

Vol. 5, n. 1
Edição 9
Jan– Jul, 2020



Departamento de Economia
Universidade de Brasília (UnB)



ISSN: 2525-6750

Eco da Graduação

Departamento de Economia

Universidade de Brasília

Corpo Editorial**Editores Responsáveis**

Daniela Freddo

Andrea Felipe Cabello

Lucca Henrique Gustavo Rodrigues

Membros

Matheus Rodrigues Teixeira Braga

Guilherme Gomes de Barros de Souza

Bruna Nunes Palma



Sumário

Principais dificuldades financeiras encontradas pelos estudantes da Universidade Federal de Santa Maria – <i>campus</i> de Palmeira das Missões – RS	5
Vanessa Piovesan Rossato, Eliara Isabel Kraemer, Valessa Lemos da Silva, Michel barboza Malheiros, Roger da Silva Wegener, Julia Tontini	
Disciplinas de Serviço na Universidade de Brasília	37
Andrea Felipe Cabello, Anna Rafaella Tschiedel Berg	
Ferramentas de gestão na produção enxuta	51
Leandro Carvalho Bassotto, Danúbio Teresa Martins, João Batista Ferreira	
Internacionalização de empresas: o Grupo Gerdau	75
Igor Estima Sardo, João Pedro Funck	





**Principais dificuldades financeiras encontradas pelos
estudantes da Universidade Federal de Santa Maria – campus
de Palmeira das Missões – RS**

**Main financial difficulties found by students of the
Federal University of Santa Maria - campus de Palmeira das
Missões – RS**

Vanessa Piovesan Rossato
Eliara Isabel Kraemer
Valessa Lemos da Silva
Tarciane Irene Ostroski
Michel Barboza Malheiros
Roger da Silva Wegener
Julia Tontini

Resumo

Objetivando identificar as principais dificuldades financeiras encontradas pelos estudantes da Universidade Federal de Santa Maria – Campus de Palmeira das Missões – RS, elaborou-se uma pesquisa quali-quantitativa sob três aspectos dos alunos: dados pessoais, dados referentes à situação acadêmica e dados referentes à situação financeira. Para tanto, foi elaborado um questionário aplicado em uma amostra não probabilística por conveniência. Além disso, foi realizado um embasamento teórico relativo às finanças em termos gerais e suas subdivisões. Constatou-se que um dos principais empecilhos vinculados à permanência na Instituição está relacionado à moradia, juntamente com o transporte e a necessidade de conseguir uma bolsa, como fonte de remuneração.

Palavras -chave: Dificuldades Financeiras. Endividamento. UFSM. Finanças

Abstract

With the aim to identify the main financial difficulties encountered by students at the Federal University of Santa Maria - Palmeira das Missões Campus - RS, a qualitative and quantitative research was developed under three aspects of the students: personal data, data related to the academic situation and data related to the financial situation. Thus, a questionnaire was applied to a non-probabilistic sample. In addition, there was a theoretical basis for finance in general terms and its subdivisions. It was found that one of the main obstacles linked to staying at the institution is related to housing, along with transportation and the need to get a scholarship, as a source of remuneration. It stands out that, in the long term, new researches may be developed involving the rest of the campus courses on the campus itself, like the others.

Keywords: Financial Difficulties. Indebtedness. UFSM. Personal Finances.

1. Introdução

Realizar um planejamento das finanças pessoais é importante para quem quer educar-se financeiramente e ter controle das receitas e despesas garantindo uma relação equilibrada com o dinheiro, como forma da não ocorrência do endividamento (DIAS et al., 2017). O problema do endividamento e dificuldades financeiras constituem problemas antigos e tem atingido diversos indivíduos de diferentes classes sociais. Contudo, apesar de seu notável crescimento no contexto brasileiro, ainda é considerado por muitos estudiosos como uma questão de descontrole financeiro (ROCHA; FREITAS, 2010).

A transição dos alunos do ensino médio para o ensino superior é marcada por grandes desafios. De todas as forças externas negativas, e fraquezas encontradas ao decorrer do percurso, a dificuldade de gerir assuntos financeiros parece se destacar em uma quantidade significativa de universitários. A prática de organizar as necessidades financeiras leva tempo e exige experiência, de tal modo que quando não feita com eficácia pode acarretar endividamentos (SILVA; SOUZA; FAJAN, 2015).

A Universidade Federal de Santa Maria – campus de Palmeira das Missões é uma universidade gratuita, mas mesmo que o aluno não desembolse diretamente dinheiro para estudar, as despesas na graduação se somam, e constituem um grande gasto para o bolso dos universitários. Custos como Xerox, alimentação, moradia, transporte e participação em eventos são obstáculos que afetam financeiramente os acadêmicos (COSTA; DIAS, 2015).

Assim, a UFSM - campus Palmeira das Missões oferece, atualmente, os cursos no período diurno de Administração, Nutrição, Enfermagem, Ciências Biológicas e Zootecnia. Referente aos cursos concentrados no turno da noite tem-se a Administração e Ciências Econômicas. Dos sete cursos ofertados, a pesquisa restringiu a opinião de acadêmicos dos cursos de Administração Diurno, Administração Noturno e Ciências Econômicas, os quais estão diretamente relacionados com o ramo de gestão.

Diante esse contexto, o problema de pesquisa deste trabalho define-se como: quais os principais desafios financeiros enfrentados pelos egressos da Universidade Federal de Santa Maria Campus Palmeira das Missões?

Amparado ao problema de pesquisa, e com o intuito de fornecer sentido a pesquisa, o objetivo geral do estudo compreende em identificar as principais dificuldades financeiras encontradas pelos estudantes da Universidade federal de Santa Maria Campus Palmeira das Missões. Além disso, os objetivos específicos do estudo correspondem a i) caracterizar a instituição de ensino; ii) identificar o perfil dos estudantes da UFSM – PM; iii) identificar as limitações financeiras dos estudantes.

A motivação do estudo deu-se em razão do crescimento do número de endividados do Brasil e surge a necessidade de debater ainda mais sobre esse assunto no sentido de orientar jovens a tomarem consciência e atitudes em relação a educação financeira. Ademais, o consumo de forma ordenada auxilia num controle equilibrado evitando índices de endividamento. Ressalta-se também a importância desse estudo no meio acadêmico tendo em vista que a discussão desse assunto ainda é incipiente (SILVA; FERNANDES., 2017).

Para tanto, o trabalho encontra-se segmentado em cinco seções. Além desta introdução, tem-se o referencial teórico abordando os temas do endividamento e seus consequentes; finanças pessoais e planejamento financeiro. Busca-se com essa discussão fazer um resgate de pesquisas passadas a fim de dar sustentação teórica aos temas dessa pesquisa. Posteriormente, tem-se a metodologia, que descreve os principais procedimentos para a consecução da pesquisa. Em seguida, a discussão dos principais resultados e por fim, as principais considerações do estudo, evidenciando ainda, as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2. Referencial teórico

2.1 Endividamento e seus consequentes

Na perspectiva de Vieira, Flores e Campara (2015), o endividamento é entendido como o ato de assumir ou contrair dívidas. Os autores ainda exemplificam que o endividamento pode estar associado interdisciplinaridade à medida que pode ser causado por inúmeros fatores, dentre eles: renda, fatores econômicos, comportamentais, e uso inadequado do cartão de crédito (BRUSKY; MAGALHÃES, 2007; SILVA, 2015).

Diante desse panorama com a utilização do cartão de crédito, os indivíduos perdem a percepção de quanto dinheiro foi disposto na compra dos produtos, posto



que o dinheiro não precisa ser desembolsado no momento da efetuação da compra (SILVA; NAKAMURA; MORAES, 2012). Diante disso, com a chegada da fatura do cartão de crédito, muitos indivíduos podem não ter condições de arcar com as contas, comprometendo parcela significativa de sua renda, que podem acontecer pelas compras compulsivas. (KUNKEL; VIEIRA; POTRICH, 2015).

A partir do momento em que uma pessoa solicita recursos de terceiros para a concessão de produtos, está automaticamente caracterizada como endividada. Infere-se que o ato de contrair dívidas é um aspecto brando, visto que muitas pessoas, se tivessem que comprar os produtos à vista, não teriam condições financeiras de arcar com o custo (VIEIRA; FLORES; CAMPARA, 2015).

Revela-se uma situação de alerta quando os indivíduos assumem contas a pagar e não quitam nos prazos estabelecidos, resultando na inadimplência. Essa situação exige atenção, posto que os consumidores estão colocando em risco o próprio nome (CAMPARA et al., 2017). Conforme já relatado, a palavra crédito, segundo Selau (2015), tem sentido de confiança, assim, nos momentos em que os devedores deixam de honrar com suas responsabilidades financeiras, a relação de confiança fica comprometida e possivelmente as chances de um novo crédito será dificultada.

Adentrando-se na questão do endividamento, decorre-se que essa ramificação é ainda mais delicada, uma vez que coloca em risco a saúde financeira da família. De acordo com estudos, o sobre endividamento pode ser segmentado em duas partes: ativa e passiva. O primeiro modo ocorre quando o endividado possui responsabilidade total de suas contas, em razão da falta de um planejamento financeiro adequado (ZERRENNER; 2007). Já o sobre endividamento passivo decorre de situações inesperadas que afetam diretamente a saúde financeira da família, como desemprego, doenças, enfim, situações que impulsionem o endividamento (MARQUES; FRADE, 2003).

Portanto, a partir do momento em que os consumidores conseguem crédito, fica acordado que o mesmo precisa devolver em determinado período. Caso não o faça, na maioria das vezes, o montante é acumulado com juros, trazendo ainda mais dificuldade para o devedor (REIS; MATSUMOTO; BARRETO, 2013).

A seguir, apresenta-se o Quadro 1 fazendo um resumo dos principais conceitos acerca do endividamento.

Quadro 1- Endividamento e seus consequentes

Conceitos relacionados ao endividamento	Autores
Sobre endividamento ativo quando o consumidor contribui de forma significativa para a ocorrência das dívidas. No passivo, há fatores exógenos que alavancam o sobre endividamento.	Marques e Frade (2003)
O sobre endividamento ocorre quando os indivíduos não conseguem pagar suas contas, sem colocar em risco a subsistência da família.	Zerrenner (2007)
Quando o indivíduo solicita recursos de terceiros para o consumo de bens ou serviços, fica acordado que o mesmo deve devolver o ativo em determinada data, sendo que na maioria das vezes o montante é acumulado de juros.	Reis; Matsumoto; Barreto (2013)
A palavra endividamento tem origem do verbo endividar, cujo significado baseia-se no ato de assumir e adquirir dívidas, além disso, é um assunto importante a ser estudado, visto que possui abrangência em várias áreas do conhecimento.	Viera et al., (2014).
Destaca-se que o aspecto do sobre endividamento pode ocorrer de maneira passiva ou ativa. O primeiro é quando o endividado não colaborou diretamente para tal situação, já o segundo a pessoa contribui ativamente para tal situação.	Campara et al., (2015).
Muitos indivíduos com a chegada do cartão de crédito, não possuem condições de arcar com as contas	Kunkel; Vieira; Potrich (2015)

O endividamento consiste em usufruir recursos de terceiros e a inadimplência incide em não honrar os compromissos nas datas pré-estabelecidas.	Silva (2015)
Quando uma pessoa solicita recursos de terceiros para concessão de produtos, está automaticamente endividada.	Viera; Flores; Campara (2015).
No momento em que uma pessoa usufrui de recursos de terceiros e faz parcelamentos de contas em estabelecimentos comerciais, já é automaticamente considerada endividada. Salienta-se, que quando o endividado não cumpre com os compromissos financeiros torna-se inadimplente e quando a situação está sem controle ao ponto de colocar em risco a família a pessoa é considerada sobre endividada.	Campara et al., (2016).

Fonte: elaborado pelos autores

Com base no elucidado, o ato de assumir dívidas não é prejudicial, posto que, é através da consecução da confiança dos empreendedores que os indivíduos tiveram a oportunidade de alcance dos bens, uma vez que obteriam dificuldades se o pagamento fosse em sua totalidade e à vista. Contudo, o problema ocorre a partir do momento em que essas pessoas deixam de cumprir com suas obrigações financeiras nos prazos estabelecidos, gerando como consequência a inadimplência. Revela-se que a situação mais delicada se concentra no sobre endividamento, momento este, em que o devedor coloca em risco a saúde financeira da família, ficando impossibilitado de arcar com as responsabilidades, ou mesmo conseguindo, o faz com sérias dificuldades.

2.2 Finanças pessoas e planejamento financeiro

As finanças pessoais caracterizam-se por uma ciência que estuda como os conceitos financeiros são aplicados nas decisões financeiras de um indivíduo (CHEROBIM; ESPEJO, 2010; CONTO et al., 2015). As finanças pessoais estudam a maneira como os indivíduos utilizam os recursos escassos no decorrer do tempo (GITMAN, 2000).

Há muitos métodos eficazes no processo de controle e administração de bens pessoais. Entretanto, cada pessoa possui habilidades e facilidades distintas, sendo que o sucesso de uma boa administração financeira pessoal está de fato, muito ligada, ao autoconhecimento, ou seja, saber qual sistema funcionará da melhor forma para si, e para isso, o indivíduo precisa ter planejamento. Salienta-se que o planejamento financeiro não requer processos complexos, mas certas renúncias que evitam o consumo em demasia (HOJI, 2010).

Nesse sentido, o planejamento financeiro pessoal refere-se as maneiras que as pessoas utilizarão para alcançar os objetivos pretendidos. Para tanto, deve-se avaliar a realidade financeira, as necessidades familiares por exemplo como aluguel, alimentação, água, entre outros, e a disponibilidade dos recursos para satisfazer essas necessidades. Tais informações auxiliam na construção do planejamento financeiro (CHEROBIM; ESPEJO, 2010; MEDEIROS; LOPES, 2014).

De acordo com Lizote, Simas e Lanas, (2012), quando as pessoas planejam suas finanças, elas colocam como prioridade as necessidades básicas e posteriormente as necessidades de consumo. As finanças pessoais analisam como os indivíduos adquirem seus bens e serviços de maneira controlada sem prejudicar sua saúde financeira por meio de um bom planejamento.

Eid Júnior e Garcia (2005) ratificam que é por meio do planejamento que as pessoas aprendem a controlar as entradas e saídas do seu dinheiro, evitando gastos supérfluos. Portanto, o planejamento financeiro é fundamental para a disciplina dos gastos, despesas e ganhos das pessoas (MEDEIROS; LOPES, 2014).

Assim, o conhecimento incipiente acerca das finanças pessoais leva os indivíduos a cometerem alguns erros financeiros, uma vez que gastam mais do que ganham e podem comprometer significativamente sua renda familiar (MOREIRA; CARVALHO, 2013). Destaca-se que muitas vezes os indivíduos não possuem um controle financeiro adequado em virtude da falta de planejamento e disposição para um adequado entendimento financeiro. De acordo com Lizote, Simas e Lanas (2012), o não interesse pelos conhecimentos de gestão dos recursos financeiros pode comprometer a sua renda.

3. Metodologia

Com o intuito de alcançar o objetivo da pesquisa, é importante descrever os processos utilizados, bem como as referências dos dados. Desse modo, o processo utilizado para atender aos propósitos desta pesquisa pode ser classificado como quantitativo, pois as informações coletadas são abordadas de forma estatística e fornece dados mais precisos, e qualitativos, pelo fato de abordar análises mais profundas e restritas (GIL, 2008). Em busca de soluções que minimizem as dificuldades de caráter financeiro dos acadêmicos pretende-se conhecer melhor o perfil e os problemas deles, a fim de propor sugestões que auxiliem na sua permanência na instituição sem acarretar seu desenvolvimento acadêmico.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário, elaborado para analisar a partir das respostas dos entrevistados as principais dificuldades financeiras encontradas por eles, ao ingressar no Ensino Superior na UFISM-PM. O Questionário é composto por 16 questões fechadas e distribuído em três blocos.

Bloco I – Dados pessoais dos entrevistados – Sexo, faixa etária, estado civil, renda familiar.

Bloco II – Dados referentes à situação acadêmica – Em que curso está matriculado, qual período dele, existência de recursos oferecidos pela própria instituição, como bolsas.

Bloco III – Dados referentes à situação financeira – Controle dos gastos por parte dos estudantes, meios utilizados para realização de compras, índices de endividamento dos acadêmicos, possuem ou não independência financeira.

Após ser definida a forma de como seria a coleta de dados, o próximo passo foi verificar quem seria a população e a amostra desta pesquisa. Dessa forma, fica definido que a população desta pesquisa é constituída pelos alunos da Administração Diurno e Noturno somado ao curso de Ciências Econômicas, os quais não residiam em Palmeira das Missões antes de ingressar no ensino superior, totalizando 226 alunos. O trabalho constitui-se de uma amostra não probabilística por conveniência, ou seja, os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador (HAIR et al., 2005).

Nesse contexto, o questionário foi aplicado a 45 estudantes da Universidade Federal de Santa Maria, *Campus* Palmeira das Missões. Desses quarenta e cinco alunos, quinze estão cursando Ciências Econômicas, os outros quinze cursam Administração Diurno e os últimos quinze cursam Administração Noturno.

O tipo de análise utilizada foi a descritiva, pois relatou-se o comportamento de uma variável em uma população, descobriu-se suas características e investigou-se a relação entre elas. A pesquisa denominada descritiva tem como função o detalhamento das características de uma população escolhida, instaurando uma relação entre as variáveis de estudo (HAIR et al., 2005). Um de seus pontos mais marcantes refere-se à coleta de dados, através de técnicas padronizadas. Ademais, na área das Ciências Sociais, é o tipo de pesquisa mais utilizada, posto que os pesquisadores estão preocupados com a prática de suas ações (GIL, 2008).

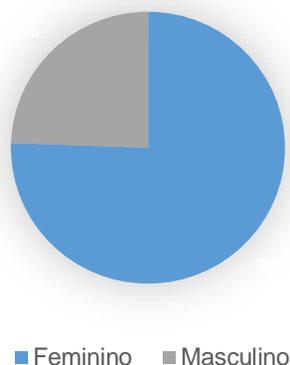
4. Análise e interpretação dos resultados

Nesta seção serão retratadas três subdivisões fundamentais para a realização da análise e interpretação das informações. Primeiramente, salienta-se o perfil dos estudantes diagnosticado na pesquisa de campo. Em seguida, é apresentada a situação acadêmica dos alunos e posteriormente destacou-se a situação financeira deles.

4.1 Dados pessoais dos entrevistados

Como já ressaltado, os entrevistados pertencem a dois cursos relacionados a Ciências Sociais da UFSM - *Campus* de Palmeira das Missões: Administração diurno e noturno e Ciências Econômicas. Diante do atual cenário nota-se, que a participação feminina é mais do que o dobro da masculina conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Gênero

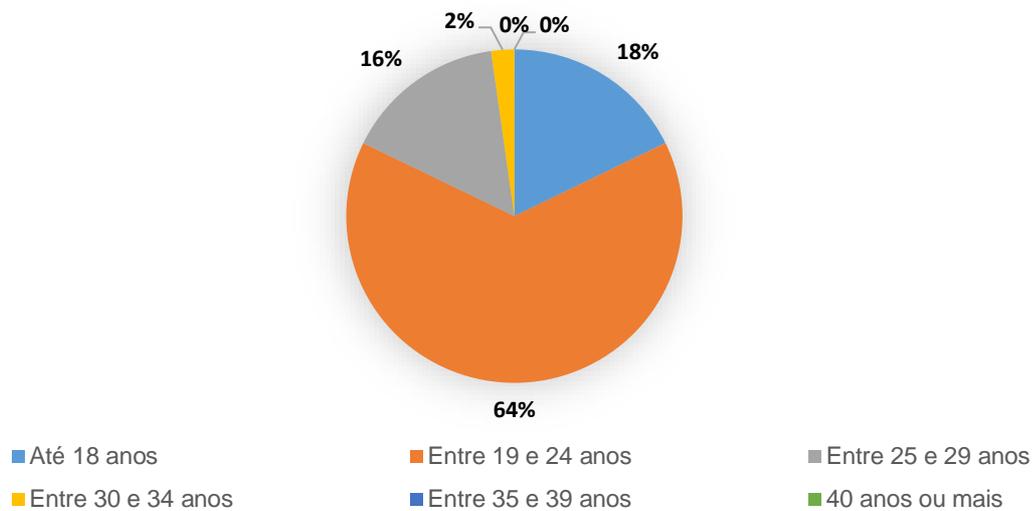


Fonte: Dados da Pesquisa

O fato de 76% dos estudantes serem do sexo feminino demonstra que nas últimas décadas o envolvimento das mulheres no mercado de trabalho tem crescido. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, ao apresentar a Síntese de Indicadores Sociais de 2007, concluiu que: as mulheres brasileiras estão cada vez mais ocupando espaço no ensino superior. No ano de 1996 a porcentagem de mulheres que frequentavam a faculdade era de 55,3% e no ano de 2006, esses dados passaram para 57,5% podendo-se inferir que os homens estão perdendo espaço no que se refere ao ensino superior.

