Este fato é explicado, sobretudo, pelas reduções que o vale transporte apresentou nos municípios de Itajubá e Pouso Alegre, devido às manifestações da população contrária ao aumento das tarifas nos meses anteriores.

Em Julho, o grupo Transportes de Pouso Alegre apresentou redução média de preços de -3,22%. O item que mais contribuiu para essa redução foi a tarifa de transportes, com variação de -5,66%. Houve uma redução de R\$ 0,15 e a tarifa passou de R\$2,65 para R\$2,50. Já em Itajubá, o grupo Transportes apresentou deflação de -9,33%, no mês de Julho de 2013. A redução no valor da tarifa de R\$0,45, voltando ao preço anterior de R\$2,50 foi determinante para esse resultado. Também houve uma redução média nos preços da gasolina para cidade (-0,34%). Desta forma a diferença final de 1,11 ponto percentual entre o IPCA e a média local da cesta da FAI foi explicada por esses fatores.

Outro ponto que merece destaque é em relação ao acumulado do período de um ano, entre Janeiro e Dezembro de 2013. O IPCA terminou o ano de 2013 com inflação acumulada de +5,91%. O índice nacional ficou abaixo do teto da meta do Banco Central de +6,5%, porém acima do centro da meta, estipulado em +4,50%, frustrando a expectativa do próprio governo que esperava um IPCA menor em 2013 que 2012 (+5,84%). Já o IPCP apresentou um índice acumulado de

+7,16% e, portanto superior ao IPCA e em Santa Rita do Sapucaí, a inflação acumulada foi de +3,61% e, conseqüentemente, terminou o ano de 2013 em um patamar inferior ao IPCA. Como em Itajubá somente começou-se a apurar as variações em maio a análise da inflação acumulada entre Janeiro e Dezembro não foi possível.

O Gráfico 1 expõe a evolução dos valores da cesta básica de produtos e serviços elaborada pela FAI para os três municípios: Itajubá, Pouso Alegre e Santa Rita do Sapucaí.

A partir da análise da evolução dos preços das cestas das cidades pesquisadas pela FAI, conclui-se que mesmo os municípios sendo relativamente próximos apresentam variações e diferenças em seus valores. Vale destacar que, a cesta da FAI é adaptada para cada município devido aos mesmos apresentarem diferenças na estrutura de suas economias e de marcas disponíveis para serem coletadas nos estabelecimentos. Itajubá passou a ter os dados apurados somente no início de 2013 e também teve a cesta da FAI adaptada, sendo assim, as opções das marcas dos produtos sofreram bastantes alterações. Portanto, no ano de 2013 foram coletadas algumas marcas mais atuais o que acarretou em preços mais caros, já a de Santa Rita do Sapucaí segue as mesmas marcas desde 2009, e Pouso Alegre desde 2011, assim os valores são menores em consequência da desvalorização do ciclo de vida dos produtos.

Verifica-se também uma maior volatilidade nas variações dos preços na cidade de Itajubá. O fato é explicado devido principalmente às promoções que estão sempre presentes nos três estabelecimentos onde a pesquisa é realizada.

O Gráfico 2 exibe a evolução da média da inflação nas três cidades: Itajubá, Pouso Alegre e Santa Rita do Sapucaí e entre a média de três capitais da região sudeste: Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo.

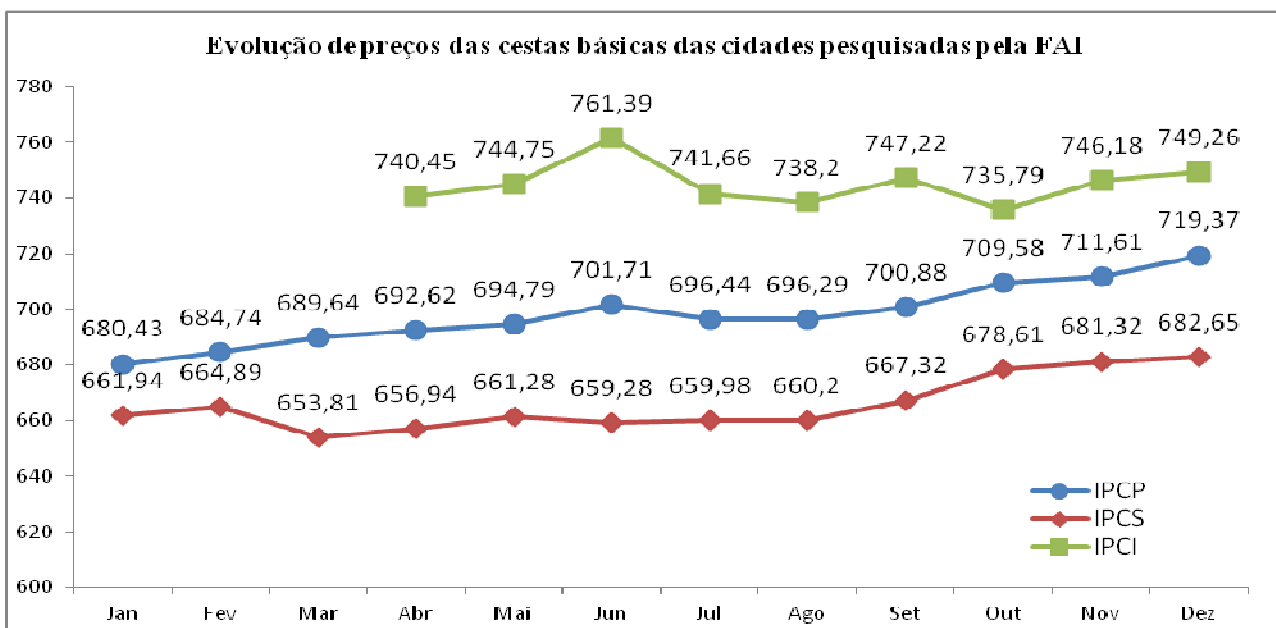


Gráfico 1 - Evolução de preços das cestas básicas das cidades pesquisadas pela FAI.

Fonte: GPE da FAI (2013).

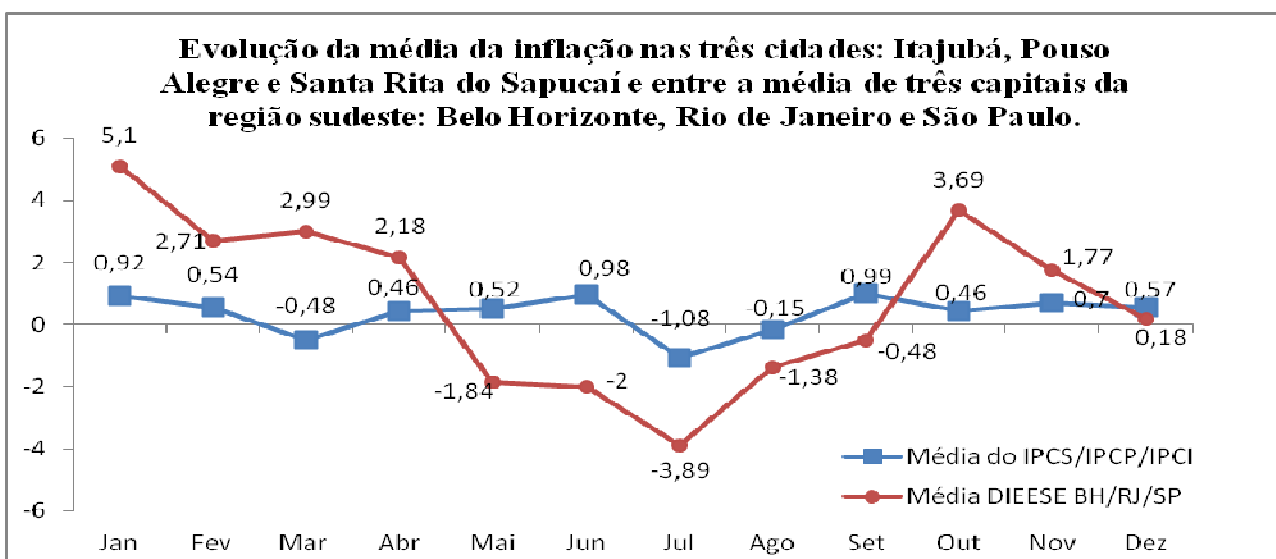


Gráfico 2- Evolução da média da inflação nas três cidades: Itajubá, Pouso Alegre e Santa Rita do Sapucaí e entre a média de três capitais da região sudeste: Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo.

Fonte: GPE da FAI e DIEESE (2013)

Por meio do Gráfico 2 verifica-se que existe uma grande variação entre a média do índice nacional das capitais: Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo, pesquisado pelo DIEESE, e a média do Índice de Preços ao Consumidor de Itajubá, Pouso Alegre e Santa Rita do Sapucaí, pesquisados pela FAI. Esta disparidade é explicada pela particularidade que cada índice possui. Enquanto a cesta da FAI apura 36 itens o DIEESE apura somente 13 itens. Outra

diferença notada é que enquanto as cidades de Itajubá, Pouso Alegre e Santa Rita do Sapucaí são mais próximas geograficamente, há menos variações entre a média dos índices locais. Já Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo, situam-se mais distantes e possuem contextos econômicos diversificados apresentando, assim, expressivas médias desiguais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste projeto, foi notória a relevância de se avaliar e analisar a inflação local e nacional para fornecer informações precisas aos agentes públicos (governos) e privados (consumidores e empresas). Assim os IPCs são instrumentos vitais para compreender aspectos do contexto econômico.