Outro aspecto examinado foi o grupo de faixa etária em que os entrevistados pertencem. Os resultados estão expostos na Figura 2.

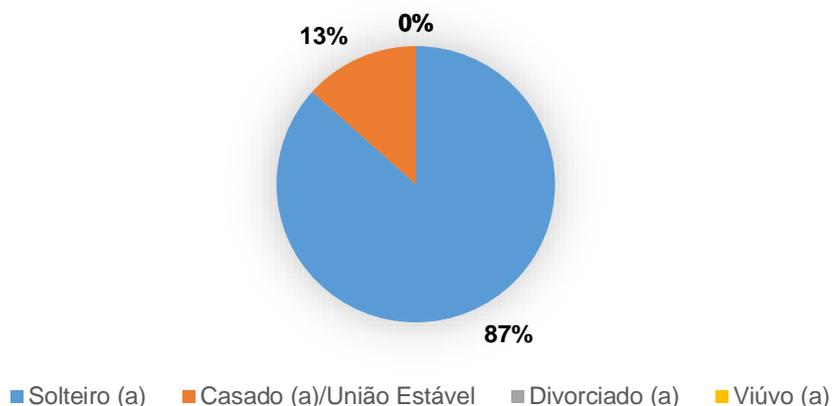
Figura 2 - Faixa etária



Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que mais da metade dos estudantes, possuem faixa etária entre 19 e 24 anos, ou seja, é neste período que os jovens ingressam, ou já estão frequentando algum curso superior. Nesse sentido, o IBGE (2015), em suas informações presentes na Síntese de Indicadores (SIS), constatou que a em 2004 a taxa de alunos com faixa etária entre 18 e 24 anos era de 32,9%, e esse dado passou para 58,5% em 2014, demonstrando um salto de trinta pontos percentuais.

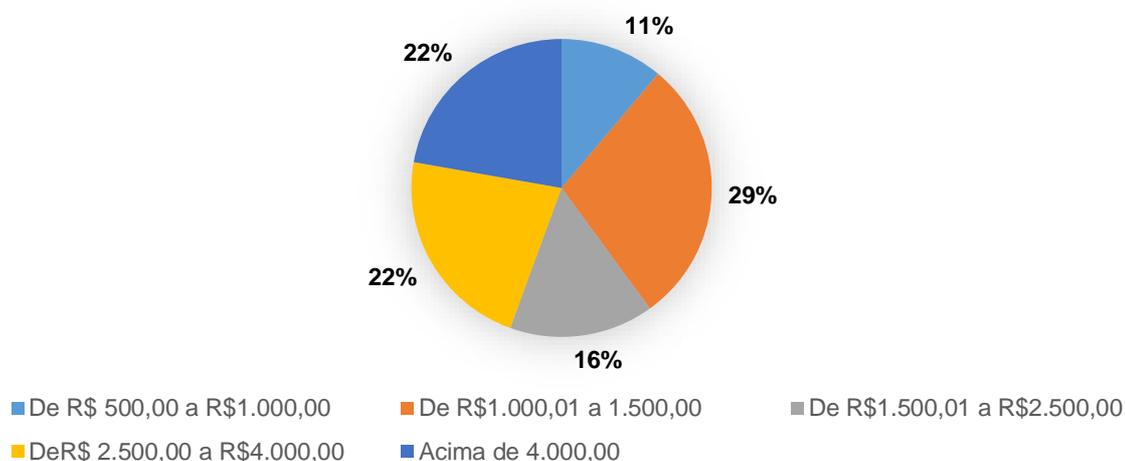
Quando questionados sobre seu estado civil, os resultados são evidenciados conforme a Figura 3.

Figura 3 - Estado civil

Fonte: Dados da Pesquisa

Esse fenômeno pode ser explicado pelo fato de que a maioria dos alunos casados ou em união estável, cursam Administração Noturno e Ciências Econômicas, que são ofertados no período da noite, em vista de que eles conciliam o trabalho com a faculdade.

Considerando o último item referente ao perfil dos acadêmicos, ao serem interrogados sobre a renda mensal familiar, nota-se uma equidade nas rendas analisadas, como disposto na Figura 4.

Figura 4 - Renda mensal familiar

Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre as respostas, verifica-se que os alunos com renda mensal de R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00 somam um percentual de 11%, considerando a renda de R\$ 1.000,01 a R\$ 1.500,00 nota-se um total de 29%, sendo este o maior índice respondido. Com 16%, destacam-se os estudantes que possuem renda de R\$ 1.500,01 a R\$ 2.500,00, e os 44% restantes contam com uma renda de R\$ 2.500,01 a R\$ 4.000,00, ou acima disso.

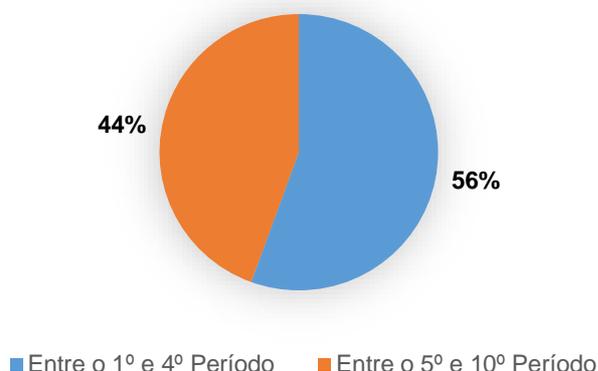
Com a ampliação das vagas de ensino, muitos alunos com baixa rede tiveram mais chances de ingressar em uma universidade. Entretanto, é preciso observar como esses estudantes estão sendo recebidos, ou seja, é preciso dar condições para que eles não apenas ingressem na faculdade, mas que permaneçam e que tenha uma boa formação acadêmica (COSTA; DIAS, 2015).

4.2 Dados referentes à situação acadêmica

Esta seção visa compreender a realidade acadêmica dos cursos, pertencentes às áreas sociais e relacionados a prática de gestão, ou seja, Administração Diurno e Noturno, além de Ciências Econômicas. A Universidade Federal de Santa Maria, *Campus* Palmeira das Missões, conta atualmente com sete cursos de graduação presenciais, sendo eles: Administração Diurno e Noturno, Ciências Biológicas, Ciências Econômicas, Enfermagem, Nutrição e Zootecnia.

Relativo ao período em que se encontram na graduação, se percebe que mais da metade dos docentes são ingressantes ou com pouco tempo de formação. (Figura 5).

Figura 5 – Período do curso em que está matriculado



Fonte: Dados da Pesquisa

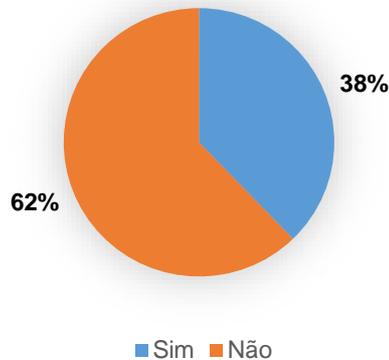
Com isso, é possível analisar que 56% dos acadêmicos frequentam entre o 1º e o 4º semestre, dentre esse percentual, sua maior proporção está entre o 1º e 3º semestre, e os 44% restantes cursam entre o 5º e o 10º semestre.

4.3 Dados referentes à situação financeira

Um fato primordial é obter conhecimento sobre os principais empecilhos financeiros encontrados pelos estudantes que são de outras cidades e deslocam-se para Palmeira das Missões, com o intuito de ingressar no Ensino Superior. Em virtude do ingresso no meio acadêmico, é visível que os jovens necessitam de amparo financeiro, a fim de dar prosseguimento na graduação, como recursos provenientes dos pais/responsáveis ou adentrar de imediato no mercado de trabalho.

Quando questionados sobre a independência financeira, isto é, fluxo de renda mensal suficiente para manter um padrão de vida por um tempo indeterminado, obtiveram-se os seguintes resultados observados na Figura 6.

Figura 6 - Independência financeira



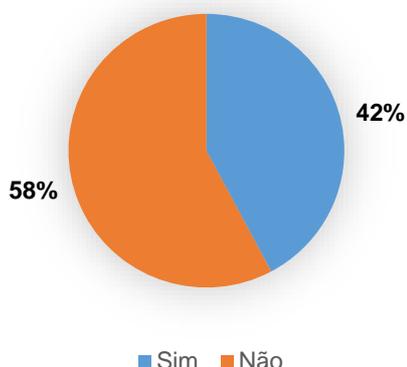
Fonte: Dados da Pesquisa

Desta forma, verifica-se que o percentual dos universitários que não possuem independência financeira, gira em torno de 60%. Esse fato pode ser explicado devido à elevada dependência de recursos de terceiros, pois grande parcela dos questionados, são jovens entre 18 e 24 anos, correspondendo a 82%, conforme já exposto na Figura 2, que ainda não estão inseridos no mercado de trabalho.

A partir desses dados, consta-se que grande parte dos estudantes que ingressam no Ensino Superior da realidade estudada dependem de recursos para manterem-se no ambiente universitário. Reflete-se que caso as famílias desses estudantes não tivessem condições financeiras de ajudar os jovens, possivelmente a graduação não seria realizada. Tais reflexões trazem a necessidade de políticas públicas que deem mais amparo a indivíduos que almejam o ingresso em uma instituição de ensino. Silva, Maciel e Velozo (2013) sinalizam que não basta que os alunos ingressem no ensino superior, é preciso suporte, métodos de inserção e acolhimento.

Como forma de obter algum recurso financeiro, muitos acadêmicos vão à busca de uma bolsa oferecida pela própria Instituição. Quando perguntados sobre seu interesse em concorrer a uma vaga, os resultados foram expostos conforme a Figura 7.

Figura 7 – Tentativa de bolsa na Instituição



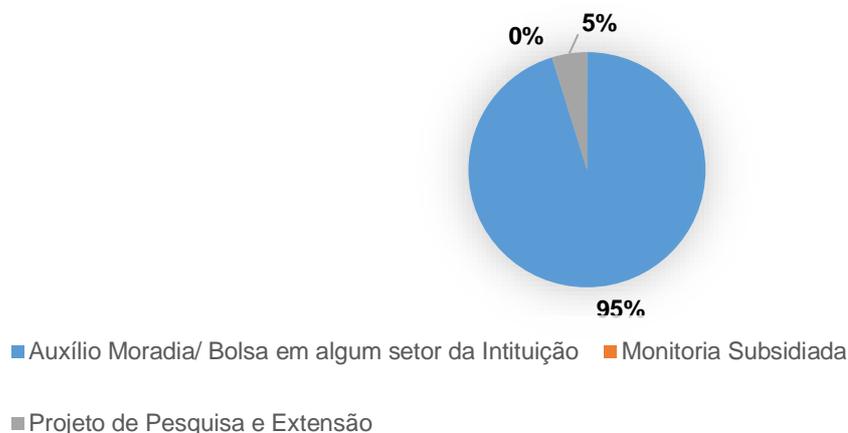
Fonte: Dados da Pesquisa

Os que manifestaram disposição para candidatar-se a uma oportunidade, de desempenhar alguma função dentro da Universidade, além de receberem um auxílio que ajuda nas despesas, têm a possibilidade de adquirir mais conhecimentos práticos, antes da formação acadêmica. Apesar das bolsas acadêmicas não terem por objetivo ser a fonte de renda dos estudantes, essa questão demonstra como é precária a situação dos alunos e quanto essa questão exige atenção (SILVA; FERNANDES, 2017).

As bolsas de cunho acadêmico como as de iniciação científica, extensão, monitoria de disciplinas, entre outros; e de auxílio, tais como moradia, alimentação, bolsa atividade, são marcantes para a permanência de muitos estudantes. A pesquisa de identificou por meio de uma abordagem qualitativa que 55% dos estudantes não conseguiriam dar seguimento à universidade se não houvesse a existência de bolsas, uma vez que as famílias não têm condições de dar suporte financeiro.

A Universidade oferece algumas opções a quem deseja concorrer a uma bolsa. As principais opções em que os estudantes manifestam maior grau de interesse, podem ser vistos na Figura 8.

Figura 8 - Casos em que houve tentativa de bolsa na Instituição

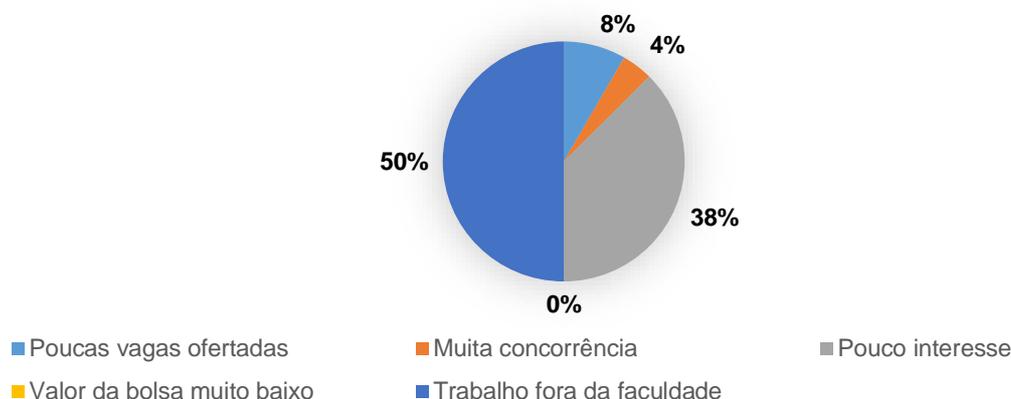


Fonte: Dados da Pesquisa

A pesquisa de campo revelou que quase a totalidade dos acadêmicos, tentou algum tipo de bolsa vinculado à Universidade. São exemplos das bolsas em algum setor da universidade o Núcleo de Apoio Pedagógico, Biblioteca, Secretaria dos Cursos e Gabinete de Projetos.

Destaca-se o elevado percentual pela procura do Auxílio Moradia, devido às dificuldades financeiras para o sustento na nova cidade, já que os custos com aluguel, transporte e alimentação, quando somados, representam elevados gastos. Esse dado sinaliza um alerta, uma vez que para os alunos conseguirem o benefício precisam comprovar a renda familiar. Desse modo, para a realidade estudada, grande parte das famílias desses estudantes tem recursos financeiros limitados, e o corte desses benefícios impactaria a permanência do estudante na instituição.

Há aqueles que optam por desempenhar alguma atividade direcionada a projetos de Pesquisa e Extensão. Uma forma de além de receberem bolsas de estudo, tem a oportunidade de ter contato com a pesquisa, além de adquirir experiência para eventuais estudos futuros, como uma pós-graduação. Quando indagados sobre o motivo de não se disponibilizar a uma vaga interna da Instituição, os participantes apresentaram as seguintes respostas (Figura 9).

Figura 9 – Casos em que não houve tentativa de bolsa na Instituição

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse contexto, é possível analisar que 50% dos questionados, já estão inseridos no mercado de trabalho, portanto frequentam a instituição no período da noite, a fim de conciliar ambos. Com essa constatação um ponto pode ser analisado: as bolsas em sua maioria são apenas um auxílio, não garante que o aluno consiga honrar com todas as despesas existentes, o que implica que o aluno tenha que trabalhar fora para manter-se em outra cidade estudando.

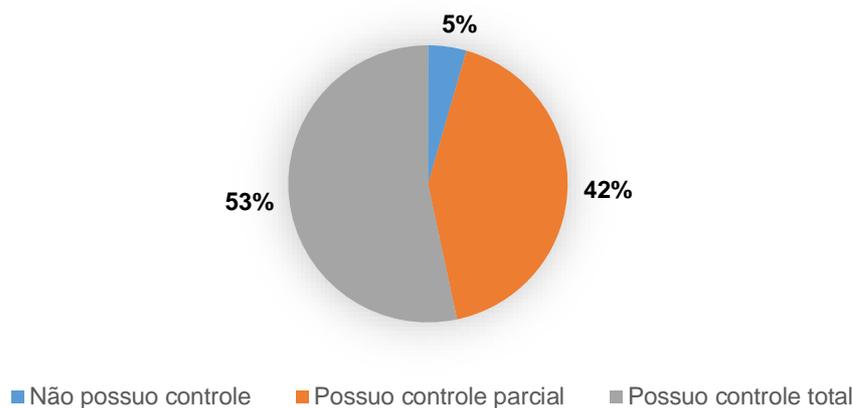
Outro ponto a se destacar é que muitos alunos possuem famílias dependentes, o que instiga a necessidade de trabalhar fora para prover o sustento da família. Outra circunstância da não tentativa de bolsa é a falta de interesse por parte dos alunos, visto que muitos estudantes se dedicam integralmente a vida acadêmica, constituindo 38% da amostra.

Além disso, quanto ao quesito referente as poucas vagas ofertadas pela universidade, percebe-se que 8% dos respondentes ressaltaram insatisfação, devido a mínima disponibilidade. Em consoante a crise que o país se encontra, muitas bolsas acabaram sendo cortadas, conseqüentemente gerando uma elevada concorrência, verificada por 4% dos alunos.

Direcionada ao subitem das finanças pessoais, o controle das entradas e saídas de dinheiro é imprescindível, para gerir as despesas de forma equilibrada e visualizar a real dimensão das suas necessidades, sem comprometer a sua saúde financeira, e ocasionar a inadimplência. Conforme Vieira, Flores e Campara (2015), a

inadimplência é considerada um atraso nos pagamentos descumprindo os acordos feitos na hora da compra. O percentual de alunos que se consideram inadimplentes pode ser verificado na ilustração abaixo de acordo com a Figura 10.

Figura 60 – Controle de entradas e saídas de dinheiro



Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse sentido, é perceptível que mais da metade dos alunos, não só consideram importante realizar um orçamento de fluxo de caixa, como também o colocam em prática. Muito disso, se deve a educação financeira adquirida ao longo de sua vida. Savoia, Saito e Santana (2007) já ressaltam que uma das principais dificuldades dos indivíduos referentes ao aspecto financeiro é planejar suas ações, poupando por conta própria, fazendo com que os indivíduos sintam a necessidade de uma educação financeira para auxiliar nesse processo de conhecimento.

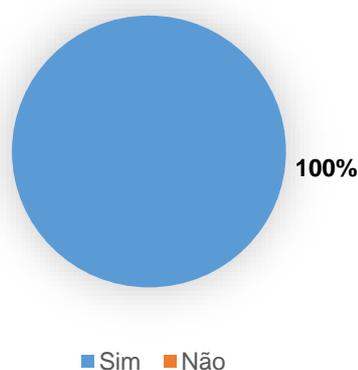
A constatação dos autores vem ao encontro com os dados obtidos, uma vez que 42% dos pesquisados possuem um controle parcial dos seus gastos. A situação se intensifica quando 5% dos alunos relataram não fazer nenhum tipo de controle. Situação similar foi encontrada na pesquisa de Dias et al. (2017) em que 47% dos pesquisados possuem controle parcial das entradas e saídas e 8% não possui nenhum tipo de controle.

Esses dados evidenciam alerta, pois o planejamento financeiro deveria ser uma questão básica e de conhecimento de todos. Além disso, os resultados sinalizam que existem carências na formação dessas pessoas quanto as despesas pessoais.

Sabe-se que no Brasil, a educação financeira não é trabalhada nas escolas e se em casa as pessoas não obtiverem conhecimento suficiente, a consequência é um planejamento financeiro deficitário.

Referindo-se a importância da realização de um controle dos gastos mensais, tem-se uma unanimidade dos resultados que evidencia a plena consciência dos acadêmicos (Figura 11).