Vale ressaltar que cada índice possui características e cálculos próprios, e conseqüentemente, há variações entre eles. Desta forma, é imprescindível comparar os dados para obter constatações relevantes.

Torna-se evidente, portanto, que o monitoramento da inflação deve ser um trabalho contínuo e que não basta apenas quantificá-la. É necessária uma conscientização de todos e que o governo reduza e controle seus dispêndios, estimule investimentos no setor produtivo e vise um ciclo virtuoso para a economia. Só assim, a inflação poderá ser controlada com êxito.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Henrique. **IPCA e IGP-M: Inflação histórica no Brasil**. 2011. Disponível em: <<http://hcinvestimentos.com/2011/02/21/ipca-igpm-inflacao-historica/>>. Acesso em: 27 dez. 2013.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Cesta básica**. 2013. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/>>. Acesso em: 05 jan. 2013.

GRUPO DE PESQUISAS ECONÔMICAS DA FAI (GPE). Santa Rita do Sapucaí: FAI – Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Índice nacional de preços ao consumidor amplo - IPCA e Índice nacional de preços ao consumidor – INPC**. 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>

Revista Inicia, Santa Rita do Sapucaí – MG, n.14, p. 32-39, 2014.

<home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultinpc.shtm>. Acesso em: 10 jan. 2013.

MISES, Ludwig von. **As seis lições**. Tradução de Maria Luiza Borges. 7. ed. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2009. 108 p.

PASSARELLI, Hugo. **Inflação um problema que não pode ser esquecido**. 2011. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-brasil,inflacao-um-problema-que-nao-pode-ser-esquecido,83215,0.htm>>. Acesso em: 26 Dez. 2013.

PASSOS, Carlos Roberto Martins; NOGAMI, Otto. **Princípios de Economia**. 6.ed. São Paulo: 2012, 670 p.

PEREIRA, Durval. **A inflação e seus efeitos**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-inflacao-e-seus-efeitos/62035/>> . Acesso em: 03 dez. 2013.

PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de (Orgs). **Manual de Introdução à Economia**. São Paulo: Saraiva, 2006. 397 p.

SCHMIDT, Mario Furley. **Nova história crítica**. São Paulo: Nova Geração, 2005. 840 p.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. **Introdução à Economia**. 4. ed. São Paulo: Frase Editora, 2000. 520p.

O BRINCAR LIVRE NA EDUCAÇÃO INFANTIL: MOMENTO (AS-) SISTEMÁTICO DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO PELA CRIANÇA

Juliana Alves Sáber Rezende

Bolsista de Iniciação Científica da FAPEMIG

Licenciatura em Pedagogia

ju.saber@hotmail.com

Cláudia Maria Vasconcelos Novaes de Souza

Orientadora

claudianovaes@fai-mg.br

Resumo: A pesquisa “O brincar livre na educação infantil: momento (as-) sistemático de produção do conhecimento pela criança” é um estudo de caso exploratório que apresenta as relações mentais produzidas pelas crianças de 4 a 5 anos em brincadeiras livres que ocorrerão na rotina escolar da pré-escola. Neste estudo, são apresentados dados que descrevem o brincar simbólico em suas diferentes linguagens, significados e classificações e seus modos de articulação na sistematização da prática educativa nesse nível de ensino. No que se refere à articulação do processo didático pelos docentes, estudamos a cultura do brincar livre pela ótica do educador, os modos como este interage didaticamente com as crianças durante o brincar livre e as influências da prática no favorecimento do desenvolvimento infantil. A observação e análise dos dados levantados se mostraram significativos na compreensão sobre como as crianças produzem operações mentais múltiplas durante o brincar livre e poderão servir como referências na organização da prática educativa na educação infantil.

Abstract: This research entitled “The free play in children education: (un)systematic moment for child’s construction of knowledge” is an exploratory case report that points out the mental relations produced by 4 to 5-years-old children in free plays during free activities inserted in preschool routine (children education). We

present some data in order to describe the symbolical play in its multiple languages, meanings, classifications and its articulation modes in the educative practice systematization of such teaching level. In what concerns the didactic process articulation by teachers, we study the free play culture through educator’s perspective, how teachers interact didactically with children during the free play and the practice influences that are biased toward children development. Such data are meaningful to our understanding of how children produce multiple mental operations during the free play practice; thus, they may be taken as references for educational practice organization in children education.

Palavras-chave: Brincar livre. Operações mentais. Prática educativa. Educação infantil.

Keywords: Free play. Mental operations. Educative practice. Children education.

1 INTRODUÇÃO

A importância da Educação Infantil no mundo, de modo especial no Brasil, vem expandindo-se, retrato da tomada de consciência da sociedade, principalmente da comunidade educacional, sobre a importância do brincar nas experiências infantis e seus reflexos no

desenvolvimento infantil, principalmente na primeira infância.

O brincar, atividade natural na vida das crianças pequenas, define-se como espontâneo, prazeroso, sem comprometimento e, eminentemente, ativo. É por meio do brincar que elas conhecem e (re-)significam as pessoas e seres, as relações sociais, como suas culturas e valores, bem como os objetos presentes em seu entorno.

Quando as crianças pequenas se envolvem em brincadeiras espontâneas ou livres, inúmeras experiências problematizadoras as estimulam a se engajar ativamente na experimentação de novos conhecimentos e simbolismos.

Quando uma criança pequena brinca livremente, suas ações demonstram estar aprendendo em nível de conhecimento prático, ou seja, na exploração do conhecimento pelo *saber como*. Na vivência do brincar, a inteligência é estimulada por meio de relações mentais que acontecem na vivência de situações problematizadoras pelas crianças. Quais possibilidades de relações mentais a(s) criança(s) pode(m) estabelecer quando escolhe(m) as suas brincadeiras no momento do brincar livre na educação infantil é o objetivo principal desta pesquisa.

Para tal, são apresentados aspectos teóricos e práticos sobre o brincar e as culturas envolvidas nas práticas educativas na educação infantil.

Os estudos indicam a necessidade de se considerar sistematicamente o brincar livre como meio propício e estimulador do desenvolvimento cognitivo nas práticas educativas na educação infantil e, de modo consequente, o acompanhamento e a observação dos docentes sobre as ações infantis durante esse brincar a fim de se intervir e replanejar sistematicamente a prática educativa com vistas à continuidade do desenvolvimento infantil.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se inicia com uma revisão literária, de base documental, a respeito de:

- a) o brincar simbólico em suas diferentes linguagens, significados e classificações;
- b) o brincar na educação infantil e seus modos de articulação na prática educativa;
- c) as interações adulto-criança nas vivências de brincadeiras infantis;
- d) o brincar livre e suas influências no desenvolvimento infantil;
- e) a cultura da articulação do saber pelo brincar livre na educação infantil.

As observações das brincadeiras são documentadas e analisadas:

- a) as brincadeiras livres propostas pelos aprendizes na educação infantil;
- b) as possibilidades de produção de relações mentais durante a vivência de brincadeiras livres;
- c) o papel do docente no reconhecimento e articulação dos saberes infantis produzidos durante o brincar livre.

O campo de amostragem é um grupo de crianças pequenas de 4 a 5 anos, regularmente matriculadas na pré-escola da educação infantil. O objeto de pesquisa é o brincar livre, nos diferentes modos de experiências articuladas pelas crianças nos momentos de rotinas livres propostas pela instituição educativa.

A partir de análises colhidas na revisão literária, são apresentadas descrições das brincadeiras livres observadas e documentadas. Para cada brincadeira descrita, são apresentados recortes de enunciados com análises sobre as relações mentais produzidas pelas crianças em suas ações simbólicas.

Estima-se que durante o brincar livre, há um alto grau de produção de relações mentais cognitivas produzidas pelas crianças, fato esse que nos permite refletir sobre a necessidade de os docentes de educação infantil considerarem a produção desses conhecimentos no

processo de organização, articulação e avaliação da prática educativa na educação infantil. Ao reconhecerem os conhecimentos produzidos pelas crianças durante o brincar livre, os docentes terão mais e melhores possibilidades de articular atividades sistemáticas em função dos conhecimentos que seus aprendizes necessitam explorar, descobrir e desenvolver.

3 O BRINCAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL NO BRASIL: CONCEPÇÕES LEGAIS, TEÓRICAS E PRÁTICAS

A Educação Infantil no Brasil e no mundo apresenta, ao longo de sua história, concepções divergentes em relação a sua finalidade social e ao modo de articulação desse brincar nas práticas educativas. Assim como as leis que permeiam a Educação Infantil defendem práticas como cuidar e educar simultaneamente, elas também defendem que a criança pequena deve aprender por meio do brincar (BRASIL, 2009b).