Figura 11 – Importância da realização de controle de gastos mensais



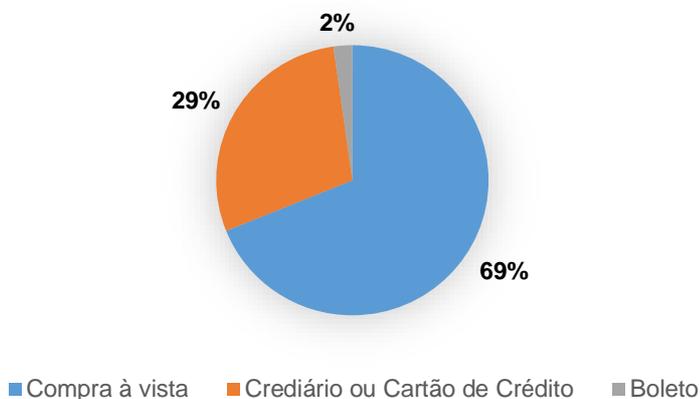
Fonte: Dados da Pesquisa

Constata-se que a uniformidade demonstra que apesar de 42% dos alunos possuírem controle parcial e 5% não controlarem seus gastos (Figura 10), ambos consideram importante realizar um controle mensal. Os dados permitem analisar que apesar de considerarem importante, mais da metade dos pesquisados não fazem integralmente ou totalmente o planejamento financeiro, demonstrando divergência do que se acha correto fazer e do que se realmente faz.

Ratifica-se que podem ser inúmeras as causas desse planejamento por vezes raso, tais explicações podem estar na falta de conhecimento, dificuldade de acesso à informação, dentre outras causas. De acordo com Gitman (2001) o planejamento financeiro consiste em verificar potenciais caminhos para seguir, controlando ações com os recursos financeiros disponíveis, e assim, atingindo seus objetivos.

A Figura 12 trata das formas mais utilizadas pelos estudantes para a realização de compras.

Figura 72 – Formas utilizadas com maior frequência para realização de compras



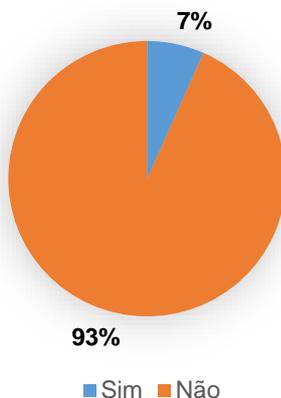
Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o gráfico, é notório perceber que 69% dos entrevistados adotam compras à vista, como forma de pagamento.

No que diz respeito às compras a prazo (cartão de crédito/crediário), 28% relatam que fazem o uso dessa forma de pagamento. Esse fato pode ser justificado pela facilidade de aquisição de bens e que segundo Kunkel; Vieira; Potrich, (2015), o uso desenfreado do cartão de crédito pode acarretar ao endividamento.

Em relação às compras via boleto bancário, percebe-se que há apenas uma pequena utilização desse meio de pagamento, entre os questionados, resultando em uma porcentagem de 2%. Pode-se inferir que este resultado é consequência da menor praticidade deste instrumento, em relação aos demais, sendo utilizado com mais frequência nas compras online. Conforme Costa (2009), o comércio eletrônico apresenta um aumento significativo nos negócios, ocasionando certo grau de competição com os demais setores.

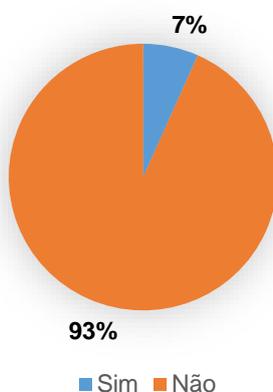
Através da pesquisa, constatou-se que apenas uma pequena parcela dos respondentes considera-se endividada, conforme a ilustração apresentada abaixo Figura 13.

Figura 13 – Confirmação de endividamento

Fonte: Dados da Pesquisa

Essa situação pode ser justificada pelo fato de que 69% dos entrevistados optam por compras à vista (Figura 12). Por outro lado, o restante dos respondentes, consideram-se endividado, isso porque 5% dos alunos (Figura 10) não possuem algum tipo de controle de gastos e utilizam como forma de realização de compras o pagamento a prazo, resultando em uma maior probabilidade de endividamento.

Quando perguntados sobre a frequência da utilização do limite de cartão de crédito e/ou limite do cheque especial, o resultado encontra-se exposto na Figura 14.

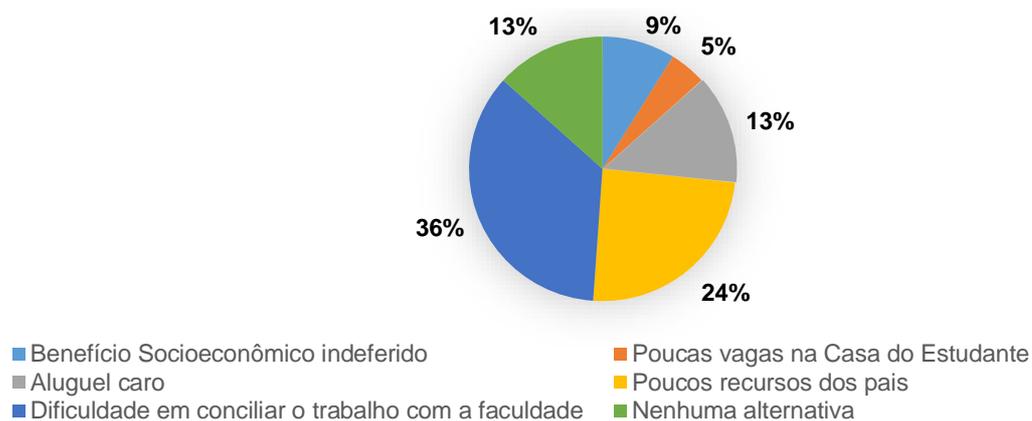
Figura 14 - Utilização frequente do limite de cartão de crédito/cheque especial

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo o gráfico, identifica-se que grande parte da amostra não utiliza o limite do cartão de crédito ou do cheque especial, pois não quer comprometer parte de sua renda, já que possuem consciência de que um controle financeiro é essencial e proveniente de uma boa educação financeira.

Verificando a principal razão que dificulta a permanência dos alunos em termos financeiros na Universidade, destaca-se o Benefício Socioeconômico indeferido, poucas vagas na Casa do Estudante, aluguel caro, poucos recursos dos pais, e principalmente as dificuldades em conciliar o trabalho com a faculdade, de acordo com a Figura 15.

Figura 85 – Principal razão de dificuldade para permanência na Instituição



Fonte: Dados da Pesquisa

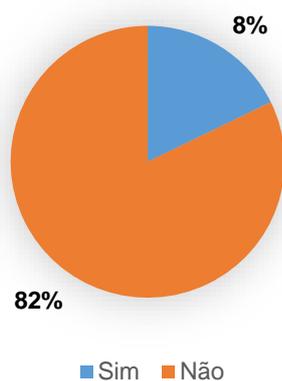
A dificuldade que se destaca é a conciliação do trabalho com a faculdade, visto que estes necessitam adquirir recursos financeiros para conseguir se sustentar. Essa situação evidencia um alerta, posto que parcela significativa dos alunos não consegue dedicar-se inteiramente aos estudos sem que seja preciso trabalhar. Em razão disso, muitos alunos podem ter seu desenvolvimento acadêmico comprometido, por questões de cansaço físico e mental, e que por muitas vezes ao não conseguir equilibrar essas questões, acabam desistindo da faculdade. A questão de precisar trabalhar enquanto estuda, por vezes é muito injusto, uma vez que o estudante de baixa renda não consegue dedicar-se a universidade, enquanto o aluno que possui uma condição econômica mais favorável tem mais facilidade (SILVA; FERNANDES, 2017).

Outro fator posto em evidência são os poucos recursos dos pais, como foi retratado na Figura 4 que apresentava a renda dos estudantes. Tais resultados afirmam, que boa parte das famílias dos estudantes possuem restrições orçamentárias, o que dificulta o auxílio financeiro para os estudantes. Por possuírem aporte financeiro raro, os alunos precisam recorrer a trabalhos fora o que também implica em dificuldades financeiras. Com a situação financeira desfavorável os alunos sentem dificuldades em comprar livros, deslocamento para congressos e participação em atividades extraclasse (COSTA; DIAS, 2015).

Relativo ao aluguel caro, é possível identificar que 13% dos entrevistados, afirmam sentir dificuldade em permanecer na Instituição. A universidade em questão conta com uma casa do estudante, porém ela não supre toda a demanda existente, fazendo com que os alunos tenham que recorrer a domicílios de terceiros. Com restrições financeiras, muitas vezes os alunos sentem dificuldades em permanecer na instituição em razão dos aluguéis caros.

Quando interrogados sobre a possibilidade de trancar ou desistir da faculdade por questões financeiras, a maioria negou a desistência (Figura 16).

Figura 16 – Possibilidade de desistência da faculdade



Fonte: Dados da Pesquisa

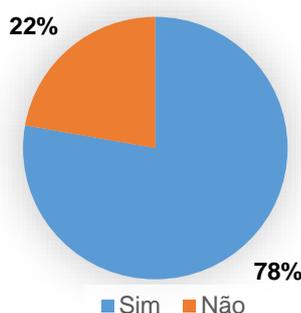
Apesar das dificuldades encontradas em se manter na universidade, 82% dos pesquisados responderem que não cogitaram a hipótese de afastar-se do meio

acadêmico. Entretanto, 8% dos estudantes, evidenciaram respostas positivas, o que pode ser atribuído a lista de fatores que dificultam a permanência na universidade.

A partir desses dados, verifica-se que a evasão escolar é um fenômeno frequente e que merece análise para que haja democratização do ensino. A evasão estudantil interfere nos sistemas educacionais. As perdas dos estudantes que iniciam e que não terminam seus cursos são vistos como desperdícios sociais, acadêmicos e econômicos. Quando essa evasão se dá no setor público, os recursos investidos não possuem o retorno esperado (SILVA FILHO et al., 2007).

Quanto à hipótese de trabalhar por necessidade financeira, os questionados apresentaram as seguintes respostas (Figura 17).

Figura 97 – Possibilidade de trabalhar por necessidade financeira

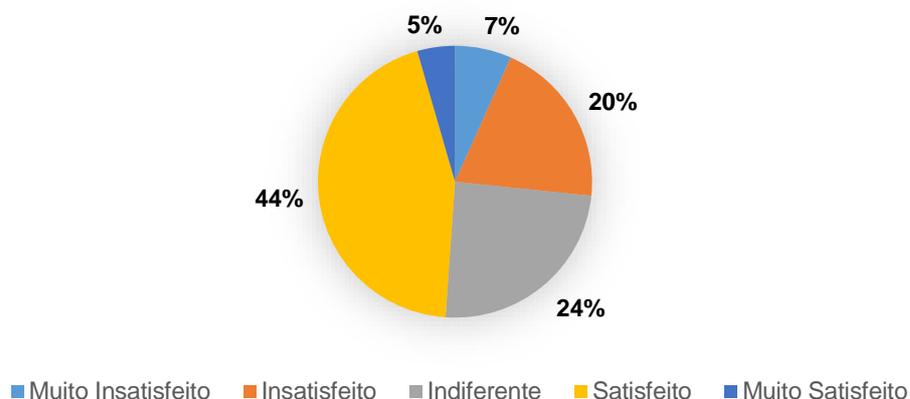


Fonte: Dados da Pesquisa

Diante desse cenário, quase 80% dos questionados consideraram a alternativa de trabalhar externamente, em função de obter uma fonte de recursos maior, em muitas vezes, desempenhando atividades que não condizem com a faculdade que estão cursando.

Através da pesquisa, é possível identificar o nível de satisfação dos acadêmicos em relação à quantidade de bolsas ofertadas pela Universidade Figura 18.

Figura 18 – Avaliação da quantidade de bolsas ofertadas

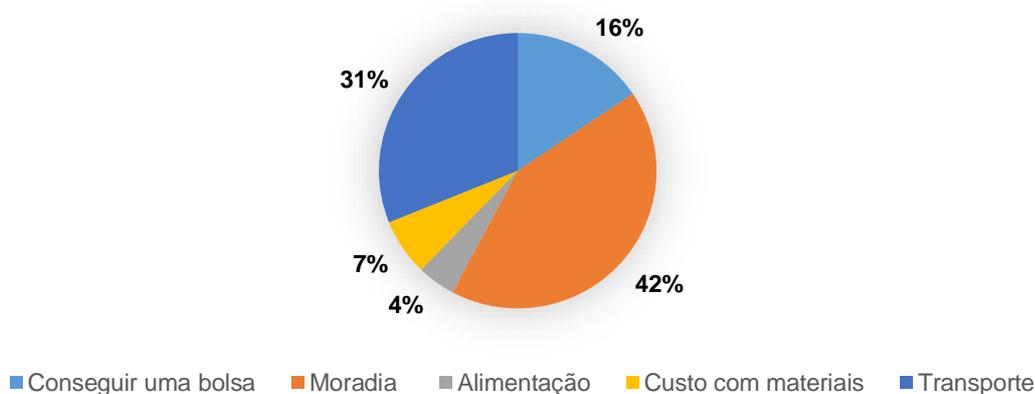


Fonte: Dados da Pesquisa

Com isso, é notório que aproximadamente 50% da amostra, encontra-se satisfeita com o número de bolsas disponíveis, já 24% mostram-se indiferentes e 27% demonstram certo grau de insatisfação. Esse fato pode ser justificado pela diminuição do repasse de recursos para as Instituições Federais, em decorrência da crise econômica atual. O Ministério da Educação divulgou em 2015 uma redução em um terço o repasse de verbas para as universidades federais, com o intuito de minimizar as despesas.

Perguntados sobre a principal dificuldade ao chegar a nova cidade, a moradia foi a principal resposta dos analisados, conforme Figura 19.

Figura 19 – Primeira dificuldade encontrada ao chegar a nova cidade



Fonte: Dados da Pesquisa

Por conseguinte, infere-se que o maior percentual é em relação a moradia (42%), em razão dos alunos serem calouros e não terem contato com as oportunidades de subsídios, referente ao Benefício Socioeconômico, e conseqüentemente acesso a Casa do Estudante. Referente ao transporte repara-se que apresenta um percentual significativo (31%), pois eles têm custos de deslocamento até a Universidade, ou então necessitam de locomoção diariamente da sua cidade de origem até o *Campus*.

5. Considerações finais

Partindo do objetivo da pesquisa, foram obtidos os resultados esperados, através das respostas dos acadêmicos da Universidade Federal de Santa Maria, *campus* Palmeira das Missões, pertencentes aos cursos de Administração Diurno, Administração Noturno e Ciências Econômicas, sobre as principais dificuldades encontradas ao ingressar na Instituição. A moradia foi o primeiro empecilho mais citado, como principal fator de obstáculo para permanência na Instituição, seguida do transporte e a necessidade de conseguir uma bolsa, como fonte de remuneração.

A educação financeira é um ponto crucial, no que diz respeito a um controle de gastos eficiente, que auxilia diretamente a driblar os empecilhos encontrados para se manter na faculdade. Esse conceito pode ser adquirido através de uma educação financeira proveniente dos pais, técnicas repassadas durante o período de graduação, nos cursos diretamente ligados à área de gestão e até mesmo por experiência empírica, resultante da necessidade.

A amostra recolhida foi composta por quinze questionários para cada curso abordado, detectou-se que o perfil dos estudantes são em sua maioria mulheres solteiras que estão dominando o mercado de trabalho, as quais estão inseridas na faixa etária de 19 a 24 anos, ressaltando-se que esse é o período em que a maioria dos jovens ingressam no meio acadêmico. A renda mensal das famílias dos entrevistados gira em torno de R\$ 1.000,01 a R\$1.500,00, sendo considerada baixa no contexto geral da sociedade.

Neste contexto, todos os entrevistados concordam que é de suma importância realizar um controle eficiente dos gastos, em decorrência da conscientização de que é imprescindível uma boa saúde financeira, para deste modo não comprometer seus



ganhos e acabar endividando-se. Constatou-se ainda que mais da metade dos alunos também praticam o controle mensal de seu dinheiro. Na visão deles, as principais razões que atrapalham a permanência, em termos financeiros, na Instituição, estão atreladas à dificuldade em conciliar o trabalho com a faculdade, disponibilidade de poucos recursos dos pais e o aluguel considerado caro.

Apesar de todos os empecilhos encontrados, poucos consideram a opção de trancar a faculdade, entretanto, grande parte já pensou na hipótese de trabalhar externamente, mesmo que em alguma atividade diferente de sua futura formação. Essa questão sugere uma reflexão, posto que muitos alunos podem não conseguir manter-se na faculdade com os recursos limitados disponíveis e precisem recorrer a outras formas de sustento, como trabalhos informais e trabalhos que não estejam alinhados diretamente com a faculdade que está cursando.

Essas questões trazem à tona algumas observações, uma vez que o ingresso em uma universidade não é sinônimo de sucesso. Questões como moradia, transporte, alimentação, saúde, cultura e lazer são aspectos que merecem ser discutidos como condições para permanência dos alunos na instituição. Ter acesso ao ensino superior mesmo que de forma gratuita, não basta se os estudantes sentem fragilidades em equilibrar todos esses fatores citados com as condições financeiras que possuem. Quando não conseguem conciliar todos esses aspectos, a desistência é uma opção e os alunos podem ter sua autoestima afetada, uma vez que podem se considerar fracassados, por isso, questões que vinculem a democratização do ensino são importantes, porque sem o cuidado devido, reforça-se a tese das desigualdades.

A expansão do ensino é um ponto positivo e proporcionou o acesso à educação para muitos estudantes. Entretanto, uma série de dificuldades são entraves para permanência dos alunos nas instituições. Cabe, a gestão universitária dar condições para que os alunos possam, se inserir adequadamente nesse meio. Oferta de moradia, condições para os alunos reduzirem seus deslocamentos, suporte são diferenciais para atender as demandas das pessoas que necessitam. Ademais, esse contato, proporciona que os alunos se sintam estimulados e acolhidos.

Algumas limitações foram encontradas na consecução do trabalho, como a não generalização da amostra, uma vez que os dados obtidos refletem apenas a realidade da UFSM de Palmeira das Missões. Ademais, a restrição da amostra, uma vez que se aplicou a 2 cursos daquela universidade. Como sugestão para dar

continuidade a pesquisa, indica-se a expansão para todos os cursos presentes na Universidade Federal de Santa Maria, *Campus* de Palmeira das Missões, e posteriormente, a todos os demais *Campus* da Instituição.

Referências Bibliográficas

BRUSKY, B.; MAGALHÃES, R. S. **Assessing indebtedness: results from a pilot survey among steelworkers in São Paulo**. ILO, 2007.

CAMPARA, J. P. et al. Entendendo a tolerância ao risco: proposição de um modelo logit multinomial. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, v. 15, n. 2, p. 1-30, 2017.

CHEROBIM, A. P. M. S.; ESPEJO, M. M. dos S. B. (Orgs.). **Finanças pessoais: conhecer para enriquecer!** São Paulo: Atlas, 2010.

CONTO, S. M.; FALEIRO, S. N.; FÜHR, I. J.; KRONBAUER, K. A. O Comportamento de Alunos do Ensino Médio do Vale do Taquari em Relação às Finanças Pessoais. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 2, p. 182-206, 2015.

COSTA, S. G. A permanência na educação superior no Brasil: uma análise das políticas de assistência estudantil. 2009.

DIAS, S. M. B.; COSTA, S. L. A permanência no ensino superior e as estratégias institucionais de enfrentamento da evasão. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 9, n. 17/18, 2015.

DINIZ, P.C.O.C. **O processo de concessão de crédito pela empresa: um estudo sobre o comportamento do tomador**. 2015. Dissertação (Contabilidade Gerencial e Controladoria) -Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2016.

EID JÚNIOR, W.; GARCIA, F. G. **Finanças pessoais: como fazer o orçamento familiar**. São Paulo: Publifolha, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira: essencial**. Bookman, 2001.

HAIR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração** Bookman Companhia, 2005.

HOJI, M. **Finanças de família: o caminho para a independência financeira**. 2. ed. São Paulo: Cia. dos Livros, 2010.



INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. (2010). **Censo Demográfico de 2010**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/cd/cd2010TI.asp>>. Acesso em: 20.11., 2016.

KUNKEL, F.I.R.; VIEIRA, K.M.; POTRICH, A.C.G. Causas e consequências da dívida no cartão de crédito: uma análise multifatores. **Revista de Administração**, v. 50, n. 2, p. 169-182, 2015.

LIZOTE, S. A.; SIMAS, J.; LANAS, J. **Finanças Pessoais: um Estudo Envolvendo os Alunos de Ciências Contábeis de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Anais do IX SEGeT, 2012.

MARQUES, M. M. L.; FRADE, C. Regular o sobreendividamento. **Código da insolvência e da recuperação de empresas**. Coimbra: Coimbra, 2003.

MEDEIROS, F. S. B.; LOPES, T. A. M. Finanças pessoais: um estudo com alunos do Curso de Ciências Contábeis de uma IES privada de Santa Maria – RS. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. 221-251, 2014.

MOREIRA, R.; DE CARVALHO, H. L. F. S. As finanças pessoais dos professores da rede municipal de ensino de campo formoso-Bahia: um estudo na escola José de Anchieta. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, n. 1, p. 122-137, 2013.

PACHECO, G. B.; CAMPARA, J. P.; COSTA JR, N. C. A. Traços de personalidade, atitude ao endividamento e conhecimento financeiro: um retrato dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 54-73, dez. 2018.

PAZZINI, F. L. S.; ROGERS, D.; ROGERS, P. Análise dos fatores que influenciam na concessão do limite de crédito: uma aplicação prática. **Seminários em Administração FEA-USP**, v. 10, p. 1-13, 2007.

REIS, S. V. C.; MATSUMOTO, S.; BARRETO, A.A.R. A propensão ao endividamento pessoal no Distrito Federal. **Revista de Economia e Administração**, v. 12, n. 4, p. 415-427, 2013.

ROCHA, A. S.; FREITAS, F. P. C. O superendividamento, o consumidor e a análise econômica do Direito. **Jus Navigandi**, Teresina, v. 15, n. 2564, 2010.

SAVOIA, J. R. F; SAITO, A. T; SANTANA, F. A. **Paradigmas da educação financeira no Brasil**. 2007.

SILVA, J. T. L.; SOUZA, D. A.; FAJAN, F. D. Análise do endividamento e dos fatores que influenciam o comportamento de alunos universitários. In: XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015. Resende, RJ, **Anais...** Resende: SEGeT, 2015.

SILVA, M.W. DA; NAKAMURA, W.T.; MORAES, D.C. Credit card risk behavior on college campuses: evidence from Brazil. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 3, p. 351-373, 2012.

SILVA FILHO, R. L. L. et al. A evasão no ensino superior brasileiro. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, set641-659, set./dez 2007.

SILVA, H. C. X.; FERNANDES, M. C. S. G. Permanência universitária: para além da assistência econômica, 2017.

SILVA, M. G.; MACIEL, C. E; VELOSO, T. C. Acesso à educação superior sob o debate da inclusão. **A universidade brasileira e o PNE: instrumentalização e mercantilização educacionais**. São Paulo: Xamã, p. 131-148, 2013.

ZERRENNER, S. A. **Estudo sobre as razões para o endividamento da população de baixa renda**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

VIEIRA, K. M.; FLORES, S. A. M.; CAMPARA, J. P. Propensão ao endividamento no Município de Santa Maria (RS): verificando diferenças em variáveis demográficas e culturais. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 180-205, 2015.

YOSHINAGA, C. E.; OLIVEIRA, R. F.; SILVEIRA, A. D. M.; BARROS, L. A. B. D. C. Finanças comportamentais: uma introdução. **Revista de Gestão USP**, v. 15, p. 25-35, jul./set. 2008.





Disciplinas de Serviço na Universidade de Brasília

Large classes at Universidade de Brasília

Andrea Felipe Cabello
Anna Rafaella Tschiedel Berg

Resumo

Este estudo teve como objetivo a análise da disciplina de Introdução à Economia, ofertada pelo Departamento de Economia da Universidade de Brasília, para compreender como os docentes e técnicos administrativos lidam com o aumento do número de alunos, provocado principalmente pela implantação do programa Reuni. Por meio da análise de dados estatísticos referentes à disciplina e à UnB, e de questionários aplicados aos professores e técnicos administrativos, foi possível verificar o desempenho acadêmico dos alunos ao longo dos anos, bem como ter o conhecimento das principais dificuldades e opiniões dos técnicos e professores em relação à disciplina, que faz parte de um programa integrado. O estudo teve como base a teoria dos burocratas do nível de rua, a fim de estruturar da melhor forma a análise e sua compreensão. Entre os resultados obtidos, tem-se que o desempenho dos alunos da disciplina apresentou uma queda durante a implantação do Reuni, mas que, logo depois, voltou a crescer. Tal crescimento pode ter sido resultado de adequações por parte dos burocratas de rua – professores, técnicos, coordenação. Como exemplo, é possível citar a elevação do número de monitores da disciplina, que antes era de aproximadamente 15 alunos, e hoje, 26. Também foi possível verificar que a maioria dos professores preferem lecionar em turmas que possuam até 70 alunos, e que o alto número de alunos na sala de aula pode inviabilizar uma melhor relação aluno-professor importante para a difusão de conhecimento da disciplina.

Palavras-Chave: Reuni, Introdução à Economia, Universidade de Brasília, Burocratas de rua.

Abstract

This study had as objective to analyse the discipline of Introduction of Economics, offered by the Department of Economics of Universidade de Brasília, to understand how professor administrative technicians deal with the increase in the number of students, caused by the implementation of the Reuni program. Through the analysis of statistical data referring to the discipline and the UnB, and questionnaires applied to professors and administrative technicians, it was possible to verify the academic performance of students over the years, as well as having knowledge of the main difficulties and opinions of technicians and professors in relation to the discipline, which is part of an integrated program. The study was based on the theory of street level bureaucrats, in order to better structure the analysis and its understanding. Among the results obtained, it is clear that the performance of students in the discipline fell during the implementation of Reuni, but, right after, it started to grow again. Such growth may have been the result of adjustments made by street bureaucrats - professors, technicians, coordination. As an example, it is possible to mention the increase in the number of monitors in the discipline, which previously was of approximately 15 students, and today, 26. It was also possible to verify that most professors prefer to teach in classes that have up to 70 students, and that the a high number of students in the classroom can prevent a better student-professor relationship that is important for the dissemination of knowledge of the discipline.

Keywords: Reuni, Introduction of Economics, Universidade de Brasília, Street Bureaucrats



1. Introdução

O Reuni (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, foi uma das medidas adotadas pelo Governo Federal para expandir o crescimento do ensino superior público brasileiro. Dentre algumas metas e objetivos do programa pode-se citar o crescimento da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90%; uma elevação gradual da relação aluno/professor (RAP) para uma escala de dezoito alunos para um professor; e o aumento mínimo de 20% em matrículas de graduação.

Em termos de reestruturação acadêmico curricular, a Universidade de Brasília (UnB), em 2007, tinha como base o Plano Orientador de 1962, que apresentava um sistema de ciclos, onde em seu “primeiro ciclo ou sistema básico, o estudante de graduação (calouro) tinha acesso aos conteúdos básicos e propedêuticos de ciências, humanidades e tecnologia”, em seus 2 primeiros anos de graduação, com aulas concentradas no Instituto Central de Ciências (ICC).

O sistema de ciclos, do Plano Orientador de 1962, perdurou até o ano de 1987, quando a Resolução nº 027 do Conselho Universitário (CONSUNI) decretou seu fim. Em 2009, percebeu-se a necessidade de se revisar o antigo projeto (Plano Orientador de 1962) e logo se iniciou a elaboração do novo Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI) da UnB, levando em conta as metas institucionais inseridas no Reuni.

Dentro das mudanças previstas pelo programa Reuni, este artigo destaca a relação aluno-professor (RAP), que gerou, em algumas situações, a superlotação em salas de aula, que por sua vez, ia do encontro à qualidade que se esperava. É nesse cenário que surgem as disciplinas de serviço/massa como forma alternativa de prover um ensino acadêmico eficaz apesar das dificuldades.

Apesar da lacuna na literatura, o conceito de disciplina de massa/serviço se ampara no projeto pedagógico do Plano Orientador de 62 da UnB. Pode-se citar algumas características que tais disciplinas têm em comum, como o grande tamanho, o fato de estar presente na base curricular de diversos cursos, apresentar um grande número de turmas e necessitar espaços físicos adequados para a alocação dos alunos. Por fim, outro elemento comum é a existência de um programa unificado que busca a integração dos professores e turmas para eficiência do ensino. Na UnB, as disciplinas de Física 1 e de Introdução à Economia são caracterizadas pelas informações citadas

acima, sendo esta última, a disciplina com maior número de alunos matriculados por semestre.

Esta pesquisa teve como um de seus focos o Reuni, por acreditar que tal programa teve um papel mais impactante na reestrutura da Universidade, interferindo dentro das salas de aula, principalmente em aulas das disciplinas de massa. Para compreender melhor a realidade dos professores e técnicos administrativos – que lidam no dia a dia com os alunos e também com as consequências e impactos do Reuni – foi necessário utilizar a teoria dos burocratas de rua, de Michael Lipsky (1969). A teoria possibilita analisar a interação dos agentes de ponta de serviço, como professores e técnicos, que convivem de forma direta e constante com aqueles que de alguma forma reagirão às mudanças. Os profissionais da ponta de serviço são então uma espécie de representantes do Estado perante as pessoas e por isso, são considerados atores estratégicos para a percepção da realidade.

Com esse suporte teórico, foi possível definir um trabalho exequível com o objetivo de compreender como professores e técnicos administrativos – burocratas do nível de rua –, lidam com o aumento do número de alunos, provocado principalmente pela implantação do Reuni, e quais são as estratégias utilizadas por eles na disciplina de massa de Introdução à Economia ofertada pela Universidade de Brasília. Também buscou-se verificar o desempenho acadêmico dos alunos desde a criação do programa integrado de Introdução à Economia, investigar o impacto do programa Reuni sobre tal desempenho, e analisar as principais dificuldades dos técnicos administrativos e professores em uma disciplina integrada.

A relevância da pesquisa se apresenta na medida em que as informações obtidas neste estudo tornam-se acessíveis para próximas pesquisas e úteis para adequações que sejam relacionadas às políticas públicas universitárias. O maior detalhamento sobre a disciplina de Introdução à Economia e a análise da percepção dos burocratas de rua sobre ela, por exemplo, poderão ser capazes de orientar e auxiliar tomadas de decisões em cenários com aspectos semelhantes, bem como contribuir na dinâmica e funcionamento da própria disciplina de Introdução à Economia, transformando-a em um possível modelo a ser seguido por outras disciplinas – levando em conta circunstâncias que serão exploradas ao longo do artigo. Por fim, a pesquisa também se justifica diante da magnitude acerca dos cortes

de gastos na UnB, e do número expressivo de tais disciplinas nos semestres iniciais de cada curso.

2. Teoria da burocradiada do nível de rua

“Street-Level Bureaucracy”, ou “burocracia do nível de rua”, como foi traduzido pela literatura brasileira, foi um termo designado pioneiramente pelo autor Michael Lipsky a fim de denominar uma classe particular da estrutura burocrática dos governos contemporâneos. Estas burocracias dispõem de características que as distinguem do restante da massa burocrática e as tornam, assim, um grupo analiticamente coeso. Os burocratas do nível de rua se caracterizam por encontrarem-se alocados nas pontas dos serviços públicos, em convivência direta e constante com os cidadãos. Pode-se citar alguns exemplos: policiais, professores, agentes de saúde, entre outros. Ainda segundo a perspectiva de Lipsky (1980; apud FILHO, 2013), os burocratas do nível de rua criam, em seu trabalho do dia a dia, regras e procedimentos que diferem, ou que não estão especificadas nas diretrizes da política.

Gabriela Spanghero Lotta também aborda sobre implementação de políticas e as interações dentro deste processo. Em sua tese de doutorado, esclarece que:

(...) os agentes de implementação lidam, em sua prática, com processos de interação que envolvem diferentes valores, referenciais e identidades. Nesses processos de interação, portanto, entram no contexto as mais variadas identidades, demandas, necessidades e referenciais, além de constrangimentos e normas institucionais, que devem ser negociados para a construção das práticas de implementação. Esses processos requerem negociações entre os diversos fatores que aparecem na interação, para que se possa, efetivamente, implementar as políticas públicas (LOTTA, 2010, p.53).

O plano existe como potencialidade, mas sua realização depende de qualidades intrínsecas e de circunstâncias externas (LIMA et al., 2014). Assim, é possível notar a importância de se compreender como os professores atuam em seu cotidiano, visto que o Reuni postulou algumas condições como o aumento de horas de aula por semana e número de alunos por turma. Analisar esses agentes da ponta do serviço, verificar suas prioridades e demandas, pode auxiliar na gestão universitária.

3. Metodologia

A pesquisa utilizou uma abordagem quanti-quali, pois procurou realizar o levantamento de dados e “compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995^a, p. 58)

referentes à disciplina de Introdução à Economia ofertada pelo Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da UnB. Para o estudo, foram consideradas apenas as turmas do campus Darcy Ribeiro¹, localizado no Plano Piloto – DF.

3.1. A disciplina de Introdução à Economia

Atualmente é a maior disciplina em número de alunos da UnB, considerada, portanto, uma disciplina de massa. Para atender adequadamente esses alunos, em 1996, foi submetido à CAPES o projeto de um programa integrado de monitoria, que previa a unificação de turmas, com avaliação e ementa comuns. Esse programa foi introduzido de forma gradual no final da década de 1990 e, desde de 2002, já engloba todas as turmas do departamento, salvo por algumas exceções em alguns semestres. Para atender o programa, foi criada a monitoria de Introdução à Economia, conhecida como IEMonit. Os monitores auxiliam os professores, sendo cada monitor designado a uma turma específica no início do semestre. Eles geralmente dão informações relevantes aos alunos por meio de e-mail, página na internet (<https://introducaoeconomia.wordpress.com/>) e de forma presencial; e as dúvidas podem ser tiradas pelos mesmos canais. Os monitores também são responsáveis por organizar e ministrar aulas de exercícios semanais e aulas de revisão na semana que antecede cada prova, com o objetivo de alcançar maior eficiência e qualidade no ensino da disciplina.

3.2. Fonte dos dados

Os dados quantitativos foram extraídos do Sistema de Registro de Graduação (SIGRA) da UnB em sua maior parte, com data de extração de junho de 2019. Os dados extraídos referem-se ao período de 1/1995 a 2/2018 para englobar o período anterior à criação do Programa Integrado de Introdução à Economia e à introdução do Reuni na UnB, e ter uma série histórica de dados longa que permitisse analisar consequências da adoção desses programas. Também foram utilizados dados do Anuário Estatístico da UnB de diversos anos e do Relatório de Autoavaliação de 2019 (referente à 2018), e ainda do sítio da monitoria de Introdução à Economia.

Para os dados qualitativos, foram aplicados questionários aos treze professores que lecionavam a disciplina no 1º semestre de 2019. O questionário entregue possuía

1 – A turma R é oferecida no campus Planaltina mas ela não faz parte do programa integrado administrado pelo Departamento de Economia, portanto, não foi parte do objeto de análise desse estudo.



quinze perguntas – abertas e fechadas – para que os professores pudessem expor suas opiniões sobre o assunto questionado, com base na sua experiência com a disciplina.

Também foi aplicado um questionário às servidoras efetivas da secretaria do Departamento de Economia que são responsáveis, principalmente, por auxiliar professores do departamento em suas atividades administrativas e realizar o atendimento ao público interno e externo.

4. Análises e resultados do ambiente da disciplina de Introdução à Economia

Este capítulo é dividido em três subtítulos: o primeiro está relacionado aos dados estatísticos da disciplina; o segundo detalha os resultados das respostas obtidas por meio do questionário aplicado aos professores da disciplina (1º/2019); e por fim, o terceiro apresenta a análise em relação ao questionário aplicado às técnicas administrativas da secretaria.

4.1. A comunidade acadêmica de Introdução à Economia e o Reuni

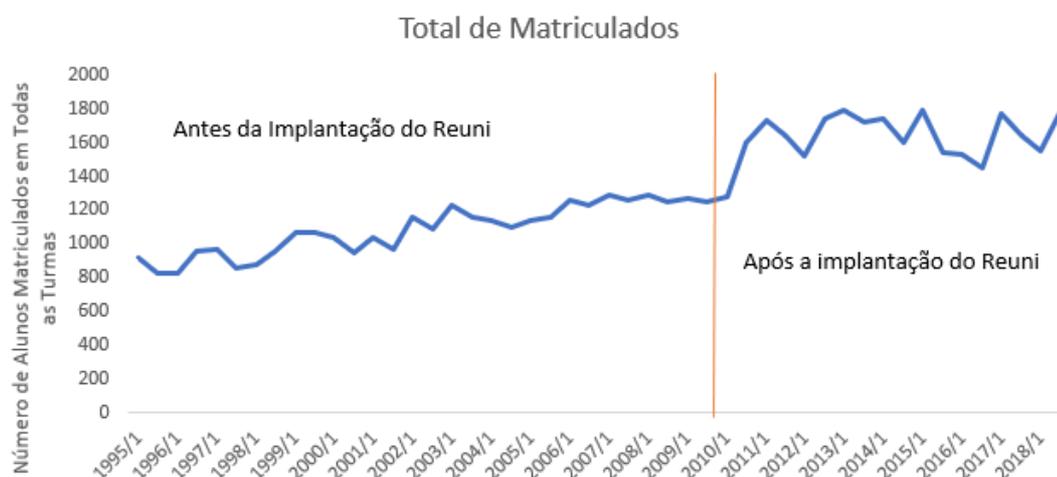
A disciplina de Introdução à Economia é ofertada no Darcy Ribeiro pelo Departamento de Economia desde sua criação em 1963 (GOUVEIA *et al.*, 2016). Atualmente, no semestre de 1/2019, a disciplina conta com catorze² professores responsáveis por ministrar aulas para 1628 alunos, distribuídos em 19 turmas, além de ser estruturada em um Programa Unificado, criado em 1996 (DUTRA, 2007).

A maioria das turmas possuem reservas pré-determinadas para cursos específicos principalmente para calouros. Isso faz com que a disciplina seja concorrida durante o período de matrícula e tenha como público, alunos com habilidades e conhecimentos variados.

O gráfico 1, a seguir, mostra o total de alunos matriculados ao longo do tempo.

2 – Apesar de a disciplina possuir 14 professores, o questionário foi aplicado à 13 deles, pois um dos professores não faz parte do programa integrado da disciplina de Introdução à Economia.

Gráfico 1 – Total de alunos matriculados em Introdução à Economia (1/1995 a 2/2018):



Fonte: SIGRA, extração em junho de 2019. Elaboração Própria.

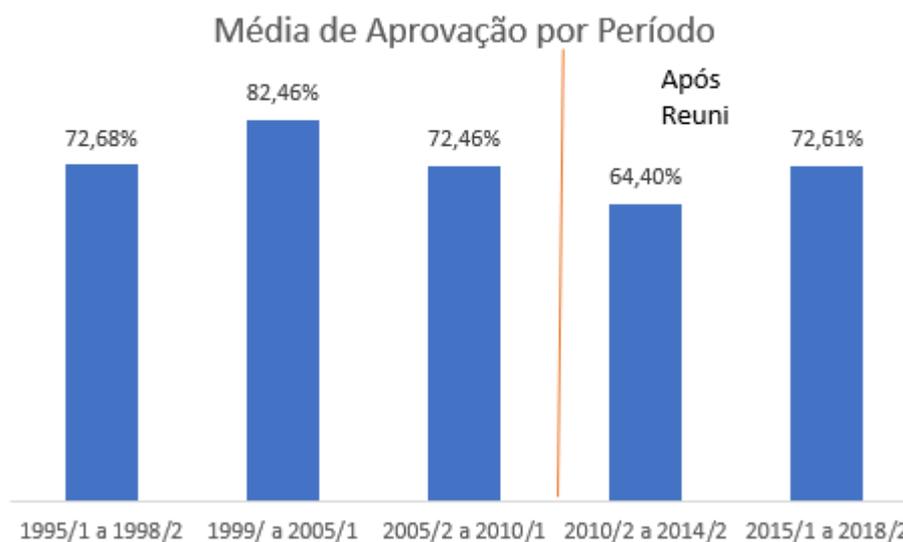
Observa-se, no gráfico 1, um aumento consistente na quantidade de alunos matriculados na disciplina e um forte salto logo após o início da implantação do Reuni na UnB, quando a quantidade de alunos matriculados mudou de patamar médio – antes ela oscilava em torno de 1000 a 1200 alunos por semestre e hoje são cerca de 1600 a 1700. Entre 1995/1 e 2018/2 o aumento total na quantidade de alunos matriculados foi de 93,7%.