Conforme discutem tais orientações legais, desde a sua chegada à instituição escolar infantil (creche ou pré-escola) a criança pequena já começa a fazer parte dessa nova vida social. Eis, portanto, a necessidade de a educação infantil se preocupar com a organização e com o desenvolvimento do currículo nos seus mais diferentes níveis educativos, a fim de se desenvolver uma prática educativa conforme o contexto e a necessidade de seus pequenos aprendizes. Vale frisar, por fim, que as necessidades das crianças pequenas vão além dos cuidados físicos e que, por tal razão, existe a necessidade de se dirigir um olhar atento para sua aprendizagem.

Sabe-se que o brincar é um meio necessário e específico na mediação da aprendizagem nesse universo infantil e, portanto, a sua evidência nas práticas educativas precisa garantir que as crianças sejam inseridas nas mais variadas experiências e com diversas linguagens em

situações lúdicas que valorizem a cultura e as brincadeiras (BRASIL, 2009a).

As práticas educativas na Educação Infantil devem ser bem planejadas e, em todo o processo, avaliadas a fim de se contribuir na reorganização e replanejamento das práticas em função da continuidade do desenvolvimento infantil. Cada momento dentro da escola deve garantir à criança a exploração e o desenvolvimento integral, o qual abrange as capacidades social, afetiva, estética, cognitiva, linguística, ética, motora e sociocultural (BRASIL, 2009a).

De acordo com os conceitos que a legislação define, veem-se a base legal e as condições fundamentais para a organização curricular. Nessas circunstâncias, o professor deve valorizar o brincar no desenvolvimento das potencialidades infantis. Deve ser presente e envolver-se em todos os momentos do brincar. E ter em mente que o brincar fornece a oportunidade para a experimentação de combinações de comportamentos, as quais jamais seriam experimentadas sob pressão funcional, como cita Anning (2006) baseada em estudos de Bruner (1972).

Qualquer que seja o tipo de brincar, cabe ao professor organizar a sua prática educativa de forma que as crianças tenham a oportunidade de vivenciar essas diferentes possibilidades de construção do conhecimento por meio do brincar. A partir dessa afirmação pergunta-se:

O brincar livre deve ocorrer nas escolas? Talvez não, se a visão do “professor” for a de um instrutor de conhecimento ou doador de conhecimentos. Entretanto, dentro da noção do professor como mediador e iniciador da aprendizagem, o brincar livre e o dirigidos são aspectos essenciais na interação professor/criança, porque o professor tanto permite quanto proporciona os recursos necessários e apropriados (MOYLES, 2002, p. 29).

Para que estabeleçamos claramente o significado das expressões empregadas,

cumpre-nos registrar que o brincar livre são situações de brincadeiras em que as crianças decidem todas as ações e o professor se coloca apenas como observador. A figura onipresente do professor fará alguma intervenção somente em caso de extrema necessidade (MOYLES, 2002).

Moyles (2002) afirma que o brincar livre ou “aberto” é o que pode ser chamado verdadeiramente de uma situação de brincar, pois é aquele que melhor permite e estimula a constituição e vivência de possibilidades que satisfazem as necessidades de aprendizagem da criança.

3.1 O aprender pelo brincar, no brincar livre

Em todas as épocas, a cultura passa por modificações e, conseqüentemente, afeta os modos de vida da população. Ao considerar as crianças como parte do meio social, percebe-se notoriamente que elas também sofrem as modificações de cunho histórico.

Contudo, é possível observar que determinados traços culturais presentes na sociedade tendem a permanecer nas interações sociais. Dentre elas, a negação do brincar enquanto fato social de construção social do conhecimento e de transformação cultural pelas crianças. Isso porque o brincar ainda é posto culturalmente pela sociedade como ócio, sentido oposto dado à seriedade, responsabilidade no trabalho. Culturalmente, o brincar se opõe ao trabalhar, fato esse que justifica a desconsideração do brincar infantil no processo escolar como momento sério e importante na construção e constituição de novos conhecimentos e, por sua vez, de transformação cultural. Ainda hoje, muitos defendem que o brincar se caracteriza por uma forma irresponsável de ocupação do tempo, sem haver de fato um compromisso real com o processo de ensino e de aprendizagem.

A posição estabelecida no Minidicionário Houaiss ao vocábulo “criança”: “1. bebê; 2. ser humano antes de ser adulto; 3. que (quem) age de maneira não madura” (HOUAISS *et al*, 2010, p. 209).

Vê-se, portanto, que a criança é caracterizada como o contrário do adulto por se mostrar imatura, ou melhor, incapaz de realizar ações com seriedade. Se a compreensão e a significação da realidade social se dão pela criança pelo brincar, tais ações, portanto, são descaracterizadas pela sociedade (adulta). Se as crianças são postas como imaturas e meras receptoras da cultura, questiona-se o fato de não haver a possibilidade de constituírem novas culturas e conhecimentos, ou até mesmo participarem de sua transformação.

Estudos atuais sobre o brincar infantil e seus efeitos no desenvolvimento da criança pequena revelam que, as brincadeiras infantis são momentos de trocas culturais, uma vez que cada criança traz para o brincar seus costumes e tradições. Elas manifestam suas culturas e aprendem com a troca simultânea de experiências.

Segundo Brougère (1998), o brincar simbólico é influenciado pela cultura, pelo ambiente, pelo meio social, pelos gêneros masculino e feminino, pelos interesses, enfim, que variam de acordo com os sujeitos brincantes.

Se se considerar o brincar em suas diferentes especificidades, tal como posto por esse pesquisador (IDEM), quando as crianças brincam, ocorre um processo significativo de constituição, formação e transmissão cultural. Para Brougère (1998), o ato de brincar evoca, por si só, a ideia de criança, o que nos leva a pensar que ela não seja apenas receptora, mas colaboradora na propagação cultural.

Nesse caso, percebe-se que o ser humano aprende a brincar por meio da vivência e da socialização de fatos culturais vivenciados por ele em seu cotidiano e permanentemente (re-) significados no brincar. Por isso, Brougère

(1998) diz que o ser humano necessita de aprendizagem, e o brincar não é uma dinâmica interna do indivíduo, mas é uma atividade dotada de significação social.

Quando a criança brinca, a criatividade utilizada por ela em suas ações lúdicas estimulam na observação, reformulação e organização de ideias sociais postas no brincar, as quais são permanentemente (re-)significadas e transformadas.

Winnicott (1975) também compartilha dessa ideia quando diz que:

[...] o espaço lúdico vai permitir ao indivíduo criar e entreter uma relação aberta e positiva com a cultura: se brincar é essencial é porque é brincando que o paciente é criativo (WINNICOTT, 1975 *apud* BROUGÈRE, 1998, p. 19).

Como participantes ativas do meio social, as crianças são influenciadas, portanto, por modelos estereotipados do que seja ideal para as meninas e para os meninos. Para Hislam (2006) é importante que as crianças explorem os gêneros e a identidade no brincar faz de conta para que elas possam concluir realmente quem elas são como indivíduos.

Kishimoto (1998) baseada em estudos das obras de Froebel, diz que o autor se dedicou ao universo infantil e, dentre os seus inúmeros estudos, retratou a criança como um ser que deve ser tratado de forma livre a fim de que possa manifestar o seu poder e desejos, e que deve ser valorizada em sua individualidade, de forma que tal individualidade se desenvolverá quando estimulada a vivenciar ações coletivas e imaginativas.

Infelizmente, as convenções sociais, preconceitos e formas de socialização acompanham as brincadeiras de todos os tempos. Prefere-se distinguir rigorosamente o brincar do trabalhar. Essa relação é vista como linhas paralelas, as quais nunca se cruzam. Partindo da divergência entre tais ações, analisar-se-á a

possibilidade de não serem linhas distintas, mas de que um dia podem passar por um ponto comum.

3.2 O brincar e o trabalho: uma relação séria no desenvolvimento infantil

Uma breve revisão etimológica da palavra “brincar”, tal como proposto por Fortuna (2004), indica que o vocábulo se origina do latim *vinculum*, como tal, significa laço, algema. Portanto, brincar remete à ideia de laço, relação, vínculo, pois colocam as pessoas em relação a si mesmas, aos outros e ao mundo, fato esse que implica interação social e seus relacionamentos (FORTUNA, 2004).

O brincar pode ser analisado de forma positiva ou negativa, a partir de quem o observa, negativamente a palavra pode ter o sentido que não é algo sério. E há uma divergência e uma dificuldade de análise entre os dois polos, ou seja, entre o trabalhar e o brincar.

O trabalho e o brincar também podem ser relacionados. Enquanto o primeiro se caracteriza pela ação humana realizada para se alcançar um objetivo, o brincar também se caracteriza como o meio utilizado pela criança na concretização de suas ideias. Observa-se, portanto, que o brincar está vinculado ao ato de trabalhar. Entretanto, o trabalho nem sempre esteve vinculado ao ato de brincar.