Chama-se a atenção que nesse momento, o número de cursos e alunos da universidade aumentou de forma considerável (em 2007 havia entre 60 e 80 cursos; e em 2017, entre 140 e 160), de modo que esse aumento na disciplina de Introdução à Economia acompanhou um movimento maior da universidade como um todo.

Segundo dados do Anuário de 2008 e de 2018 da UnB, o crescimento no número de alunos da UnB no período entre 2007 a 2017 foi de 69,23%. E em relação à disciplina de Introdução à Economia, o aumento para o mesmo período foi de 40,73%. Ou seja, apesar de um grande aumento no número de alunos matriculados, esse aumento não foi proporcional quando se considera o aumento pelo qual a UnB sofreu como um todo.

Em relação ao desempenho desses alunos, a análise é mais complexa. Observa-se que o desempenho dos alunos na disciplina Introdução à Economia passou por ciclos. Por isso, o período de 1995 a 2018 foi dividido em cinco, para facilitar a análise, conforme o gráfico 2.

Gráfico 2. Taxa de Aprovação dos alunos de Introdução à Economia por período entre 1995/1 e 2018/2:



Fonte: SIGRA, extração em junho de 2019. Elaboração Própria.

Os períodos propostos se justificam da seguinte forma:

- i) 1995/1 a 1998/2 – nesse momento o Programa Integrado de Introdução à Economia ainda estava em implantação. Observa-se uma média de aprovação entre os alunos de 72,68%.
- ii) 1999/1 a 2005/1 – Início da implantação do Programa Integrado de Introdução à Economia e percepção dos primeiros sinais de economia de escala e eficiência da centralização de organização do novo formato da disciplina. A taxa de aprovação média entre os alunos sobe para 82,46%.
- iii) 2005/2 a 2010/1 – o número de alunos começa a gradualmente aumentar e as taxas de aprovação se reduzem ao mesmo patamar de uma década antes, em média de 72,46%.
- iv) 2010/2 a 2014/2 – esse é o período em que a influência imediata do Reuni é claramente sentida no programa e o período em que o número de alunos aumenta bruscamente, e a taxa de aprovação chega em sua média mínima, de 64,40%. Nesse período, políticas importantes são adotadas na universidade, como a Lei de Cotas, mas seus impactos provavelmente foram sentidos de forma mais intensa apenas a partir de 2014, pois os percentuais legais somente foram aplicados de forma integral a partir desse ano.
- v) 2015/1 a 2018/2 – a taxa de aprovação se recupera na medida em que a implantação do Reuni na universidade amadurece.

O fenômeno observado no gráfico 2 tem corroboração com outro dado acadêmico importante da universidade: sua taxa de evasão. Ou seja, após a implantação do Reuni, houve, por um breve período, um aumento da taxa de evasão na UnB, seguida de uma volta aos valores pré-expansão (SILVA FILHO, et al., 2007). Em outras palavras, o observado na disciplina parece seguir um movimento maior da UnB, uma vez que a taxa de evasão está muitas vezes associada a reprovações e desistências de disciplinas específicas.

Ainda em relação ao desempenho acadêmico dos alunos e considerando apenas aqueles alunos aprovados na disciplina, foi possível observar, por meio dos dados obtidos pelo SIGRA, que no período imediatamente após a implantação do Reuni houve uma redução da participação principalmente de menções MS (nota entre 7 e 8,9 de uma escala que vai de 0 a 10) em favor de menções MM (nota entre 5 e 6,9) – ou seja, mesmo entre aqueles alunos que conseguiram a aprovação na disciplina, seu desempenho parece ter se reduzido. No entanto, como nos demais resultados, esse também parece ter começado a se reverter a partir de 2015.

Quanto ao número de monitores – uma proxy para o aumento do tamanho e estrutura do Programa Integrado – pode-se observar que houve um aumento com o passar dos anos. Em 2004/1, a disciplina contava com um total de catorze monitores, já em 2018/2, vinte e seis³. Esse aumento de monitores foi uma das formas que o Departamento de Economia encontrou de se adequar à nova realidade da disciplina com grande número de alunos.

4.2. Questionários aplicados aos professores de Introdução à Economia (1º/2019)

Por meio da primeira questão, foi possível observar que há uma grande renovação no corpo docente das disciplinas, ao mesmo tempo em que a memória do Programa Integrado é preservada com professores experientes. Essa pode ser, inclusive, uma das causas para a melhoria do rendimento dos alunos em tempos recentes. Dutra (2007), em sua análise, levantou a hipótese de que o uso de professores substitutos e voluntários era responsável por uma queda no rendimento dos alunos.

3 – Dados extraídos do SIGRA e do Sítio da Monitoria de Introdução à Economia da Universidade de Brasília <<https://introducaoaeconomia.wordpress.com/nossa-equipe/a-monitoria/historia/>>. Acesso em: 12/06/2019.

Em relação à adequação da infraestrutura às aulas, 53% dos professores afirmou que essa era adequada. Entre aqueles que consideraram a infraestrutura não adequada, dois terços dos respondentes apontaram problemas com cadeiras quebradas, ausência de material didático adequado e mais de 80% deles apontaram problemas de conforto térmico nas salas de aula.

Quanto aos recursos didáticos utilizados, 84% dos professores afirmam utilizar quadro-negro e 46% deles dizem fazer uso de recursos digitais (projektor e computador). Chama-se a atenção que talvez o uso desses recursos não seja mais disseminado devido à ausência de disponibilidade, pois a maior parte dos professores que utilizam apenas quadro-negro respondeu que a infraestrutura era inadequada pela falta de recursos didáticos.

Entre aqueles que usam recursos inovadores adicionais – 30% dos entrevistados – os recursos citados foram a plataforma Moodle, vídeos com som por meio de projetor, e jogos. Eles disseram que utilizam recursos inovadores adicionais para tornar a aula mais dinâmica. Já a porcentagem restante (70%) afirma não utilizar recursos inovadores (utilizando apenas o material obrigatório do programa integrado), metade deles justificou tal posição exatamente pela existência de um programa integrado, com ementa e avaliação uniforme. Um deles inclusive afirmou que se novos recursos fossem introduzidos no programa, eles seriam utilizados. No entanto, um deles afirmou não utilizar devido ao tamanho da turma, pois essa impossibilitaria certas atividades.

Apesar dessa aparente impossibilidade de introdução de recursos inovadores, apenas um professor afirmou desgostar do Programa Integrado de Introdução à Economia, afirmando que esse torna as atividades da disciplina muito rígidas. Os demais acreditam que a uniformidade entre as turmas é um ponto positivo, tanto do ponto de vista de logística, como de unificação de critérios de avaliação e isonomia entre alunos como da possibilidade de ampliação de oferta de vagas. Apesar disso, de forma consensual, os professores apontam um excesso de alunos na disciplina e dois deles questionam a relevância da disciplina para alguns cursos. Alguns sugerem que em casos específicos de histórico de dificuldades, o tamanho da turma poderia ser reduzido, permitindo uma maior flexibilização ainda dentro de um programa único. Isso corrobora a resposta de 46% dos professores que disseram que o conteúdo da disciplina não seria atraente para os alunos – o que poderia ser um potencial causador de dificuldades acadêmicas.

Foi questionada ainda se a heterogeneidade de cursos em uma mesma turma afetava o desempenho da turma – 30% dos professores acredita que ela não afeta o desempenho, e entre aqueles que concordaram com a afirmativa, apontaram como causa não tanto a diversidade de área de pensamento mas de aptidão em matemática, tempo de universidade e outras variáveis que poderiam afetar o entendimento do conteúdo.

A infraestrutura também se relaciona ao tamanho da turma adequado. Os professores que lecionam as turmas maiores não consideram suas turmas de tamanho adequado – inclusive um deles explicitamente relacionou o problema do tamanho da turma à inadequações de infraestrutura. Apenas dois professores (dentre 9) de turmas maiores afirmaram que o tamanho da turma era adequado e apenas um deles prefere lecionar com mais de 70 alunos.

Além disso, cerca de 60% dos professores diz preferir um programa com mais turmas e menos alunos em cada turma. Um deles ainda defende que seja reconsiderada a adoção da disciplina como obrigatória em alguns projetos pedagógicos na universidade. Ainda nessa questão de tamanho de turma, cerca de 76% dos professores acredita que esse tamanho interfere na relação entre alunos e professores. Metade desses citou explicitamente o aumento da impessoalidade da aula, enquanto outros mencionaram a dificuldade de atender demandas individuais e problemas de infraestrutura que se intensificam com o aumento da turma.

Ainda assim, de um modo geral, os professores estão satisfeitos com o desempenho dos alunos (60% dos entrevistados) e as sugestões de melhorias foram variadas, desde uso de plataformas à distância a uso de recursos inovadores como dinâmicas de jogos. Também foi mencionada a redução do tamanho das turmas.

4.3. Questionários às servidoras da secretaria de graduação do Dep. de Economia

Segundo as técnicas administrativas, pelo menos cinco dos 13 professores costumam ir com frequência à secretaria buscar auxílio em relação à disciplina de Introdução à Economia, aproximadamente 3 a 4 vezes no semestre. As principais demandas são listas de chamadas e materiais de uso em sala como giz, canetas e apagador. Em média, segundo elas, de 81 a 120 alunos são atendidos durante o período de matrícula em relação a demandas da disciplina. As mesmas acreditam que esse número poderia ser reduzido se houvesse uma gestão mais eficiente da lista de



espera. No semestre 1/2019, 239 alunos ficaram em lista de espera por uma vaga em uma das turmas da disciplina e apenas 17 alunos não conseguiram matrícula ao final do ajuste.

Em relação ao processo de impressão de materiais, elas também acreditam que a gestão poderia ser melhorada, dado o grande volume de materiais, número de turmas e monitores, e a dificuldade de gerenciar as avaliações da disciplina com tantos agentes envolvidos no processo. Elas também sugerem melhorias no processo de lançamento de menções, atualmente unificado na secretaria devido à existência de professores substitutos e voluntários que nem sempre tem acesso ao sistema de lançamento – a mesma crítica serve ao processo de revisão de menções, já que professores com vínculos efêmeros na universidade dificultam processos que extrapolam o período de aulas.

5. Considerações finais

O programa Reuni, como se pôde observar, contribuiu em vários aspectos dentro da Universidade de Brasília, mesmo apresentando certas instabilidades no início de sua implantação, período em que se verificou queda de rendimento dos alunos de Introdução à Economia e maior taxa de evasão dos alunos da Universidade. Esse cenário, por sua vez, logo se alterou e estes indicadores voltaram a mostrar bons resultados, até melhores àqueles de antes da implantação do Reuni.

Aumentou-se o número de alunos matriculados na disciplina de Introdução à Economia, mas isso não foi considerado um problema de grande escala, visto que o número de monitores também se elevou consideravelmente. Além disso, a disciplina também pertence a um Programa Integrado, e apresenta algumas formas de inovação dentro/fora da sala de aula, que interferem positivamente no aprendizado.

As sugestões e demandas dos professores foram: reduzir a quantidade de alunos por turma; ter um programa mais flexibilizado. No entanto, as características basilares de um programa integrado (o qual 92,8% dos professores afirmaram gostar) são turmas com grande quantidade de alunos e conteúdo programático padrão e uniforme – isso mostra uma certa contradição dos professores entre suas demandas e afirmações a respeito do programa integrado. Destaca-se aqui que este possui uma base de conteúdos que deve ser explanada durante o semestre, porém não há impedimentos aos professores que busquem acrescentar novos assuntos no decorrer das aulas, de acordo com suas próprias preferências.

E em relação ao espaço físico das salas de aula, a Prefeitura do Campus da UnB disse tentar alocar todas as turmas da forma mais adequada possível. Contudo, a infraestrutura deixa a desejar e, enquanto isso, a transformação que se busca, deve ser feita com o auxílio dos próprios professores, alunos e monitores, como já tem sido ultimamente, com os recursos que a universidade possui – inclusive com a utilização do moodle que possui mecanismos para aplicações de testes online, compartilhamento de material didático, entre outros.

Referências bibliográficas

- BRASIL. **Lei nº 9.394. Lei de diretrizes e bases da educação.** Brasília, 1996.
- DUTRA, Renato Cabral Dias. **Eficiência no Uso de Recursos Escassos: O Caso do Projeto de Ensino de Introdução à Economia no Departamento de Economia da Universidade de Brasília.** Monografia (graduação) – Brasília, 2007.
- EQUIPE DE MONITORIA – **Monitoria de Introdução à Economia (IEMONT).** Disponível em: <https://introducaoeconomia.wordpress.com/>. Acesso em: 13 de junho de 2019.
- FILHO, Tarcísio Perdigão Araújo. **Burocratas do nível de rua: uma análise interacionista sobre a atuação dos burocratas na linha de frente do Estado.** X Jornadas de Sociologia. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2013.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.
- GOUVEIA, J. *et al.* **O Perfil dos alunos nos Cursos de Graduação da FACE – UnB.** O Eco da Graduação: A Revista dos Jovens Pesquisadores, Vol. 1, nº 02, Julho-Dezembro 2016. Disponível em: <http://ecodagraduacao.com.br/index.php/ecodagraduacao/article/view/28>. Acesso em 02 de março de 2019. ISSN: 2525-6750.
- LIMA, Luciana Leite. *et al.* **Burocracia e políticas públicas: a implementação da Política Nacional de Humanização dos Serviços de Saúde em Porto Alegre/RS.** Serviço Público Brasília 65 (4): 493-515 out/dez 2014. Disponível em seer.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/download/80/95. Acesso em 03 de julho de 2018.
- LIPSKY, M. **Toward a theory of street-level bureaucracy.** Institute for Research on Poverty, University of Wisconsin; 1969.
- LOTTA, Gabriela Spanghero. **Implementação de Políticas Públicas: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre os Burocratas de Nível de**



Rua no Programa Saúde da Família. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

REUNI – **Diretrizes Gerais.** Brasília, 2007 b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>. Acesso em: 2 de julho de 2018.

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo e et al. A evasão no ensino superior brasileiro. **Cadernos de Pesquisa**, [s.l.], v. 37, n. 132, p.641-659, dez. 2007.

Universidade de Brasília. **Anuário Estatístico da UnB 2018.** Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO). Setembro de 2018.



Ferramentas de gestão na produção enxuta

Management tools in the lean production

Leandro Carvalho Bassotto
Danúbia teresa Martins
João Batista Ferreira

Resumo

A produção enxuta é um sistema produtivo desenvolvido pela empresa Toyota Motor Company e tem a finalidade de contribuir com a eliminação de desperdícios nos processos produtivos. Diante de sua importância para o ambiente corporativo, esse estudo visa responder às seguintes questões: Quais são os principais desafios da implantação da produção enxuta nas empresas? A produção enxuta pode influenciar no desenvolvimento dessas empresas na atualidade? Com isso, objetivou-se investigar os desafios e as perspectivas da produção enxuta e identificar suas influências sobre a competitividade das organizações. Uma revisão sistemática na literatura foi realizada e, a partir dela, constatou-se que a implementação da produção enxuta é uma tarefa complexa e que demanda grande empenho por parte dos gestores, uma vez que necessitam de habilidades para lidar com a inserção de novas estratégias e a gestão de pessoas. Contudo, as vantagens desse sistema produtivo são superiores aos riscos, fato que incentiva sua utilização nos ambientes propícios e preparados para esse fim. A produção enxuta pode ser considerada uma importante vantagem competitiva, responsável por contribuir para o desenvolvimento das instituições que a ela aderirem.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Ferramentas administrativas. Produção enxuta. Vantagens produtivas. Práticas de gestão.

Abstract

Lean production is a production system developed by the Toyota Motor Company and aims to contribute to the elimination of waste in production processes. Given its importance for the corporate environment, this study aims to answer the following questions: What are the main challenges of implementing lean production in companies? Can lean production influence the development of these companies today? Thus, the objective was to investigate the challenges and perspectives of lean production and to identify its influences on the competitiveness of organizations. A systematic review of the literature was carried out, and from it, it was found that the implementation of lean production is a complex task which demands great effort on the part of managers, since they need skills to deal with the insertion of new strategies and people management. However, the advantages of this productive system are greater than the risks, a fact that encourages its use in suitable and prepared environments for this purpose. Lean production can be considered an important competitive advantage responsible for contributing to the development of institutions that adhere to it.

Keywords: *Quality management. Administrative tools. Lean production. Productive advantages. Management practices.*

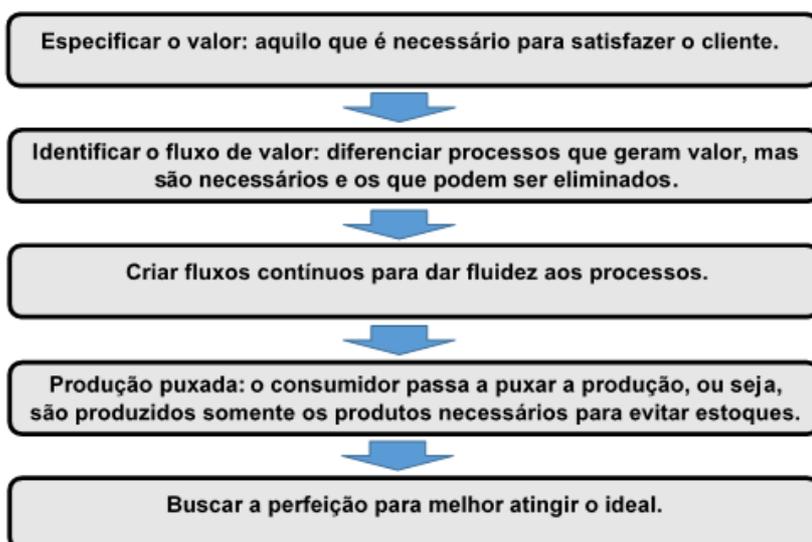
1. Introdução

A filosofia da produção enxuta foi originada após a Segunda Grande Guerra Mundial com a derrota japonesa. Antunes (2009) cita que nesse período, diante da necessidade de reconstrução total do país, as empresas passaram a se preocupar grandemente com o avanço das condições de trabalho e melhoria dos processos produtivos, apoiando-se nos postulados clássicos sobre o gerenciamento da produção.

Nasce então a Produção Enxuta como condição necessária para que o processo produtivo sofresse forte evolução no decorrer dos anos vindouros. Hirota e Formoso (2000) apresentam esses conceitos como a chave para o desenvolvimento do Japão nos períodos pós-guerra. Atualmente, é conhecida como uma filosofia que luta contra o desperdício e incentiva a manutenção dos recursos disponíveis em prol de ações práticas que estimulem as condições de trabalho e o rendimento operacional (GOHR et al, 2017).

Ao considerar o funcionamento da produção enxuta, Werkema (2011) apresenta conceitos interessantes sobre o tema, falando sobre a necessidade de que as organizações desenvolvam procedimentos que estimulem a obtenção de conhecimento acerca dos princípios da produção enxuta, expostos na Figura 1.

Figura 1 – Princípios da Produção Enxuta.



Fonte: Adaptado de Werkema (2011).

Diante disso, este estudo se justifica pela importância da produção enxuta para o ambiente empresarial, que carece de investigações sobre desafios e perspectivas que envolvem esse sistema produtivo e que podem interferir no contexto futuro das organizações. Do mesmo modo, visando identificar aspectos mais arraigados e compreender com maior profundidade a produção enxuta no ambiente corporativo, o presente estudo almeja responder às seguintes questões: Quais são os principais desafios da implantação da produção enxuta nas empresas? Como a produção enxuta pode influenciar no desenvolvimento das empresas na atualidade?

Essa pesquisa tem como objetivo investigar a importância e os desafios da produção enxuta no ambiente empresarial contemporâneo, bem como identificar se tais práticas podem contribuir para o desenvolvimento corporativo das organizações que aderirem a esse tipo de produção.

A metodologia utilizada neste estudo foi a revisão sistemática da literatura sobre o tema, o que possibilitou a identificar os principais elementos responsáveis pelo desenvolvimento (ou não) de vantagens competitivas a partir deste modelo de sistema de produção.

2. As Ferramentas Gerenciais

Atualmente, as empresas possuem processos produtivos muito complexos e a alta competitividade do mercado estimulou o aumento excessivo de variedades de produtos, condição que dificulta o processo de identificação de deficiências produtivas (LIMA; MARTINS, 2018). Visando solucionar esses problemas, muitas empresas adotam a produção enxuta como mecanismo de solução de falhas. Contudo, Taylor, Taylor e McSweeney (2013) argumentam que nem todas as empresas que implantam esse sistema de produção são bem-sucedidas, pois não conseguem solucionar as falhas que as levaram a inserir o referido modelo de gestão em suas atividades. Tais situações conflituosas que afetam os resultados das organizações são definidas por Marodin e Saurin (2015) como barreiras originadas de falhas técnicas, organizacionais ou até mesmo sociais que venham a comprometer a efetividade empresarial.

Uma forma de mitigar este efeito é tratar de forma estratégica a produção enxuta. Nesse sentido, Medeiros et al (2016) afirma que a produção enxuta deve ser trabalhada também no longo prazo, valorizando inclusive condições relacionadas à



sustentabilidade. Em linha com esta constatação, é possível verificar que a produção enxuta é formada por um conjunto de práticas que interagem e garantem a eficiência dos processos produtivos nas organizações (GOHR et al, 2017).

Com efeito, pode-se depreender que a produção enxuta é capaz de diminuir a distância entre o momento em que o cliente faz o pedido e a entrega do produto acabado (OHNO, 1997). Isso denota a necessidade imposta pelo Sistema Toyota de Produção em reduzir todos os elementos do processo produtivo vistos como incapazes de agregar valor.

Nesse ambiente, as empresas começam a se preocupar com conceitos que anteriormente não eram muito considerados. Surge a necessidade de redução do desperdício, ao qual Elias e Magalhães (2003) se referem como o componente responsável por absorver os recursos incapacitando a geração de valor. Os autores acrescentam ainda que a produção enxuta se baseia na eliminação dos desperdícios que ocorrem nas empresas como mecanismo de redução dos custos operacionais e a maximização da satisfação do cliente.

Quanto aos principais tipos de desperdício, Costa et al. (2015) destacam alguns pontos: (I) os estoques não deveriam ser muito grandes; (II) a ociosidade das máquinas (que quando paradas) reduzem a capacidade produtiva empresarial; (III) a utilização de mão de obra, com a apresentação de movimentações desnecessárias; (IV) os processos de retrabalho para a correção de falhas; (V) a utilização dos recursos financeiros de forma inadequada e (VI) a utilização desnecessária de determinadas tecnologias. Esses desperdícios interferem substancialmente tanto nos resultados operacionais das organizações quanto no desenvolvimento da produção enxuta em sistemas produtivos.

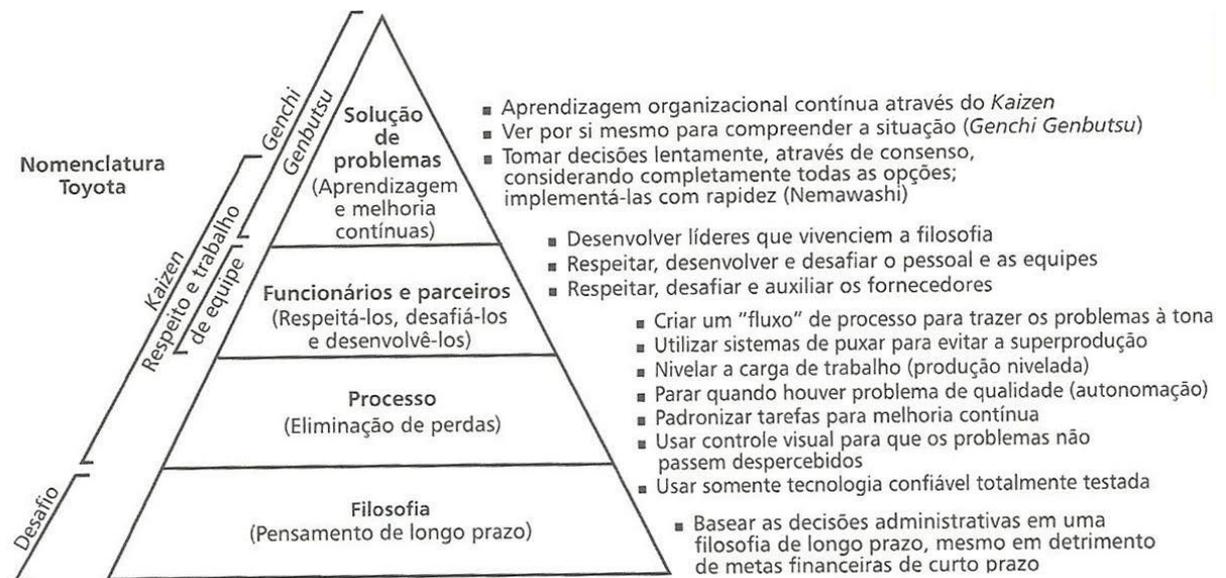
Contudo, não se pode considerar a produção enxuta como uma condição simplesmente contrária ao desperdício. Bortolotti, Boscari e Danese (2015) evidenciam a necessidade de percepção desse sistema de produção como um processo que estimula a melhoria continuada dos meios produtivos empresariais.

Outro aspecto que fundamenta a produção enxuta é o conceito conhecido como 4P's ou Modelo Toyota de Produção, que representa a construção do tipo de gestão adotado pela Empresa *Toyota Motor Company*, baseados nos seguintes aspectos: (I) Filosofia (*philosophy*) indica a necessidade das pessoas pensarem no próximo e na

sociedade; (II) Processo (*process*) apresenta a necessidade de eliminação das perdas e falhas produtivas; (III) Funcionários e parceiros (*people and partners*) aborda a importância da motivação de todos os colaboradores e parceiros através da filosofia da empresa e; (IV) Solução de problemas (*Problem solving*) que se refere à capacidade de aprendizagem e melhoria contínua dos processos empresariais (LIKER, 2005).

A Figura 2 apresenta o esquema de estruturação do Modelo Toyota de Produção.

Figura 2 - Modelo Toyota de Produção



Fonte: adaptado de Liker (2005).

Diversas outras metodologias ligadas à produção enxuta passaram a surgir, as quais compartilham seus princípios gerais. O *just in time* (JIT) se destaca por suas inúmeras vantagens, e pode-se dizer que é fundamental por permitir à empresa que conduza sua produção de modo que os produtos sejam fabricados nas quantidades corretas (ELIAS; MAGALHÃES, 2003).

Entende-se que o JIT seja uma técnica de produção enxuta que atua no sentido de "produção puxada", quando a produção começa apenas depois que a venda é realizada (BARBALHO; NITZSCHE; MOZANER, 2017). Durante a fabricação, as matérias-primas são entregues no momento exato em que serão utilizadas e o



intervalo entre essas entregas é tão pequeno que atrasos por parte dos fornecedores são entendidos como faltas graves (SCHWERDFEGER; BOYSEN; BRISKORN, 2018).

Outra ferramenta oriunda da produção enxuta é o *Kaizen*. Segundo Thomas (2012), visando promover e desenvolver as melhorias nas organizações, o conceito de *Kaizen* também é inserido no contexto corporativo, uma vez que o termo no idioma japonês significa a mudança continuada em prol da melhoria. A utilização do *Kaizen* nas empresas é vista como uma condição de melhoria e evolução dos padrões estruturais da administração da produção, sendo responsável por angariar inúmeras vantagens operacionais (DUES; TAN; LIM, 2013).

O objetivo central do *Kaizen* é a busca pela excelência com o mínimo de capital investido possível. Essas palavras estão em sintonia com o entendimento de Gonçalves-Filho e Pires (2017), que advertem para a necessidade tanto das pessoas quanto da própria organização em desenvolver as atividades operacionais buscando altos padrões de melhoria, com redução dos custos produtivos e visando modificações inovadoras em prol do desenvolvimento corporativo.

Collatto et al. (2016) afirmam também que a redução dos custos nas diversas etapas manufaturadas dos processos produtivos é condição fundamental para a implementação do *Kaizen*. Significa dizer que este se preocupa com o desenvolvimento sustentável da instituição, em que questões relacionadas à sustentabilidade são essenciais para suprir as necessidades empresariais ligadas ao cotidiano corporativo.

Outro conjunto de ações importante para que a produção enxuta consiga se desenvolver é o Programa 5S. Silva e Santos (2014) explicam que o termo surge a partir das iniciais das palavras: (I) *seiri* ou, em sua tradução, utilização, que consiste na separação do que é considerado útil e importante para a organização da empresa daquilo que for considerado inútil pela mesma; (II) *seiton* ou senso de organização, que implica manter a empresa organizada e em locais estratégicos; (III) *seiso*, ou limpeza que valoriza a manutenção do local de trabalho, colocando ornamentos em locais estratégicos e mantendo; (IV) *seiketsu* traduzido como higiene e saúde, que contribui para a melhoria nos padrões de vida das pessoas ligadas à instituição por meio do incentivo a práticas que aumentem a saúde e a capacidade emocional das

peças; e (V) *shirtsuke* ou autodisciplina, que representa a manutenção da ordem inserida no ambiente corporativo.

Segundo Vieira-Filho (2010), a inserção do 5S significa uma evolução na mudança comportamental das pessoas que são estimuladas a pensar de maneira diferente, melhorando a motivação da equipe no trabalho. Outras observações realizadas por Silva (1994) são a redução dos acidentes de trabalho e dos períodos de ociosidade das máquinas ligadas ao processo produtivo.

A importância da utilização dessas práticas para a implementação da produção enxuta nas organizações permite o entendimento de que são necessárias ações que valorizem a redução dos desperdícios, ligados à motivação das pessoas envolvidas nos processos e a organização da empresa de modo amplo. Collatto et al. (2016) reforça a importância de práticas de produção enxuta – como o *Kaizen*, o 5S e o *Just in time* – enquanto mecanismos eficientes e proativos, de modo que a empresa possa se desenvolver com afinco e melhor se organizar frente aos inúmeros desafios existentes na adoção dessas práticas no cotidiano empresarial

3. Desafios e perspectivas da implementação da produção enxuta

A implantação dos sistemas de produção enxuta tem aumentado em todo o mundo, em especial no Brasil, devido ao aumento nas pesquisas que tratam do tema e da percepção dos colaboradores ligados a essas instituições, além das percepções acerca das mudanças ocasionadas com a produção enxuta (ANTUNES, 2009). Contudo, inúmeros são os percalços que assolam as práticas de produção enxuta. Glaser-Segura, Peinado e Graeml (2011) apontam a existência de diversos casos de insucessos relatados na literatura, fato que denota a importância de mais estudos para balizar a mecanismos mais eficazes de implementação da produção enxuta nas empresas.

Ohno (1997) demonstrou a tendência de diminuição nos lotes de produtos fabricados nas organizações, além de advertir sobre a necessidade de redução dos intervalos em que as máquinas têm sua produção interrompida para reajustes, conhecidos também como “tempos de *setup*”. Outros autores também demonstram preocupação com as dificuldades encontradas nas empresas para implementar a produção enxuta, uma vez que não se trata simplesmente de adoção de novas

ferramentas para que o sucesso seja garantido (CORREA; CORREA, 2004; MORGAN; LIKER, 2008).

Em estudo realizado sobre a implantação da produção enxuta no Brasil, na Argentina e na Romênia, Glaser-Segura, Peinado e Graeml (2011) sugerem que essas [e outras] dificuldades podem sofrer influência da conjuntura econômica que, em muitos casos, pode tornar-se um elemento de retração da atratividade industrial. Isso ocorre principalmente devido às dificuldades em conhecer o comportamento dos riscos existentes nos processos produtivos (PEREIRA; PEREIRA, 2017).

Existem outros obstáculos ligados à implementação da produção enxuta e que são de difícil solução. Os autores salientam que muitas dessas dificuldades não podem ter respostas na literatura (BUENO et al., 2017), pois são vividas no cotidiano das empresas.

Pereira e Pereira (2017) apresentam ainda a importância da produção enxuta como prática de incremento à competitividade das empresas, mas que podem inserir diversos riscos às organizações, ocasionando a vulnerabilidade e o aumento da complexidade dos processos produtivos. Ademais, acrescentam que essas complexidades são agentes que comprometem a capacidade das empresas em identificar falhas no processo produtivo (LIMA; MARTINS, 2018).

Gohr et al. (2017) falam da existência de distinções dentro dos processos de fabricação que precisam de adaptações para que as técnicas da produção enxuta possam ser implementadas com êxito. Outro ponto limitante da produção enxuta é, segundo Helleno, Moraes e Simon (2017), a inexistência de mecanismos padronizados que permitam avaliar a contribuição da produção enxuta para a sustentabilidade dos processos gerenciais. Os autores complementam que não existem muitos indicadores padrões comprovadamente úteis para realização de comparações em diferentes processos produtivos optantes pela produção enxuta.

Também não há muitas evidências de mecanismos que consigam mensurar o incremento da sustentabilidade nos processos produtivos com a mesma facilidade com que tais incrementos são avaliados em outros sistemas produtivos existentes (LEE et al., 2012; KUMARAGURU; RACHURI; LECHEVALIER, 2014). Entende-se que é um campo que ainda carece de estudos para melhor contribuir com o desenvolvimento empresarial.

Inúmeras são as dificuldades existentes no meio corporativo para implementar as práticas da produção enxuta com sucesso. Entretanto, existem muitas condições favoráveis para sua utilização dentro do ambiente corporativo e para que as empresas consigam reduzir desperdícios e custos operacionais.

As dificuldades impostas para a realização da produção enxuta não determinam seu fracasso, mas sua capacidade de readaptação dentro do ambiente empresarial. Concordando com isso, Aniceto, Siqueira e Nunes (2017) apresentam a produção enxuta como uma metodologia de fundamental importância para impulsionar as organizações a se desenvolverem, inclusive no que se refere ao atendimento aos clientes.

Estudos realizados por Chowdary e George (2011) indicam a melhoria dos processos operacionais existentes dentro da empresa. Os autores constatarem que a redução dos tempos ociosos e dos estoques sofreram grandes melhorias, contribuindo assim com um processo produtivo mais eficiente.

Outro fator importante e que pode ser influenciado pela produção enxuta são os fluxos do processo produtivo e a capacidade de incremento nos rendimentos financeiros, não somente nos setores de produção das empresas, mas também nos campos sociais e ambientais, responsabilidade das instituições (DUES; TAN; LIM, 2013). Tal percepção indica que a produção enxuta não se insere na empresa apenas na área de operações, mas em todos os demais setores de forma global e sem distinção.

Segundo Helleno, Moraes e Simon (2017), a produção enxuta é capaz de corrigir falhas ligadas ao desperdício causado em outras práticas de gestão que se mostram, em muitos casos, ineficientes. Os autores apresentam também a possibilidade da produção enxuta em identificar possíveis oportunidades que podem trazer grandes melhorias para os processos produtivos.

Jabbour et al. (2013) apresentam algumas vantagens da produção enxuta em processos produtivos de empresas, indicadas no Quadro 2. Essas vantagens podem ser acrescidas de outras, dado que a produção enxuta auxilia não somente na eliminação dos desperdícios como na agregação e otimização do desempenho (WOMACK; JONES; ROOS, 1990).

Outro benefício são as habilidades de liderança estimuladas nos sistemas de produção enxuta. Tais informações denotam a importância da produção enxuta não somente para o processo produtivo em si, mas para a instituição de modo geral. A produção enxuta contribui também com a preservação e utilização correta de todos os recursos existentes dentro das instituições (NADEEM et al; 2017).

Quadro 2 - Vantagens da Produção Enxuta nas Operações Empresariais.

Custos Operacionais	Tenta inserir produtos no mercado com preços inferiores aos dos concorrentes, com a redução dos custos totais de produção, aumento da capacidade produtiva e/ou aumento da produção.
Qualidade Produtiva	Visa fabricar produtos com o mínimo possível de defeitos e com durabilidade satisfatória.
Flexibilização	Capacidade de mudança rápida nos projetos de produção, escala de produção, diversidade de produtos a serem produzidos.
Inserção de Novos Produtos	Inserção de novos produtos no mercado com a intenção de atrair novos clientes e/ou reter os clientes atuais, além de facilitar o desenvolvimento de novas características e funcionalidades.
Prazos de Entrega da Produção	Necessidade de atendimento aos prazos de entrega dos produtos aos clientes.
Durabilidade do Produto no Mercado	Tempo de inclusão de um novo produto no mercado.

Fonte: Adaptado de Jabbour et al. (2013).

Com isso, percebe-se que todos os mecanismos de produção podem interferir nos processos operacionais das empresas. Pode-se compreender que, apesar da complexidade existente na implantação desse sistema de gestão, os resultados são satisfatórios e refletem o estilo promissor do referido mecanismo de trabalho, desde que corretamente implementados no contexto administrativo.

4. A produção enxura como estratégia de competitividade

Muitas empresas se preocupam com a concorrência. A competitividade indica a capacidade das empresas em conseguirem atender aos desejos dos seus clientes, superando as expectativas impostas por parte dos concorrentes. Ao considerar a produção enxuta como uma ferramenta estratégica, capaz de contribuir com o posicionamento de mercado das empresas no longo prazo, Singla, Ahuja e Sethi (2018) destacam esse comportamento como uma vantagem competitiva para as instituições. Este conceito é proposto como um diferencial empresarial que inexistente nos concorrentes, seja na forma de produtos de maior qualidade, mais benefícios para os clientes e melhor desempenho econômico, entre outros (PORTER, 1980). Santos e Sellitto (2016) consideram vantagem competitiva até mesmo as funções relacionadas à manutenção, indicando a importância do termo para as organizações.

A vantagem competitiva depende da capacidade das empresas em administrar seus recursos quando esses se fizerem limitados ou até mesmo escassos (DIERICKX; COOL, 1989). Tais medidas são importantes ferramentas de gestão quando os recursos existentes não são suficientes para sustentar as estratégias desenvolvidas ou quando os resultados se tornam menos atrativos (FERREIRA; GUARDIA; GUARDIA, 2018).

O contexto atual em que as empresas estão inseridas sugere a necessidade de inserção de novos mecanismos de estratégia que, no entendimento de Picanço (2017), força as organizações a buscarem novos métodos de trabalho que possam fortalecer as relações de produção e comercialização. Os autores entendem que tais ações, quando bem conduzidas, fortalecem a empresa no mercado, aumentando a vantagem competitiva.

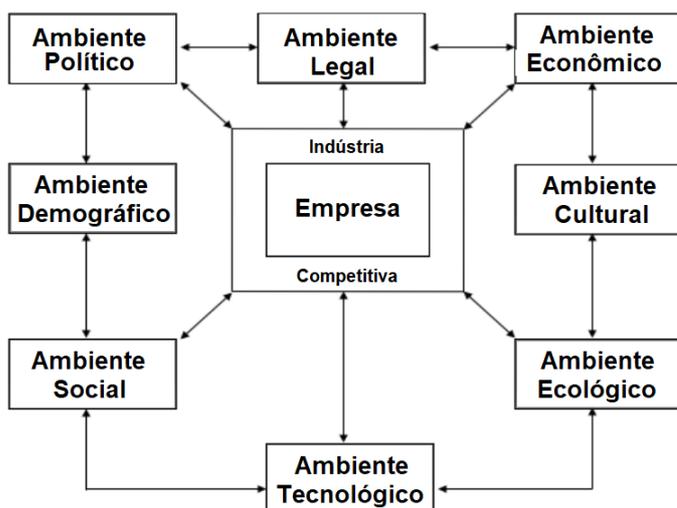
Lisboa, Batista e Costa (2017) citam que a vantagem competitiva pode ser inserida até mesmo em procedimentos internos corriqueiros, como treinamentos dos funcionários das empresas. Na concepção dos autores, embora as práticas de atendimento sejam um desafio para as organizações contemporâneas, buscar eficiência com o intuito de aprimorar os resultados auferidos é um diferencial que agregará muito valor às empresas.