Inversamente, será que você trabalha quando brinca, por exemplo, quando se esforça para ganhar a partida de peteca, trabalha pela satisfação de concluir uma roupa, escreve poesia por puro amor às palavras ou pinta, não apenas como expressão pessoal, mas pela satisfação de ter seus trabalhos de arte ao seu redor? Se a resposta a qualquer uma dessas perguntas for sim, então o que torna o seu trabalho diferente de muitas facetas do seu brincar? (MOYLES, 2002, p.23)

O sentido dicotômico posto para o trabalho e o brincar é transferido para o

universo infantil, principalmente nos espaços familiar e educacional. Para se desenvolver bem e produzir bons resultados no decorrer do processo educacional, a criança precisa trabalhar e, nesse caso, não há tempo para brincadeiras.

No entanto, estudos recentes demonstram ideias exatamente contrárias aos sentidos postos na relação entre o trabalho e o brincar. Em oposição ao que atualmente ainda se pensa no mundo adulto, o brincar é analisado como uma linguagem própria da infância na exploração e compreensão do seu entorno, o que o caracteriza vital para o processo de interação da criança com o/no mundo e, de modo substancial na constituição e (re)produção do conhecimento pela criança.

3.3 O desenvolvimento infantil no brincar: diferentes perspectivas sobre o brincar

O mundo infantil está rodeado por fenômenos físicos e intelectuais, os quais se caracterizam a base para a formação do ser humano. Ao observar a criança desde seu nascimento, confirmam-se processos cognitivos, físicos, sociais, afetivos, linguísticos, éticos, estéticos e socioculturais característicos e próprios do desenvolvimento infantil, não encontrados em outra fase da existência humana.

Vários autores apresentam o brincar como ações características da primeira infância. Para Smith (2006), o brincar é característico na faixa etária dos dois aos seis anos, e o mesmo autor cita sobre o brincar na ótica piagetiana que o classifica em três tipos: brincar prático, brincar simbólico e jogo com regras, os quais são percebidos numa variância de vivência conforme transcorre o desenvolvimento infantil.

Para Piaget (*apud* SEBER, 1989), a criança passa por vários períodos e fases que constroem sua inteligência. Na faixa etária entre três e sete anos o brincar

simbólico é o que mais acontece. Esse brincar infantil acontece na imitação, na fantasia, no faz de conta e no brincar sociodramático.

À medida que o infante cresce e se desenvolve, a representação evolui e então se percebe a evolução da inteligência, pois a criança começa a tomar decisões, a fazer escolhas e a solucionar questões. Piaget (*apud* SEBER, 1989, p. 37) define essa fase como “tomada de consciência”, que é o processo de conceitualização que envolve a interiorização das ações no plano da consciência, ou seja, o desenvolvimento do pensamento e raciocínio em relação a uma ação. Com o surgimento do pensamento, torna-se possível à criança a construção de relações causais e, posteriormente, [torna-se possível?] a condução da compreensão do processo. É nesta fase que a criança tende a socializar-se durante as brincadeiras conjuntas e a expor seus pensamentos e a intercambiar a realidade (SEBER, 1989).

Compreender como o conhecimento evolui no universo infantil e confiar na sua capacidade de inventar é dar credibilidade à construção de algo natural pela criança e não imposto sobre as ações infantis. Proporcionar momentos de construção de conhecimento por meio do brincar é privilegiar e garantir à criança pequena o desenvolvimento da inteligência.

O faz de conta é uma capacidade humana e quanto mais experiências a criança vivenciar, mais frutífera será a brincadeira. O brincar simbólico é um processo e, com o desenvolvimento das crianças, torna-se mais complexo e é a forma concreta de vivenciar o real inalcançado pela idade da criança. No entanto, quando a brincadeira se encerra, a criança retorna à realidade. Nesse caso, durante o brincar simbólico, as crianças:

[...] não só exploram papéis sociais, como são capazes de experimentar situações que não estão realmente sentindo ou vivenciando. Devemos refletir bem antes de afirmar que as crianças estão “encenando coisas”, ou de maneira condicionada ou em um sentido terapêutico. É provável que, em algum nível, o brincar infantil funcione como uma espécie de espelho pessoal e que, por meio do brincar, as crianças enfrentam a sua própria realidade (HISLAM, 2006, p. 56)

Na brincadeira de faz de conta há a oportunidade de as crianças trazerem sua realidade à tona. A realidade é retratada simbolicamente por meio do movimento corporal, expressões faciais e pela linguagem. Nesse brincar simbólico, há o puro pensamento, pois a criança cria e transforma o que está a sua volta na satisfação de sua vontade.

A brincadeira simbólica é uma atividade na qual os objetos são utilizados como suporte para o diálogo com a criança. Manipular objetos, criando com eles situações experienciadas, propicia um ajustamento cada vez maior das imagens à realidade das coisas (SEBER, 1989, p. 55).

Para ocorrer esse brincar é necessária, portanto, a apropriação da realidade imediata pela criança que brinca a fim de que haja a produção de significados. O que ocorre entre a imaginação e a fantasia é justamente a apropriação da realidade. Nesse caso, toda brincadeira realizada pela criança se caracteriza por uma imitação transformada no plano de suas emoções e ideias, de uma realidade vivenciada.

As brincadeiras simbólicas são momentos propícios para que as crianças utilizem e criem suas regras e decisões. São nesses momentos que elas desenvolvem sua autonomia e aprendem com as situações-problema apresentadas no contexto lúdico em que se encontram.

Observar o brincar simbólico é observar de um modo particular a percepção das regras sociais e, conseqüentemente, o desenvolvimento da autonomia moral e intelectual no universo infantil.

4 ANÁLISES E DISCUSSÃO SOBRE AS AÇÕES INFANTIS NO BRINCAR LIVRE

Em observação às crianças no dia em que elas foram à brinquedoteca, a professora deixou-as à vontade para brincar e criar brincadeiras. Com brinquedos ao alcance, os meninos escolheram pecinhas para montar. As meninas preferiram os brinquedos para a brincadeira de casinha. Neste momento, as crianças ficaram livres para escolher seus parceiros e as brincadeiras. Essa disposição do professor em estabelecer momentos livres de brincadeiras proporciona às crianças experiências lúdicas de interação espontânea e de organização de diálogo com repertório infinito e rico, tão necessário para a compreensão do seu entorno e constituição do conhecimento (BRASIL, 1998).

Destaca-se aqui especial atenção dada às brincadeiras realizadas pelos meninos, os quais se agruparam para brincar com as pecinhas de montar, com demonstrações surpreendentes da capacidade de imaginação e uso da criatividade. Ressalta-se que, no processo de observação dessa brincadeira, foi utilizada como recurso uma câmera fotográfica.

Quando uma dessas crianças (aqui denominada por D.) observou a máquina fotográfica na mão da pesquisadora, resolveu criar uma “uma máquina de ver as coisas”, tal como disse D.

Nesse momento, o menino D. e mais alguns colegas sentaram-se no tatame da brinquedoteca e iniciaram a montagem de vários brinquedos a partir das peças de montar. Antes que D. concluísse a sua “máquina de ver as coisas”, deparou-se com um problema: algumas das peças que

possuía não se encaixavam umas com as outras, pois os tamanhos dos pinos de encaixe não eram iguais. Nas diferentes tentativas, D. acabou percebendo que faltavam peças no seu *kit* de montar. Problema esse que acabou solucionando ao resolver desmontar novamente a sua máquina e refazê-la em um tamanho menor, utilizando apenas as peças que se encaixavam.

Nas brincadeiras infantis, é comum a criança se deparar com inúmeras situações-problema com desafios a serem solucionados. A partir do momento em que D. percebeu o problema de diferenças de tamanhos nos encaixes dos pinos das peças de montar, essa criança iniciou uma operação cognitiva de estabelecimento de relações espaciais e quantitativas, o que possibilita a aquisição de novas experiências cognitivas.

Quando D. percebeu as diferenças das propriedades físicas das peças de montar, logo tratou de igualar aquelas que se encaixam. Houve, nesse processo, a inclusão de todas as peças do *kit*, seguidas de separação daquelas que se encaixavam ou não a fim de se construir a máquina. Constata-se, neste momento, que houve uma operação cognitiva de percepção do todo e de suas partes, sendo essas colocadas em relação à função da aplicabilidade na constituição de um projeto. Para Kamii (1995), a fim de comparar o todo com as suas partes,

[...] a criança tem que realizar simultaneamente duas operações opostas, isto é, cortar o todo em duas partes e colocar as partes novamente no todo [...]. Quando a criança coloca todos os tipos de elementos em todos os tipos de relações, seu pensamento está se tornando mais móvel (KAMII, 1995, p. 26).

Quando D. estabelece um objetivo e define um projeto em seu brincar, Bruner (1983 *apud* KISHIMOTO, 1998) analisa essa ação pela criança no brincar livre como um saber-fazer. Isso porque a brincadeira livre possibilita que a criança

Revista Inicia, Santa Rita do Sapucaí – MG, n.14, p. 40-49, 2014.

coordene suas ações, as quais são necessárias para o desenvolvimento do ser humano. E quanto ao saber-fazer, tal prática surge com uma intenção para alcançar um objetivo que é disposto à criança pelo brincar.