A otimização dos recursos produtivos dentro das organizações são os principais elementos responsáveis pela geração de vantagem competitiva (ALVES; SILVA;

SALAZAR, 2018). Ainda que vistos como semelhantes em empresas similares, os recursos são muito heterogêneos, fato que exige muito envolvimento dos sistemas de produção para a consolidação da vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O entendimento claro da heterogeneidade dos recursos existentes nas empresas ajuda a compreender os diferentes cenários da competitividade, apresentado na Figura 3, para que se identifique as diversidades que diferem uma empresa de seus concorrentes, podendo contribuir para a geração da vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2013).

Figura 3 – A Empresa inserida e o ambiente competitivo.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2013)

Segundo Lima e Martins (2018), tais modificações dos cenários da competitividade se devem à globalização. Os autores acrescentam também que as consequências do mercado globalizado são os desafios impostos às empresas para manterem elevados padrões de competitividade, com preços menores e sistemas de produção mais eficientes.

O dinamismo do ambiente globalizado e a intensidade das relações comerciais culminaram na necessidade de maiores graus de competitividade dos setores produtivos. Nesse sentido, as empresas com capacidade de conquistar o mercado de

maneira mais eficazes são aquelas que conseguem se adaptar aos novos mercados mantendo elevados padrões de competitividade (SALGADO et al., 2009).

O cenário atual que as empresas vivem indica que, com o passar o tempo, a concorrência existente tende a aumentar (RAMPASSO; ANHOLON, 2017). Significa dizer que a capacidade das empresas em escolher estratégias empresariais que atinjam de fato suas reais necessidades é igualmente maior, fazendo da vantagem competitiva uma condição-chave para o desenvolvimento empresarial (DERELI, 2015).

Entende-se que o desenvolvimento empresarial seja uma prática essencial para diferentes tipos de produção e, em especial, para a produção enxuta. Mulyadi e Panggabean (2017) definem sua origem como a formação de todo o conhecimento empresarial transformado em vantagem competitiva. É possível identificar as práticas de produção enxuta em sintonia com a elevação da concorrência e com a necessidade de maiores vantagens competitivas. Justa e Barreiros (2009) chamam a atenção para a empresa *Toyota Motor Company*, tendo-a como uma organização que se diferencia no mercado global por suas inúmeras vantagens competitivas provenientes de custos menores; além disso, há o fato de ter transformado seu processo produtivo em um grande diferencial estratégico e competitivo que serve de inspiração para empresas do mundo todo.

Contudo, a alta competitividade força as empresas a reduzirem seus custos ainda mais, levando ao conceito de enxugar a produção enxuta (VANALLE; SALLES, 2011). Em outras palavras, significa dizer que as empresas devem diminuir os custos de um sistema produtivo que se caracteriza por desenvolver suas atividades com custos mínimos para que a competitividade seja assegurada.

A capacidade de propor estratégias está ligada aos processos de gestão. Nesse sentido, as práticas de gestão podem ser definidas como as responsáveis pelas ações estratégicas que tendem a culminar no aumento da vantagem competitiva inserida dentro do ambiente corporativo (VIANA; BARROS-NETO; AÑEZ, 2014).

Existe ainda a necessidade de estratégias ligadas à gestão como mecanismos de incentivo à competitividade, visando uma vantagem para as empresas tanto no ambiente interno quanto no externo. Não se pode esquecer da importância da adoção



de estratégias gerenciais para o incremento da produtividade e a manutenção [e aumento] da vantagem competitiva.

Nesse âmbito, os sistemas de produção enxutos destacam-se como importantes componentes necessários para a competitividade das organizações (CORRÊA JÚNIOR; BORGES, 2018) uma vez que podem ser entendidos como sistemas gerenciais que agregam competitividade às empresas. Bonamigo e Rodriguez (2017) também concordam com a ideia de competitividade a partir dos sistemas de produção adotados como ferramenta de vantagem competitiva.

A qualidade produtiva aliada aos processos operacionais mais eficientes da produção enxuta são importantes vantagens competitivas que garantem a flexibilidade dos resultados das organizações (KARIM; ARIF-UZ-ZAMAN, 2013). Sua importância para o ambiente competitivo das empresas é tamanha que a produção enxuta no contexto atual é semelhante às grandes produções em massa que se deram no início do século passado (FORNO et al., 2014).

Outros aspectos que merecem atenção por parte dos gestores corporativos são as características da produção enxuta necessárias para que se possa traçar estratégias dentro das organizações, de modo que essas instituições se tornem mais competitivas (MAASOUMAN; DEMIRLI, 2016). Pode-se acrescentar que somente a implementação da produção enxuta realizada corretamente é capaz de agregar valor e reduzir de modo eficaz as falhas existentes no processo produtivo. As práticas de produção enxuta contribuem para que os sistemas fabris das empresas se desenvolvam e para que os valores [competitivos] agregados possam ser auferidos (ÁLVAREZ et al., 2009).

Singh e Singh (2013) afirmam que a capacidade de pensar ideias ainda não pensadas e repensar as ideias básicas são indispensáveis para que um bom sistema de produção enxuta seja realizado. Nesse mesmo sentido, Chase, Aquilano e Jacobs (2006), citam que nos sistemas de produção enxuta em que a prevalência da melhoria contínua seja realidade, a empresa sempre deve buscar padrões diários de superação para que a vantagem competitiva seja sempre uma condição de destaque.

Por se tratar de uma filosofia cíclica e com objetivo de desenvolvimento da estabilidade dos processos operacionais, a produção enxuta contribui para a valorização da vantagem competitiva por meio da exposição de obstáculos e

limitações que porventura venham a existir no ambiente empresarial (FORNO et al., 2014).

5. A produção enxuta em um cenário de pandemia

A crise mundial provocada pela pandemia da Covid-19 impactou de maneira significativa as cadeias de suprimentos, gerando, inclusive, alguns questionamentos sobre a “viabilidade” da produção enxuta, em especial no que se refere ao *just in time*.

A ação mais importante para lidar com a Covid-19 é conter a propagação do vírus por meio do isolamento, quarentena e/ou distanciamento social. Embora essas medidas tenham impactos positivos para a saúde, achatando a curva de contágio, também afetam a atividade econômica. O distanciamento pode implicar na desaceleração ou interrupção da produção, provocando choques de oferta.

Os impactos econômicos, assim como a pandemia, são globais e o primeiro aspecto observado são os choques nas cadeias de suprimentos e suas implicações comerciais e na produção mundial. Além de dependerem dos consumidores, muitos países/indústrias dependem de insumos intermediários chineses.

Nota-se que o efeito da Covid-19 nos processos de produção é elevado, principalmente por falta de mão de obra. Neste novo contexto, as empresas estão enfrentando problemas principalmente em relação às entregas de mercadorias dentro do prazo previsto para ressuprimento. Este fato pode levar empresas a repensarem o tamanho de seus estoques e o custo-benefício da estratégia *just in time*.

Por outro lado, os setores de saúde tiveram que colocar em prática os princípios da produção enxuta, em prol da minimização dos impactos da Covid-19. Assim, surge o seguinte questionamento: como atender às necessidades da população, na área de saúde, no momento exato em que for necessário?

A realidade das condições de saúde pública, principalmente no Brasil, leva-nos a acreditar que os problemas são difíceis de serem enfrentados, por falta de estrutura física, equipamentos e investimentos (públicos e privados). Há de se considerar que a pandemia da COVID-19 representa o maior desafio global deste século.

É a primeira vez que um vírus alcança proporções alarmantes, acometendo todos os continentes. As repercussões da doença, especialmente no que diz respeito à quantidade de leitos e respiradores artificiais disponíveis, expõem problemas estruturais e assistenciais da saúde no mundo e, especialmente, no Brasil (BRITO et al., 2020).

A aquisição de materiais básicos de saúde foi prejudicada, sendo que as dificuldades são imensas. É sabido que bons relacionamentos, principalmente com fornecedores, são essenciais para que o material seja adquirido e entregue no momento necessário. Mas, quando a demanda é elevada, há problemas nos processos; assim, há locais com falta de equipamentos de proteção (Ex.: máscaras, luvas etc.) provenientes de falta de entregas por fornecedores.

A exemplo, a importação de produtos hospitalares durante a pandemia da Covid-19 foi prejudicada, inclusive, em função de fatores logísticos. Contudo, a adoção dos princípios da produção enxuta pode contribuir para a eficiência dos sistemas de saúde, sejam eles privados ou públicos. Como exemplo, há a edificação de estruturas temporárias, com hospitais *just in time* de campanha, realocação de recursos, compras de equipamentos em mercados exteriores, etc., mesmo com o conhecimento de que a pandemia poderá durar meses (e ter mais de um ciclo de surto) (SOUZA NETO, CASTRO, 2020).

Os hospitais de campanha constituem um bom exemplo do uso da abordagem enxuta na área de saúde. Para Forato (2020), o hospital de campanha é uma unidade hospitalar móvel, ou seja, pode ser construída em diferentes locais e depois desmontada. Com funcionamento temporário, essas unidades cuidam de pessoas em situações emergenciais e calamidades públicas, como é o caso da pandemia da COVID-19, e garante que seus pacientes possam ser transferidos para centros mais completos de saúde, caso necessário.

O autor supracitado destaca ainda que, nos hospitais de campanha, trabalham equipes multiprofissionais da saúde, como enfermeiros e médicos, o que prevê desde atendimentos de emergência até internações mais leves, além de exames laboratoriais e de imagem. Isso significa que esses profissionais têm à sua disposição, inclusive, medicamentos necessários para o controle de sintomas e infecções oportunistas.

Percebe-se que os hospitais de campanha foram construídos levando em consideração apenas o que é necessário para o atendimento de pacientes da Covid-19. O fluxo dos processos é bem especificado, e o que dita a necessidade de um hospital de campanha é a carência de atendimento por parte da população (produção puxada).

Na visão de Moura, Ruzene e Silva (2017), a abordagem *lean* (enxuta) ou “*just in time*” é tanto uma filosofia quanto um método para o planejamento e controle de operações. O termo “enxuta” dá uma visão clara que pode ser usada para guiar a forma como as operações são gerenciadas em diferentes contextos, uma vez que, operacionalmente, *just in time* significa que cada processo deve ser suprido com os itens e quantidades corretas, no tempo e lugar correto. Assim, o desafio operacional consiste no modo como essa abordagem pode contribuir para a eficiência do processo operacional da produção.

6. Considerações finais

A produção enxuta é um importante sistema produtivo responsável pela utilização dos recursos com qualidade e com o intuito de minimizar os desperdícios. Além disso, é responsabilidade da produção enxuta respeitar o capital intelectual empregado nos processos produtivos de modo que sua contribuição com a sustentabilidade empresarial esteja ligada às preocupações de melhoria contínua, intrínsecas a esse sistema produtivo.

A produção enxuta possui inúmeras dificuldades e limitações que podem comprometer seu bom funcionamento e, em muitos casos, a viabilidade da implantação desse tipo de sistema produtivo no ambiente empresarial. Condições como a capacidade de implementação de novas estratégias, a capacidade de assimilação por parte dos envolvidos nos processos produtivos e a própria organização estrutural das empresas podem representar grandes entraves na implementação da produção enxuta. Contudo, é ressaltado que, quando realizada de forma adequada, a produção enxuta pode contribuir muito com o desenvolvimento



organizacional das instituições que almejam uma boa colocação no mercado, contribuindo inclusive com a competitividade no longo prazo.

Como mecanismos de grande importância para a competitividade, a vantagem competitiva destaca-se como um elemento crucial para o desenvolvimento de empresas no longo prazo. Empresas que implementam a produção enxuta e se atentam às questões que estimulam o aumento da vantagem competitiva em suas atividades possuem mais oportunidades de se manterem ativas no mercado.

A presente pesquisa se limitou a fazer uma pesquisa na literatura sobre as ferramentas de gestão na produção enxuta, não se aprofundando sobre os impactos que essas ferramentas podem (ou não) gerar para as organizações no longo prazo. Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas para investigar a contribuição dessas ferramentas de gestão por longos períodos nas organizações.

Referências Bibliográficas

ÁLVAREZ, Roberto et al. Redesigning an assembly line through lean manufacturing tools. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 43, n. 9-10, p. 949, 2009

ALVES, Luana de Oliveira; SILVA, Luana Alexandre; SALAZAR, Viviane Santos. Vantagem Competitiva no Turismo Rural: análise dos recursos estratégicos de hotéis fazenda. **Revista Turismo em Análise**, v. 28, n. 3, p. 532-550, 2018.

ANICETO, Generthon Silva; SIQUEIRA, Carlos Marcelo; NUNES, Danillo Lopes. A Importância do Sistema Toyota de Produção para o Desenvolvimento de Empresas de Seguintes Diversos. **Revista Univap**, v. 22, n. 40, p. 587, 2017.

ANTUNES, Junico. **Sistemas de produção**: conceitos e práticas para projetos e gestão da produção enxuta. Bookman Editora, 2009.

BARBALHO, Sanderson César Macêdo; NITZSCHE, Maria Cristina Mozaner; DANTAS, Ananda Silveira. Melhoria de Processos na Gestão Pública: uma pesquisa-ação com foco nas atividades administrativas de um programa de intercâmbio estudantil de uma universidade pública. **Revista Produção Online**. v.17, n. 2, p. 406-439, 2017.

BARNEY, Jay; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**: Conceitos e Casos. 3 ed. Pearson, 2011.

BONAMIGO, Andrei; RODRIGUEZ, Carlos Manuel Taboada. The concept Hoshin Kanri applied in supply chain management. **Journal of Lean Systems**, v. 2, n. 3, p. 107-118, 2017.

BORTOLOTTI, Thomas; BOSCARI, Stefania; DANESE, Pamela. Successful lean implementation: organizational culture and soft lean practices. **International Journal of Production Economics**, v. 160, p. 182-201, 2015.

BRITO, Sávio B. P et al. Pandemia da COVID-19: o maior desafio do século XXI. **Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia**, 2020.

BUENO, Fabiana Mafeis et al. Fábricas Inteligentes e os Novos Desafios na Formação dos Engenheiros: os Impactos da Indústria 4.0. **Revista Engenharia em Ação UniToledo**, v. 2, n. 2, 2017

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE - CEPAL. **América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19 Efectos económicos y sociales**. Abr. 2020.

CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J.; JACOBS, F. Robert. **Administração da Produção para a Vantagem Competitiva**. Bookman, 2006.

CHOWDARY, Boppana V.; GEORGE, Damian. Improvement of manufacturing operations at a pharmaceutical company: a lean manufacturing approach. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 23, n. 1, p. 56-75, 2011.

CORBETT, Charles; VAN WASSENHOVE, Luk. Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. **California management review**, v. 35, n. 4, p. 107-122, 1993.

CORRÊA JÚNIOR, Miguel Belchior; BORGES, Wesley da Silva. A Aplicação das Metodologias Lean Seis Sigma: uma análise comparativa de estudos de casos publicados em periódicos. **Getec**, v.7, n.15, p.37-57, 2018

COLLATTO, Dalila Cisco et al. Interações, convergências e inter-relações entre Contabilidade Enxuta e Gestão Estratégica de Custos: um estudo no contexto da Produção Enxuta. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 23, n. 4, p. 815-827, dec. 2016.

CORREA, H. L.; CORREA, C. A. **Administração das Operações de Produção**. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, Samantha Serra et al. Drying by spray drying in the food industry: Micro-encapsulation, process parameters and main carriers used. **African Journal of Food Science**, v. 9, n. 9, p. 462-470, 2015.

DERELI, Deniz Dilara. Innovation management in global competition and competitive advantage. **Procedia-Social and behavioral sciences**, v. 195, p. 1365-1370, 2015



DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DUES, Christina Maria; TAN, Kim Hua; LIM, Ming. Green as the Lean: how to use Lean practices as a catalyst to greening your supply chain. **Journal os Cleaner Production**, v. 40, p. 93-100, 2013

ELIAS, Sérgio José Barbosa; MAGALHÃES, Liciane Carneiro. Contribuição da Produção Enxuta para obtenção da Produção mais limpa. **Revista Produção Online**, v. 3, n. 4, 2003.

FERREIRA, Luciene Braz; GUARDIA, Mabe Simone de Araujo Bezerra; GUARDIA, Sergio Ramiro Rivero. A Inovação Como Fonte De Vantagem Competitiva Em Restaurantes Temáticos de Brasília. **Universitas: Gestão e TI**, v. 7, n. 1, 2018.

FORATO, F. **O que é hospital de campanha? Entenda sua importância na pandemia do coronavírus.** Abr. 2020.

FORNO, Ana Júlia Dal et al. Value stream mapping: A study about the problems and challenges found in the literature from the past 15 years about application of Lean tools. **International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 72, n. 5-8, p. 779-790, 2014.

GOHR, Cláudia Fabiana et al. A Produção Científica sobre Lean Healthcare: Revisão e Análise Crítica. **RAHIS**, v. 14, n. 1, 2017.

GONÇALES-FILHO, Manoel; PIRES, Silvio Roberto Ignácio. Os principais passos adotados na aplicação de kaizen em fabricante de componentes industriais seriados. **Revista Produção Online**, v. 17, n. 4, p. 1160-1178, 2017.

GLASER-SEGURA, Daniel A.; PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. Fatores influenciadores do sucesso da adoção da produção enxuta: uma análise da indústria de três países de economia emergente. **Revista de administração**, v. 46, n. 4, p. 423-436, 2011

HELLENO, André Luís; MORAES, Aroldo José Isaias de; SIMON, Alexandre Tadeu. Integrating sustainability indicators and Lean Manufacturing to assess manufacturing processes: Application case studies in Brazilian industry. **Journal of cleaner production**, v. 153, p. 405-416, 2017.

HIROTA, E. H.; FORMOSO, C. T. O processo de aprendizagem na transferência dos conceitos e princípios da produção enxuta para a construção. IN: **ENCONTRO NACIONAL DA TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO**, v. 7, 2000.

JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa et al. Análise da relação entre manufatura enxuta e desempenho operacional de empresas do setor automotivo no Brasil. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 843-856, Dec. 2013.

JUSTA, Marcelo Augusto Oliveira da; BARREIROS, Nilson Rodrigues. Técnicas de gestão do Sistema Toyota de Produção. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 1, 2009.

KARIM, Azharul; ARIF-UZ-ZAMAN, Kazi. A methodology for effective implementation of lean strategies and its performance evaluation in manufacturing organizations. **Business Process Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 169-196, 2013.

KUMARAGURU, Senthilkumaran; RACHURI, Sudarsan; LECHEVALIER, David. Faceted classification of manufacturing processes for sustainability performance evaluation. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 75, n. 9-12, p. 1309-1320, 2014]

LEAN INSTITUTE BRASIL. **Lean Enterprise Institute**. 2018. Disponível em: <<http://www.lean.org.br/>>. Acesso em: 15 de mar. de 2018.

LEE, Sora et al. Dynamic and multidimensional measurement of product-service system (PSS) sustainability: a triple bottom line (TBL)-based system dynamics approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 32, p. 173-182, 2012.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Bookman Editora, 2005.

LIMA, Patrick Rusivel Brito de; MARTINS, Vitor William Batista. Sistema lean para otimização de recursos em uma indústria moveleira: estudo de caso com foco nas ferramentas da produção enxuta. **Revista Gestão Industrial**, v. 13, n. 3, 2018.

LISBOA, Helenkegth dos Santos Martins Alves; BATISTA, Natalia Bousquet; COSTA, Thiara Mourão. Geração de Vantagem Competitiva através da Padronização no Centro Auditivo Telex S/A no Estado do Rio de Janeiro. **REINPEC-Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 3, n. 1, 2017.

MAASOUMAN, Mohammad Ali; DEMIRLI, Kudret. Development of a lean maturity model for operational level planning. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 83, n. 5-8, p. 1171-1188, 2016.

MARODIN, Giuliano Almeida; SAURIN, Tarcísio Abreu. Managing barriers to lean production implementation: context matters. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 13, p. 3947 - 3962, 2015.

MEDEIROS, Nayara Cardoso de et al. Recursos Estratégico para a Produção Enxuta: um estudo de caso no setor de manufatura eletrônica. **Revista Produção Online**, v. 16, n. 4, p. 1309-1328, out./dez. 2016.