Ao montar a sua “máquina de ver as coisas”, D. deu início a um processo de imitação das ações de observação e de documentação por meio de sua máquina, tal como a pesquisadora realizava com a sua câmera fotográfica. A imitação não é um simples processo de cópia realizado por D., mas se caracteriza como um ato em que a criança identifica e significa nas suas interações com o contexto social imediato. Daí, a importância da imitação tanto na constituição de identidade desse sujeito que brinca com os sentidos postos no mundo como no próprio processo de compreensão de como esse contexto se organiza e se significa nos diferentes contextos sociais:

A imitação é um resultado da capacidade de a criança observar e aprender com os outros e de seu desejo de se identificar com eles, ser aceita e de diferenciar-se. É entendida aqui como reconstrução interna e não meramente uma cópia ou repetição mecânica (BRASIL, 1998, p. 21).

Nesse processo de imitação, D. utilizou uma sequência de peças com as mesmas cores para a confecção da “máquina de ver as coisas”. O brinquedo confeccionado tinha a forma de um quadrilátero e, na sua parte superior, foi colocada uma peça redonda, a qual representava o seu *flash*. Presume-se que, para se constituir a máquina conforme os objetivos postos em seu projeto, D. tenha explorado conhecimentos lógico-matemáticos para a constituição do formato da máquina fotográfica, tal como observara na câmara fotográfica imitada. Dentre eles, ressalta-se o uso da sequenciação de cores e de peças na construção do brinquedo, bem como a representação física da forma de uma

figura plana para dar formato à sua “máquina”, além dos conceitos espaciais de colocação das peças para representar seus componentes (acima, abaixo, parte superior/inferior).

O conhecimento é sempre mais rico, devido à possibilidade das ações acrescentarem aos objetos elementos novos tirados das ligações entre elas, a saber, relações. Conhecer é portanto, agir sobre objetos e transformá-los, encaixando-os em sistemas de classificação, seriação ou contando-os, medindo-os, comparando-os (PIAGET *apud* SEBER, 1989, p. 40).

Partindo de várias situações vivenciadas durante o brincar livre as crianças são estimuladas por si só a desenvolverem inúmeras capacidades como saber optar, escolher, se perceber como parte do meio, bem como relacionar-se com o outro e compartilhar regras e deveres num nível recíproco de criança para criança partindo de uma diversidade cultural abundante.

No brincar livre, tudo o que acontece com a criança em relação ao outro vem em um nível de compreensão que ela própria domina. Disponibilizar meios para que a criança brinque livremente é possibilitar que a criança evolua em seu crescimento físico, emocional, cognitivo, afetivo, ético e cultural.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não se pode negar que o brincar é algo intrínseco da natureza infantil nem que o mesmo fato – como atividade livre – é uma ferramenta de grande valor para o desenvolvimento integral da criança. A partir do brincar livre, a criança percebe o seu entorno, apropriando e transmitindo conhecimentos. Este permite que o infante se insira no meio cultural próprio de sua comunidade e amplie a troca cultural com a diversidade.

Acredita-se que, por meio desta pesquisa, os educadores e outros interessados possam ter uma nova visão e significação sobre a importância do brincar livre como prática educativa e como parte fundamental da organização do processo didático-metodológico da educação infantil. Calcula-se que o brincar livre possibilita à criança um alto grau de relações mentais cognitivas, fato que justifica a necessidade dos docentes considerarem tais práticas no processo de organização, articulação e avaliação da prática educativa na educação infantil. Com o reconhecimento do grau de desenvolvimento infantil por meio do brincar livre, os educadores terão referenciais favoráveis à articulação de uma prática educativa mais compreensível às necessidades de sua demanda.

REFERÊNCIAS

- ANNING, A. O brincar e o currículo oficial. De volta ao básico: uma visão alternativa. In: MOYLES, J. R. *et al.* **Excelência do brincar**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BRASIL. Conselho Nacional da Educação, Câmara de Educação Básica. **Parecer 20/2009**. Brasília: MEC/SEF, 2009a.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil**. Brasília: CNE/CEB, 2009b.
- BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0199.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2013.
- BRASIL. **Lei nº 9.394/96**. Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0199.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2013.

BRASIL. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil.** Brasília: MEC/SEF, 1998, Vol. II.

BROUGÈRE, G. A criança e a cultura lúdica. In: KISHIMOTO, T. M (org). **O brincar e suas teorias.** São Paulo: Pioneira, 1998.

FORTUNA, T. R. Vida e morte do brincar. In: ÁVILA, I. S. (org.) **Escola e sala de aula: mitos e ritos.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004. p. 47-59.

HISLAM, J. Experiências do brincar em diferenciadas pelo sexo e pelas escolhas das crianças. In: MOYLES, J. R. *et al.* **A excelência do brincar.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

HOUAISS, A. *et al.* **Minidicionário da Língua Portuguesa.** 4. ed. rev. e aumentada. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

KAMII, C. **Desvendando a aritmética:** implicações da teoria de Piaget. Campinas: Papyrus, 1995.

KISHIMOTO, T. M (org). **O brincar e suas teorias.** São Paulo: Pioneira, 1998.

MOYLES, J. R. **Só brincar?** O papel do brincar na educação infantil. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MOYLES, J. R. *et al.* **A excelência do brincar.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

SEBER, M. G. **Construção da inteligência pela criança:** atividades do período pré-operatório. São Paulo: Scipione, 1989.

SMITH, P. K. O brincar e os usos do brincar. In: MOYLES, J. R. *et al.* **A excelência do brincar.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

EMPRESÁRIUS GAME: SIMULAÇÃO DA GESTÃO DE NOVOS NEGÓCIOS E CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES

Paulo Henrique Martins

Bacharelado em Sistemas de Informação
Bolsista de iniciação científica da FAPEMIG
paulohenriquemartins14@hotmail.com

Rodrigo Alves Oliveira do Nascimento

Bacharelado em Sistemas de Informação
Bolsista de iniciação científica da FAPEMIG
rodrigoaodonascimento@gmail.com

Alexandre Franco de Magalhães

Orientador
alexandre@fai-mg.br

Resumo: A busca por bons resultados em uma organização é constante. Com isso é necessário que haja uma conscientização por parte dos empreendedores sobre o aprimoramento contínuo de suas competências. Há no país um número expressivo de empresas que encerra suas atividades antes de completarem três anos de vida por motivos diversos, sendo a falha na gestão e a falta de planejamento dos empreendedores considerados os principais. Por meio da capacitação utilizando a metodologia de jogos de empresas é possível vivenciar situações do dia-a-dia de uma organização, de modo a aperfeiçoar as habilidades e competências de gestão. Este artigo apresenta o *EmpresáriUs Game*, um jogo de negócios que simula o ambiente de uma empresa virtual com base em cenários realísticos. Entende-se que a sua contribuição é aplicada na formação de empreendedores melhor preparados para o mercado corporativo.

Abstract: The search for good results in an organization is constant, so it is necessary to have awareness on the part of entrepreneurs on a continuous improvement of their skills. The country has an alarming number of companies

that extinguish their activities before completing three years of life for several reasons, as management failure and lack of planning of entrepreneurs, which are among the major ones. By training using the methodology of business games, it is possible to experience situations of daily life of an organization, in order to improve the skills and management abilities. This paper introduces *EmpresáriUs*, a game in which business is a simulated environment of a virtual enterprise based on realistic scenarios. It contributes to the formation of more well-qualified entrepreneurs for the corporate market.

Palavras-chave: Simulador. Jogo de empresas. *EmpresáriUs Game*. Empreendedorismo. Capacitação. Negócios.

Keywords: Simulator. Business game. *EmpresáriUs game*. Entrepreneurship. Training. Business.

1 INTRODUÇÃO

Os jogos de negócio, foco deste artigo, são jogos educacionais que trabalham com um modelo simplificado

da realidade das organizações, objetivando a aprendizagem por meio da experiência.

O empreendedorismo é considerado uma revolução silenciosa para o século XXI, sendo um fenômeno de transformação econômica e social de um país. Apesar do Brasil ser o 3º maior país em número de empreendedores, ainda há uma alta taxa de mortalidade das empresas, tornando-se necessária a capacitação de gestores, desenvolvendo suas habilidades e competências para um mundo cada vez mais competitivo e voltado para o conhecimento.

Este artigo realiza um paralelo entre o cenário atual das micro e pequenas empresas e como os jogos de empresas podem contribuir para o desenvolvimento e capacitação em gestão aos empreendedores, visando a prosperidade de novos negócios e a redução da taxa de mortalidade de empresas nascentes.

Uma ferramenta educacional denominada *EmpresáriUs Game* é apresentada neste trabalho, tendo como propósito, proporcionar experiência vivencial em organizações virtuais simuladas a novos empreendedores e capacitá-los para o mundo corporativo.

O artigo é composto de 5 seções, sendo esta a primeira. A Seção 2 aborda a fundamentação teórica, a Seção 3 empreendedorismo e jogos de empresas, a Seção 4 o *EmpresáriUs Game* e a Seção 5 aborda as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Timmons (1994), o empreendedorismo é uma revolução silenciosa que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX, sendo um fenômeno considerado como ferramenta de transformação na economia de um país.

Segundo Kelley, Herrington e Singer (2011), mediante a pesquisa

Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o Brasil é o terceiro maior país em número de empreendedores, havendo mais de 27 milhões de pessoas envolvidas neste papel.

Segundo o Portal Brasil (2012), o país conta com 6,3 milhões de empresas, sendo 99% micro e pequenas empresas (MPEs). Essas representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por 60% dos empregos, sendo assim, fundamentais para o crescimento do Brasil, impulsionando o desenvolvimento sócioeconômico.

No entanto, um dado alarmante é a alta taxa de mortalidade precoce que as empresas de até três anos sofrem, devido a diversos fatores, como falha na gestão e falta de planejamento prévio.

Uma das formas de melhorar a gestão e o planejamento é por meio de jogos de empresas, que por técnica de simulação, permitem aos participantes tomarem decisões em empresas virtuais estruturadas sob um cenário e avaliarem as consequências de suas escolhas.

Em um ambiente simulado, as decisões dos participantes são estratégicas, agindo como membros da diretoria de uma empresa, decidindo sobre as mais variadas áreas, como produção, planejamento, finanças, marketing, recursos humanos a fim de obter a melhor *performance*.

3 EMPREENDEDORISMO E JOGOS DE EMPRESAS

Os jogos de empresas possuem um papel importante na disseminação da cultura empreendedora e no desenvolvimento de habilidades e competências.

De acordo com D'ípolito (2012), estes jogos possibilitam aos empreendedores a vivência de decisões e situações tipicamente enfrentadas pelos gestores de uma pequena ou média empresa, sentindo as emoções e

enfrentando as incertezas da tomada de decisões em um mercado disputado por concorrentes, em um cenário duvidoso.

Segundo pesquisa qualitativa de um estudo de caso realizado na UNIESP (União das Instituições Educacionais do

Estado de São Paulo) por Pires, Oi e Teixeira (2012), utilizando a divisão de David McClelland, as características empreendedoras citadas como mais importantes para o empreendedor de sucesso são as mostradas na Figura 1.

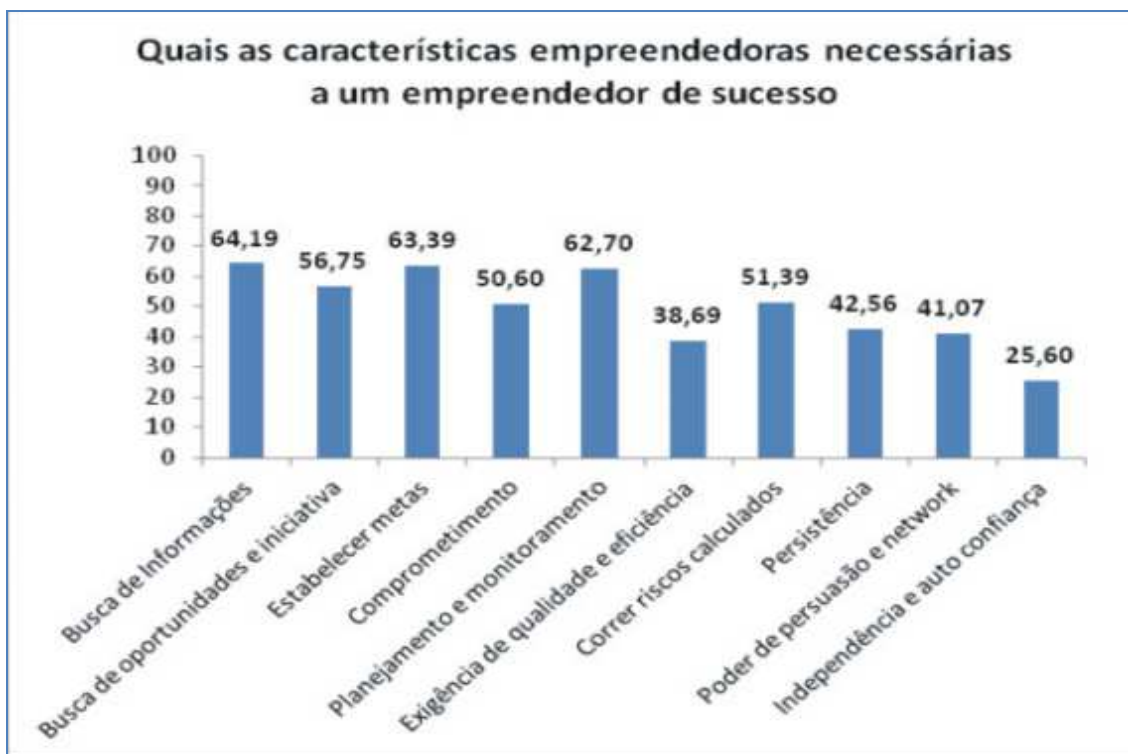


Figura 1 – Características de empreendedores de sucesso.
Fonte: PIRES;OI; TEIXEIRA, 2012.

Observando a Figura 1, pode-se concluir que as características apontadas como mais importantes foram a busca de informações (64,19%), estabelecimento de metas (63,39%) e planejamento/monitoramento (62,70%), habilidades estas que podem ser desenvolvidas com a capacitação por meio de jogos de empresas.

Segundo Souza, Chagas e Silva (2011), a aprendizagem contínua é um diferencial e um fator de sobrevivência das empresas no mundo corporativo, surgindo assim a necessidade de capacitar pessoas com o objetivo de desenvolver e aperfeiçoar suas habilidades beneficiando todos os membros da organização, uma vez que passam a ter visão sistêmica da

empresa, visão do todo e não apenas das partes.

Grande parte do sucesso empresarial é construída por pessoas, tornando necessário que os colaboradores estejam preparados para desempenhar funções e tomar decisões que melhor atendam às necessidades da organização, logo, investir em treinamento e desenvolvimento pessoal é uma estratégia voltada ao desenvolvimento organizacional.

4 EMPRESÁRIUS GAME

Concebido no ano de 2013 e continuado pela empresa INOVA GS¹,

¹ INOVA GS é uma empresa incubada na INTEF – Incubadora de empresas de base tecnológica da FAI

o *EmpresáriUs Game* é um jogo que utiliza a teoria de aprendizado vivencial. Este jogo pode apresentar um grande impacto no processo de aprendizagem, capacitando empreendedores e gestores nas grandes áreas funcionais de uma organização, sendo elas, Marketing, Planejamento, Recursos Humanos, Produção, Financeiro e Presidência.

Como consequência da capacitação de empreendedores por meio desta ferramenta, a redução na taxa de mortalidade prematura de uma empresa é esperada, uma vez que a metodologia do jogo é estruturada de modo a permitir principalmente aprimorar as seguintes características afirmadas por Bowen (1987):

- a) permite ter uma visão integrada e gerencial de uma empresa;
- b) melhora a capacidade de enfrentar situações em um ambiente de grande estímulo emocional;
- c) permite resposta imediata das consequências de atitudes tomadas;

- d) permite uma visão holística de uma empresa, mostrando a interatividade entre seus diversos departamentos;
- e) estimula o desenvolvimento de estratégias a fim de melhorar os resultados de um empreendimento;
- f) possibilita uma visão de mercado;
- g) permite assumir posições diferentes dentro de uma organização;
- h) proporciona tomadas de decisões em clima de incerteza, entre outros.

Tais características influenciam em um comportamento empreendedor, no qual os participantes buscam por bons resultados intensamente.

4.1 Características do *EmpresáriUs Game*

O *EmpresáriUs Game* foi desenvolvido com base em características físicas do mundo real. Nele há uma divisão departamental que consolida a diferenciação das funções que cada departamento exerce em uma organização. Isto pode ser visto na Figura 2, onde cada porta representa um dos departamentos do jogo.



Figura 2 – Visão geral da empresa e seus departamentos.
Fonte: elaborado pelos autores.

Ao acessar um departamento, o participante é levado ao ambiente de tomada de decisão. Na Figura 3, são

apresentadas algumas das decisões que devem ser tomadas pelo gerente de produção de uma empresa simulada.

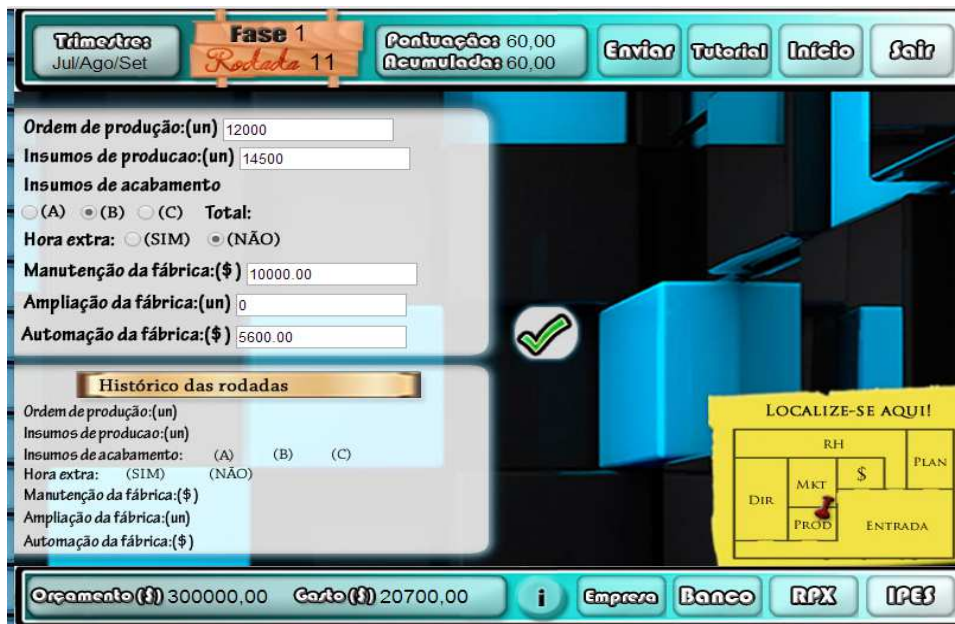


Figura 3 – Departamento de produção.
Fonte: elaborado pelos autores.

Outra característica do jogo é permitir ao participante adquirir pesquisas em um Instituto de Pesquisas Setoriais após as decisões serem tomadas em todos os departamentos. A comparação de seus resultados a partir

da análise das decisões de seus concorrentes desenvolve um comportamento crítico e analítico nos participantes. A seguir, na Figura 4, exemplifica-se uma pesquisa adquirida do setor de marketing.

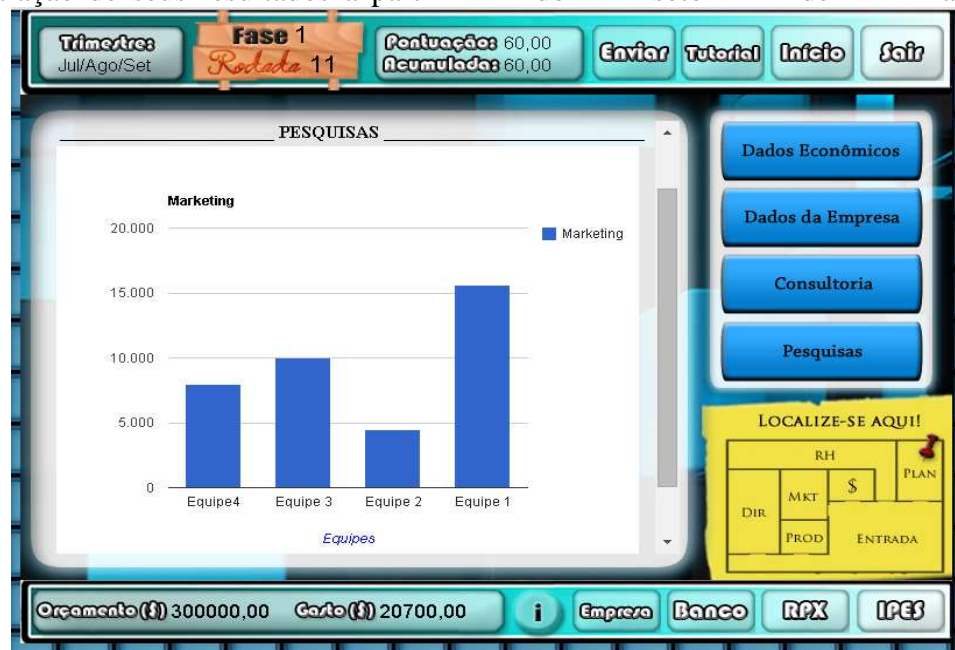


Figura 4 – Pesquisa de marketing.
Fonte: Elaborado pelos autores.

No *EmpresáriUs Game* também existe uma consultoria especializada que além de informar como uma empresa se desempenha no mercado, analisa e sugere melhorias e caminhos a serem seguidos pelos participantes, acrescentando uma visão conceitual das organizações em geral.

Assim como no mundo real, as empresas virtuais do jogo podem solicitar a uma instituição bancária linhas de crédito para expandir sua produção, automatizar sua empresa, investir em publicidade, entre outros. A Figura 5 apresenta a instituição bancária presente no *EmpresáriUs Game*.



Figura 5 – Banco EmpresáriUs.
Fonte: elaborado pelos autores.

A experiência vivencial é fundamental na formação de empreendedores, proporcionando-lhes a liberdade de seguir diferentes estratégias, errar até conseguir o melhor resultado para a empresa, trabalhar em equipe, acostumar-se com um mundo inseguro, criar novas habilidades e melhorar as que já se tem, antes mesmo de se aventurar no mundo real. O *EmpresáriUs Game* torna isso tudo possível e de forma coerente, chegando o mais próximo possível da realidade das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou fatos sobre a mortalidade precoce das

empresas, provindas da baixa capacitação dos empreendedores bem como a falta de experiência com gestão de negócios.

Foi demonstrada a importância de um jogo de empresas que, de uma forma experiencial, possibilita aos empreendedores que se tornem mais preparados para enfrentar o cotidiano de uma empresa.

Também foi exposta uma ferramenta de nome *EmpresáriUs Game*, que tem como objetivo principal capacitar empreendedores para o mundo corporativo.

Um empreendedor sempre correrá riscos, quase sempre estará em nível de incerteza e, em algum momento, deverá tomar decisões que

mudarão os rumos de sua empresa. No entanto, o que o tornará mais preparado para quando isso ocorrer são as experiências já vividas.

REFERÊNCIAS

BOWEN, D.D. A Theory of Experimental Learning. In: **Simulation & Games**, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

D'IPOLITTO, C. Jogos de negócio e educação empreendedora. In: **Sistemas & Gestão**, Rio de Janeiro, 2012, vol. 7, p. 196. Disponível em: <<http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/viewArticle/V7N2A5>>. Acesso em: 06 Ago. 2014.

KELLEY, D. J.; HERRINGTON, M.; SINGER, S. **The global entrepreneurship monitor**. 2011. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2409>>. Acesso em: 08 Ago. 2014.

PIRES, C. O.; OI, R. K.; TEIXEIRA, E. A. **A contribuição dos jogos de empresas no desenvolvimento das características empreendedoras na visão dos alunos de administração de empresas**. 2012. Disponível em: <<http://cetir.aedb.br/seget/artigos12/32616424.pdf>>. Acesso em: 07 Ago. 2014.

PORTAL BRASIL. **Mapa das micro e pequenas empresas**. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 04 Ago. 2014.

TIMMONS, J. A. **New Venture Creation: entrepreneurship for 21st Century**. 14. ed. Chicago: Irwin, 1994.

SOUZA, A. V.; CHAGAS, F. A.; SILVA, C. E. **Jogos de empresas como ferramenta de treinamento e desenvolvimento**. Disponível em: <<http://sustenere.co/journals/index.php/rb adm/article/view/ESS2179-684X.2011.002.0001/108>>. Acesso em: 08 Ago. 2014.

RESUMOS DOS PROJETOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – TURMA 2013

EU, REPÓRTER

Frederico Augusto Laranjo Silva
Lucas Carneiro Campos do Amaral
Luciano Reis Vilela
Osmar Lemes de Faria Costa

Prof. Fábio Gavião Avelino de Mélo
Orientador

Resumo: É notável a influência que as redes sociais têm tido sobre as pessoas, proporcionando um vínculo direto com a informação local e mundial. A busca por notícias com boas fontes de referência, objetivas, personalizadas e de fácil interpretação tem sido o grande alvo da população. O objetivo do projeto “Eu, Repórter” foi o de atender a esta demanda de mercado por meio de um portal web que é um centralizador de informações e que disponibiliza aos usuários notícias relevantes sobre sua cidade ou região. Um aplicativo para a plataforma *mobile* Android foi desenvolvido e permite que o próprio usuário criar e publicar suas notícias, permitindo assim dinamismo e personalização das informações, além de atrair e manter a atenção do público-alvo.

Palavras-chave: Notícia. Portal de notícia. Dispositivo móvel. Sistemas de informação.

EZ PROJECT - EXTENSÃO DE RELATÓRIOS DO *REDMINE*

Andrei Carli Brandão
César de Paula Pereira
Cristofer Anderson da Silva Rosa
Sidney Pereira da Silva Junior

Profa. Eunice Gomes de Siqueira
Orientadora

Resumo: Este projeto de final de curso teve como objetivo o desenvolvimento de um aplicativo para a plataforma *web* que oferece opções de relatórios complementares aos da ferramenta de gerenciamento de projetos *Redmine*. Esses relatórios adicionais que são oferecidos pela aplicação web “Ez Project” poderão ser usados pelos membros de um projeto para obter informações mais organizadas, por exemplo, sobre as tarefas abertas, atrasadas ou concluídas, a alocação de carga horária de cada um e as horas de trabalho já realizadas em um determinado projeto.

Palavras-chave: *Redmine*. Gerência de projeto. Cronograma. Sistemas de informação.

RESUMOS DOS PROJETOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – TURMA 2013

LOOKING FOR A BUS

Angelo Moterani
Danielly Catarina Duarte
Ewerton Palma Fontes dos Santos
Felipe Calazans Possari

Profa. Eunice Gomes de Siqueira
Orientadora

Resumo: O projeto *Looking for a bus* teve como objetivo o desenvolvimento de três aplicações: o módulo Servidor, responsável pelo gerenciamento de municípios, linhas e veículos de transporte público em circulação; o módulo Veículo, responsável pelo envio das coordenadas geográficas obtidas por meio de GPS; e o módulo Passageiro, responsável por mostrar a localização dos veículos de transporte público em determinada linha de trajeto no município. Para o desenvolvimento do projeto foi necessário estudos sobre o PostgreSQL com a extensão PostGIS para tratamento dos dados geográficos mantidos pelo módulo Servidor; do SDK do Android para o desenvolvimento dos módulos Passageiro e Veículo; e da API do *Google Maps* para a apresentação dos mapas aos usuários de dispositivos móveis. Adicionalmente, neste projeto foram aplicados os conceitos aprendidos nas disciplinas de Laboratório de desenvolvimento de software, Banco de dados, Redes de computadores, Sistemas distribuídos, Engenharia de software e Gerência de projetos.

Palavras-chave: Transporte urbano público. Geolocalização. Mobilidade urbana. Sistemas de informação.

RESPONSIVE CARD GAME : USO DE LAYOUT RESPONSIVO E COMUNICAÇÃO BIDIRECIONAL EM UM JOGO DE CARTAS ONLINE

David de Paulo Silva Júnior
Francine de Fátima Braga
Renan Rodrigues Fagundes
Rodrigo de Almeida Pereira

Profa. Silvana Isabel de Lima
Orientadora

Resumo: Este projeto utilizou as técnicas de layout responsivo e as tecnologias de *websocket* de comunicação bidirecional, banco de dados orientado a documentos e HTML5 para o desenvolvimento das funcionalidades de um jogo *multiplayer* de cartas online, chamado de *Responsive Card Game*. Trata-se de um jogo de cartas que se adapta às telas dos dispositivos utilizados pelo usuário, tais como *tablets*, *smartphones* e *desktop*.

Palavras-chave: Layout responsivo. Jogo online. Interação humano-computador. Sistemas de informação.

RESUMOS DOS PROJETOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – TURMA 2013

SUPERFÁCIL *MOBILE*: COMPRAR NUNCA FOI TÃO FÁCIL

Douglas José de Oliveira Amato
Erik de Paula Lima
Helton Aparecido dos Santos Simão
José Reinaldo dos Santos

Profa. Eunice Gomes Siqueira
Orientadora

Resumo: O projeto *Superfácil Mobile* desenvolveu um sistema de software para compras em supermercados que pode ser usado pelas pessoas com a finalidade de eliminar o tempo gasto em filas e o estresse sofrido quando se frequenta esse tipo de estabelecimento. O projeto contemplou o desenvolvimento de três módulos funcionais: SuperWS, SuperMobile e SuperDelivery. O módulo SuperWS é o responsável por “ouvir” e registrar as solicitações de compras dos clientes. Os clientes enviarão seus pedidos por meio do módulo SuperMobile embarcado em dispositivos móveis, como *tablets* e *smartphones*. O módulo SuperDelivery é o responsável pela logística dos pedidos que será administrada pelo supermercado. Os três módulos funcionais objetos deste projeto foram integrados ao sistema Superfácil Web, desenvolvido em 2012, que contém ainda uma aplicação web composta por outros dois módulos funcionais: SuperWeb e SuperGestor.

Palavras-chave: Supermercados. Aplicativo móbil. Sistemas de informação.

S&H INVENTORY

Carina Angélica Crispim Barbosa
Carolina Rezende Francisco
João Carlos Luís Pereira
Kleber Mendes
Tatyane Coelho de Abreu

Profa. Eunice Gomes de Siqueira
Orientadora

Resumo: O projeto *S&H Inventory* visou o desenvolvimento de um sistema para monitoramento de ativos de tecnologia da informação (TI), composto por duas aplicações chamadas por módulos: o cliente e o servidor. O módulo cliente efetua a coleta dos dados dos componentes de hardware e software instalados nos computadores de uma organização. O módulo servidor recebe e armazena esses dados e depois os disponibiliza para consultas, viabilizando assim um maior controle sobre os ativos de TI. A gerência do projeto foi realizada para o aproveitamento do tempo e controle das atividades atribuídas para cada membro da equipe. Os estudos da engenharia de software permitiram adotar um modelo de ciclo de vida adequado aos propósitos do projeto. Também foram estudados os desafios de um sistema distribuído e as heurísticas de usabilidade aplicáveis à interação humano-computador.

Palavras-chave: Ativos de TI. Inventário. Sistemas distribuídos. Sistemas de Informação.

RESUMOS DOS PROJETOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – TURMA 2013

UM ESTUDO DO *ANALYSIS SERVICES*: O COMPONENTE DO *SQL SERVER* PARA BANCOS DE DADOS ANALÍTICOS

Ana Thaís Rocha de Freitas
Larissa Siqueira Vilela
Leandro Mateus de Lima
Natália de Cássia Barbosa

Profa. Eunice Gomes de Siqueira
Orientadora

Resumo: Com os avanços da tecnologia da informação e o grande volume de dados disponíveis para consultas, é necessário o uso de ferramentas que permitam estabelecer critérios para selecionar dados e extrair as informações de relevância comprovada. Este projeto objetivou o estudo da ferramenta *Analysis Services* contida no Sistema Gerenciador de Banco de Dados (SGDB) Microsoft SQL Server, versão 2012, e sua aplicação em um banco de dados com os resultados das recentes edições do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE). Após todo processo de conhecimento e aprendizagem do *Analysis Services*, foram desenvolvidos dois componentes integrados a essa ferramenta de *Business Intelligence* (BI) do SQL Server: o *Extract Transform Load* (ETL) responsável pela conversão dos dados do formato Excel para um banco de dados relacional; e o componente *web* de consulta que possibilita a busca e visualização de dados específicos presentes no modelo tabular. Com isso, este projeto criou componentes integrados ao *Analysis Services* que permitem a tomada de decisão a partir de um banco de dados analítico com os resultados do ENADE.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Modelo tabular. ENADE. Sistemas de Informação.

Orientações para apresentação de artigos à Revista Inicia

1. A Revista Inicia publica artigos acadêmicos, tutoriais, resumos de monografias e resenhas de livros.
2. Todos os alunos da graduação matriculados na FAI poderão enviar seus textos. Será dada prioridade a temas relacionados às áreas de Administração, Informática e Educação.
3. Todos os originais recebidos serão submetidos à apreciação do professor da disciplina subordinada e ao Conselho Editorial que decidirá pela sua publicação. A Revista Inicia não se compromete a devolver os textos que não forem publicados, podendo fazê-lo por solicitação dos autores.
4. A Revista Inicia se reserva o direito de efetuar nos originais alterações de ordem normativa, ortográfica e gramatical, com vistas a manter o padrão culto da língua, respeitando, porém, o estilo dos autores.
5. A Revista Inicia não remunera os autores do texto publicado.
6. A Revista Inicia será divulgada na Feira de Tecnologia da FAI - FAITEC.

Normas para apresentação

1. O texto deve ser digitado no Word for Windows ou outro editor compatível e depois enviado para o e-mail inicia@fai-mg.br.
2. Formato: folha A4 (210X297 mm); margens esquerda e superior de 3cm, direita e inferior de 2 cm; fonte Times New Roman, 12; espaçamento simples.
3. Título em negrito e em letras maiúsculas. Após um espaço de duas linhas, deverá ser apresentado o nome do autor (em negrito), seguido da instituição a que está vinculado e endereço eletrônico. Após a identificação do autor, o texto deve ser formatado em duas colunas.
4. Os artigos e monografias não devem exceder a dez páginas incluindo referências, notas, tabelas e gráficos. Ambos devem ser acompanhados de resumo e *abstract* de no máximo 150 palavras cada um. As palavras-chave em Português e Inglês poderão ser de 3 a 5, no máximo.
5. Referências: devem ser apresentadas em ordem alfabética e conter todos os dados necessários a sua identificação, conforme as normas da NBR 6023/2000 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).
6. Diagramas, gráficos e tabelas: devem apresentar título Times New Roman, 10. Textos que apresentam ilustrações, gráficos, tabelas devem estar acompanhados de suas respectivas legendas, citando as fontes, caso não sejam originais do trabalho.
7. Citações: devem ser identificadas suas fontes, conforme as normas da NBR 6023/2000 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).
8. Outras recomendações consulte o manual “Diretrizes para Elaboração de Trabalhos Científicos” disponível no site da FAI e na Biblioteca.

O conteúdo dos artigos é de exclusiva responsabilidade de seus autores. Todos os direitos editoriais são reservados. Nenhuma parte das publicações poderá ser reproduzida sem permissão prévia do Conselho Editorial ou sem contar com o crédito de referência. A aceitação do trabalho para publicação implica na transferência de direitos do autor para a Revista Inicia, sendo assegurada a mais ampla divulgação da informação.