MORGAN, James M.; LIKER, Jeffrey K. **Sistema Toyota de desenvolvimento de produto: integrando pessoas, processos e tecnologia**. Bookman Editora, 2008.

MOURA, Roberta Elaine Lima; RUZENE, Denise Santos; SILVA, Daniel Pereira. O just in time como método de planejamento e controle: uma revisão bibliográfica. **Anais do IX SIMPROD**, 2017.

MULYADI, Martin Surya; PANGGABEAN, Rosinta Ria. Intellectual capital reporting: case study of high intellectual capital corporations in Indonesia. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 14, n. 1, p. 1-10, 2017.



NADEEM, Simon Peter et al. Lean manufacturing and environmental performance—exploring the impact and relationship. In: **IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems**. Springer, Cham. p. 331-340, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.

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

PEREIRA, Susana Carla Farias; PEREIRA, Luís Henrique. Desafios da gestão de riscos. **GV-executivo**, v. 16, n. 6, p. 16-21, 2017.

PICANÇO, Felipe Monteiro. Implantação do Sistema de Gestão Lean em Refinaria e os Impactos Operacionais na Performance da Empresa. **R. Gest. Industr.**, Ponta Grossa, v. 13, n. 3, p. 141-159, set./nov. 2017

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

RAMPASSO, Izabela Simon; ANHOLON, Rosley. Parâmetros para avaliação de células de manufatura que utilizam a filosofia lean: uma revisão da literatura. **Revista Produção Online**, v. 17, n. 4, p. 1329-1355, 2017.

SALGADO, Eduardo Gomes et al. Análise da aplicação do mapeamento do fluxo de valor na identificação de desperdícios do processo de desenvolvimento de produtos. **Gestão e Produção**, v. 16, n. 3, p. 344-356, 2009.

SANTOS, Luciano Costa et al. Identificação e Avaliação de Práticas de Produção Enxuta em Empresas Calçadistas do Estado da Paraíba. **Revista Produção Online**, v. 17, n. 1, p. 176-199, jan./mar. 2017

SANTOS, Nilis Adriano dos; SELLITTO, Miguel Afonso. Estratégia de manutenção e aumento da disponibilidade de um posto de compressão de gases na indústria petrolífera. **Revista Produção Online**, v. 16, n. 1, p. 77, 2016.

SILVA, J. M. da. **5S: O ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

SILVA, Vinícius Magalhães Borgéa da; SANTOS, Suzana Arleno Souza. Aplicação do Programa 5S Para Otimização de uma Linha de Produção de Biscoitos numa Fábrica De Massas. **Blucher Marine Engineering Proceedings**, v. 1, n. 1, p. 62-70, 2014.

SILVA, Isabelly Mazuco da. A study about the relationship between lean implementation and psychophysical demands in productive areas. **Journal of Lean Systems**, v. 3, n. 2, p. 26-47, 2018.

SINGH, Harwinder; SINGH, Amandeep. Application of lean manufacturing using value stream mapping in an auto-parts manufacturing unit. **Journal of Advances in Management Research**, v. 10, n. 1, p. 72-84, 2013.

SINGLA, Anuj; AHUJA, Inderpreet Singh; SETHI, A. P. S. Technology push and demand-pull practices for achieving sustainable development in manufacturing industries. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 29, n. 2, 2018.

SOUZA NETO, João Alves de; CASTRO, Fernando Molnar. Capitalism über alles: uma interpretação da pandemia de coronavírus no Brasil à luz da geografia radical de Neil Smith. **Espaço e Economia. Revista brasileira de geografia econômica**, n. 18, 2020





Internacionalização de empresas: o Grupo Gerdau

Internationalization of companies: Gerdau Group

Igor Estma Sardo
João Pedro Funck

Resumo

O presente trabalho estuda a estratégia do Grupo Gerdau em exportar o seu capital. A hipótese é de que a estratégia de alocação de capital em outros mercados foi exitosa em função da otimização das escolhas do grupo. Analisar e buscar tais causas podem ser justificável, tendo em vista o contexto de internacionalização das finanças internacionais e da produção em geral, do desempenho da economia e do Balanço de Pagamentos brasileiros. Como metodologia, este trabalho se utiliza de estudo de caso, calcado na revisão bibliográfica. No decorrer do artigo, demonstrar-se-á o estabelecimento do Grupo Gerdau no mercado nacional, o processo de internacionalização para as Américas, o desempenho das faculdades das empresas e conclusões gerais sobre o trabalho. Por fim, buscar-se-á compreender e demonstrar tal processo de internacionalização, utilizando-se de ferramentas analítico-teóricas diversas, porém com uma preponderância maior da análise do Paradigma Eclético de Dunning.

Palavras-chave: Grupo Gerdau, Exportação de capital, Américas, Paradigma Eclético.

Abstract

This paper studies the Gerdau Group's strategy to export its capital. The hypothesis is that the capital allocation strategy in other markets was successful due to the optimization of the group's choices. Analyzing and looking for such causes may be justified, considering the context of internationalization of international finance and production in general, the performance of the economy and the Brazilian Balance of Payments. As a methodology, this work uses a case study, based on the literature review. Throughout the article, the Gerdau Group will be established in the domestic market, the internationalization process for the Americas, the performance of the faculties of the companies and general conclusions about the work. Finally, we will seek to understand and demonstrate such a successful process of internationalization, using different analytical-theoretical tools, always seeking dialogue between theories, but with a greater preponderance of the analysis of the Dunning's Eclectic Paradigm.

Keywords: Gerdau Group, Capital Exportation, Americas, Eclectic Paradigm.



1. Introdução

A exportação de capital se constitui como uma alternativa estratégica e competitiva por parte das empresas, a qual foi muito difundida após a Segunda Guerra Mundial (MANDEL, 1982; MARINHO, 2013). Diversas empresas do mundo desenvolvido se internacionalizaram, a partir da década de 1950, para locais onde os demais fatores de produção (terra, mão de obra e recursos naturais) eram mais baratos, além de buscarem menores taxas de frete, aproximando-se do mercado consumidor alvo (FERREIRA e CORDEIRO, 2008; MARINHO, 2013). No entanto, há casos peculiares de internacionalização de empresas no terceiro mundo, entre elas, muitas empresas no Brasil que diversificaram sua produção para além das fronteiras nacionais (DO LADO, 2014).

No Brasil, o Grupo Gerdau é um caso de processo de exportação de capital, que logrou realizar um Investimento Externo Direto, perpassando pelas vantagens de internacionalização¹ demonstradas no Paradigma Eclético de Dunning (FERREIRA e CORDEIRO, 2008). Neste sentido, este artigo busca investigar como o Grupo Gerdau realizou seu processo de internacionalização e, como hipótese ao problema, pode-se dizer que isto se deve pelas escolhas ótimas da empresa em sua estratégia de alocação de capital nos mercados escolhidos. Como metodologia empregada para análise deste estudo de caso, utilizar-se-á de revisão bibliográfica de teorias de internacionalização e de relatórios de produtividade do Grupo Gerdau. Justifica-se a escolha de tal firma pelo Grupo Gerdau ser uma empresa de destaque no Brasil (maior recicladora da América Latina) e, igualmente, justifica-se a escolha de tal metodologia pelo escopo da pesquisa realizada neste artigo. Analisar e buscar tais causas pode ser justificável, haja vista o contexto de internacionalização das finanças e da produção em geral (STIGLITZ, 2010), do desempenho da economia e do Balanço de Pagamentos brasileiros. Finalmente, buscar-se-á compreender e demonstrar tal processo de internacionalização, utilizando-se de ferramentas analítico-teóricas diversas, sempre buscando o diálogo entre teorias (Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Internalização, Escola de Uppsala etc.), porém com uma preponderância maior da análise do Paradigma Eclético de Dunning.

¹ Propriedades intangíveis e tangíveis, localização e internalização, as quais serão melhor abordadas adiante neste trabalho.

2. A Empresa: Grupo Gerdau

Atualmente, a Gerdau é a maior empresa brasileira produtora de aço e uma das principais fornecedoras de aço longo nas Américas, além de aços especiais no mundo. Sua produção, no Brasil, também inclui aços planos e minério de ferro, o que dá mais competitividade à empresa (GERDAU, 2019). Minério de ferro se trata do produto bruto, uma substância facilmente encontrada na natureza, a qual é abundante no Brasil e é extraída, também, pelo Grupo Gerdau. Portanto o minério de ferro possui baixo valor agregado, uma vez que se trata de um bem intermediário *in natura*. Além disso, o minério de ferro tem uma demanda internacional muito elevada, por ser muito versátil, no entanto, por seu baixo valor agregado e oferta abundante, apenas grandes quantidades geram um retorno rentável. Aços especiais são a mistura de ferro-carbono que, ademais, é trabalhada com outras substâncias que lhe conferem maior resistência e durabilidade, tais como manganês, tungstênio, cobalto, alumínio, níquel etc. Portanto, aços especiais são um produto intermediário de maior valor agregado, uma vez que passam pelo processo de mistura com carbono, adicionados de uma substância complementar. Não obstante, aços especiais (ou também aços-liga), sejam planos ou longos, tem uma demanda internacional estável, sobretudo no setor de bens de capital (SILVA & AVANZI, 2011).

A empresa defende fortemente o desenvolvimento sustentável e, por isso, recicla milhões de toneladas de sucata de aço. Isso a faz a maior recicladora da América Latina. Além disso, o grupo Gerdau possui ações nas bolsas de valores de São Paulo, Nova Iorque e Madri e se constitui como uma das principais empresas brasileiras no ramo da siderurgia (GERDAU, 2019).

A indústria siderúrgica é intensiva em capital e tem como principais matérias-primas o minério de ferro e o carvão mineral. Este último é escasso no Brasil e apresenta baixa qualidade, diferentemente do primeiro, que está em grandes quantidades no território nacional. Sendo assim, o minério de ferro apresenta-se como uma vantagem competitiva para a indústria siderúrgica brasileira, visto que os custos de extração e de distribuição são baixos quando comparados com os praticados mundialmente. Além destes fatores, a estrutura logística na qual se insere na cadeia produtiva e o baixo valor remuneratório da mão de obra nacional fazem com que a indústria siderúrgica brasileira se destaque no mercado (DEPEC, 2017; VALOR, 2008).



A história da Gerdau se insere no início da formação da indústria siderúrgica brasileira. Assim, a empresa iniciou suas atividades industriais em 1901, quando o imigrante alemão Johannes Heinrich Kaspar Gerdau, mais conhecido como João Gerdau, adquiriu a Fábrica de Pregos Pontas de Paris em Porto Alegre/RS, que foi renomeada como João Gerdau & Filho, marcando assim a origem do Grupo Gerdau. Posteriormente, objetivando diversificar as atividades sob um controle familiar centralizado, na década de 1930, é criada uma filial da Fábrica de Pregos em Passo Fundo/RS (GERDAU, 2019).

Ademais, em 1947, a empresa lançou ações da Fábrica de Pregos – atual Holding Metalúrgica Gerdau S/A – na Bolsa de Valores de Porto Alegre, tornando-se uma companhia de capital aberto. Já em 1948, a empresa iniciou suas atividades como a Siderúrgica Riograndense, em Porto Alegre e passou a adquirir empresas produtoras de aço e seus derivados em todo o Brasil. Isso revela uma estratégia de crescimento utilizando-se de sucessivas fusões e aquisições de firmas menores. Sendo assim, a partir de 1960, a empresa expande-se para o Nordeste e Sudeste do Brasil e ingressa no segmento de distribuição de aço (GERDAU, 2019).

Nos anos 1980, após firmar-se como produtora de aço bruto no Brasil, a empresa inicia sua internacionalização por meio de iniciativas de Investimento Direto Externo (IDE). Aqui destaca-se a escolha ótima da empresa: uma vez que o espaço nacional já fora completamente maximizado, não havia para onde expandir, senão alhures. De acordo com Paradigma Eclético de Dunning, infere-se que, em 1980, a empresa já havia se angariado status da marca (propriedade intangível), poderia se expandir para locais fora da jurisdição nacional em busca de recursos (localização), e tinha capacidade de manter rentabilidade e demanda cativa (internalização) (FERREIRA e CORDEIRO, 2008). Entretanto, ressalta-se que foi a partir do Plano de Saneamento do Sistema Siderbrás e do Programa Nacional de Desestatização (PND) que a empresa ganhou fôlego para se lançar internacionalmente com maior intensidade. A estratégia da empresa centra-se no IDE, geralmente assumindo o controle acionário de siderúrgicas já estabelecidas (também conhecido como *brownfield investment*). Atualmente, a empresa produz aços em países como Argentina, Canadá, Chile, Estados Unidos (EUA), Espanha, entre outros, constituindo uma grande empresa internacional (GERDAU, 2019).

3. Grupo Gerdaul sob o Paradigma Eclético

A teoria das firmas postula que empresas buscam obter lucro, e tal objetivo passa pela definição de estratégias de competitividade setorial. (FERRAZ, 1996). Ainda relacionado ao objetivo de obter lucros surgem outros questionamentos, sobretudo em nível internacional: por que firmas alocam recursos fora das fronteiras nacionais? Mais do que comercializar internacionalmente, o processo de internacionalização (ou exportação de capital) requer um cauteloso cálculo de risco para mover uma nova planta filial do ciclo de produção para outra jurisdição (FERREIRA e CORDEIRO, 2008). Este processo de internacionalização dos capitais e movimento da produção se tornou cada vez mais uma tendência no pós-guerra, quando as firmas dos países centrais desenvolvidos decidiram alocar suas plantas produtivas nos países do Terceiro Mundo (MANDEL, 1982; MARINHO, 2013).

O porquê de tal movimentação suscita pesquisas e configura-se como objeto deste trabalho. Sendo assim, como abordagem teórica, é possível entender o processo padrão de internacionalização de uma empresa pelo Paradigma Eclético de Dunning (ou Teoria OLI). De acordo com esta teoria, a exportação de capital se explica por uma concertação de fatores mediadores com objetivo de obter maior competitividade internacional e lucratividade da empresa. São estes fatores a vantagem propriedade inerente à firma (*ownership*), a vantagem de nova localização (*location*) e a vantagem de internalização sem ter necessidade de recorrer a terceiros (*internalization*) (FERREIRA e CORDEIRO, 2008; MARINHO, 2013). Como efeito colateral, ao se internacionalizarem as empresas exportaram externalidades negativas (como poluição e sindicalismo pelego) para países periféricos no sistema capitalista mundial (MANDEL, 1982).

Para entender melhor tais vantagens, normalmente, a firma precisa ponderar e pôr na balança se possui vantagens suficientes para exportar seu capital. Em primeiro lugar, a empresa possui uma vantagem inerente à marca (status, técnicas de produção, retornos de escala etc.)? Se não, compensa continuar produzindo domesticamente. Em seguida, a empresa ganha ao produzir alhures (existência de matéria-prima, baixos salários, isenção tarifária etc.)? Se não, compensa continuar no país de origem e, quiçá, exportar apenas a mercadoria final. Finalmente, a empresa tem capacidade de internalizar-se em outra jurisdição nacional (produzir por conta própria sem recorrer a licenças ou joint-ventures)? Se não, compensa recorrer a parcerias. Ponderadas todas estas vantagens, se tudo for

satisfeito, a firma pode tomar a decisão ótima de internacionalizar-se (FERREIRA e CORDEIRO, 2008).

No entanto, é vital salientar que, tal como o próprio autor da Teoria OLI, John Harry Dunning, aponta, o Paradigma Eclético não se propõe a construir uma teoria geral da internacionalização, mas, antes “como algo que aponta para uma metodologia e para um conjunto genérico de variáveis que contém os elementos necessários para qualquer explicação específica de tipos particulares de atividades produtivas no exterior” (DUNNING, 1991, p.125). Neste intuito, é possível identificar, facilmente, estas variáveis genéricas de Dunning na projeção internacional da Gerdau. Enquanto empresa, o Grupo Gerdau tem a vantagem de estar em um setor de baixa concorrência, caracterizado por ser naturalmente oligopolizado. Outra característica pertinente deste setor é um valor agregado intermediário, isto é, em contabilidade nacional, o aço e seus derivados nunca serão vendidos como produtos finais, mas sempre para outras indústrias de transformação, fato que qualifica positivamente a empresa nos mercados estrangeiros (GERDAU, 2019).

Uma vez que a empresa já é consolidada nacionalmente, o processo de internacionalização é beneficiado pelas supracitadas vantagens de propriedade da empresa. Somam-se às anteriores, a capacidade tecnológica e o status da marca Gerdau como uma marca tradicional do mercado de bens intermediários no Brasil e na América Latina. Desta forma, a exportação de capital por parte da empresa ensejaria a busca por potencial humano, isto é, mão de obra desqualificada abundante e barata (GERDAU, 2019; MARINHO, 2013). Além das qualidades tangíveis e intangíveis da firma, o Grupo Gerdau, como indústria do setor intermediário, naturalmente é uma empresa *resource seeking*, ou seja, uma empresa que busca suas matérias-primas na fonte de produção, evitando os custos de frete do comércio internacional. Porém, o fato curioso é que, além da afeição por mão de obra e recursos, o Grupo Gerdau tem uma preocupação *market seeking*, isto é, cativar a demanda em maior medida que a média da concorrência do setor na América Latina. Isso se explica pelo fato de a internacionalização da Gerdau não ter apenas sua causa calcada no *resource seeking*, haja vista as fartas jazidas em território nacional, mas igualmente na manutenção de sua clientela (GERDAU, 2019; MARINHO, 2013).

Finalmente, a vantagem de internacionalização da Gerdau, evitando a concessão de suas operações a firmas terceiras, se deve, sobretudo, a seu desempenho na internacionalização para o restante da América. A manutenção de altas taxas de lucro

no Brasil e a continuidade de tais taxas nas demais plantas na América do Sul e América do Norte outorgaram a eficiência, competitividade e desempenho do Grupo Gerdau ao buscar boa localização por recursos, mão de obra, mercado e alta rentabilidade (GERDAU, 2019; MARINHO, 2013), como será analisado nas próximas seções.

4. A Internacionalização

A internacionalização do Grupo Gerdau ocorreu em um contexto de privatizações no setor siderúrgico, no qual, ampliou-se as plantas produtivas e, conseqüentemente, a possibilidade de competição no mercado global. Desta forma, a empresa instalou subsidiárias em diversos países, incluindo nos países desenvolvidos, como EUA e Canadá, por meio de IDEs.

A estratégia de internacionalização da empresa também está relacionada à dificuldade de aumentar a produção interna em decorrência das exigências contrárias à concentração de mercado do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Assim, a internacionalização tornou-se a única maneira para que o Grupo Gerdau continuasse a se expandir (DE PAULA e GOULART, 2010).

Segundo Porter (1999), o principal objetivo da internacionalização de uma empresa é melhorar sua própria eficácia e, ao mesmo tempo, enfraquecer a de seus concorrentes. Essa estratégia ilustra a afirmação de Dunning (1996), segundo a qual uma empresa se internacionaliza quando deseja explorar e proteger sua vantagem econômica diante de seus competidores potenciais, ao estabelecer uma subsidiária em outro país, utilizando-se de fusões e aquisições de firmas já estabelecidas no mercado.

Assim, a internacionalização da Gerdau permitiu um contato com o novo ambiente de concorrência, gerando um grande aprendizado administrativo e da adaptação de competências acumuladas no país de origem em termos tecnológicos e administrativos. Além disso, a internacionalização serviu como uma saída para alocar seu excedente de produção interna, quando havia retração da demanda nacional por aço no final da década de 1990 (DE PAULA e GOULART, 2010).

Esse tipo de estratégia, segundo Penrose (2007), possibilita à empresa o acesso mais rápido ao novo mercado, com menor custo de investimento, visto que a estrutura se encontra pronta, além de implicar na redução do número de concorrentes no setor. Atualmente, a empresa está sendo administrada pela Holding

Metalúrgica Gerdau S.A. e possui subsidiárias em países como Uruguai, Argentina, Canadá e Estados Unidos. Para atuar nestas localidades, adotou-se estratégias semelhantes, apesar das diferenças de cada país. Ou seja, a internacionalização foi em várias direções e a exploração de condições de mercado e de vantagens locais não seguiu um único sentido (DE PAULA e GOULART, 2010).

Inicialmente, a Gerdau adquiriu a Siderúrgica Laísa, em 1980, localizada em Montevideu, Uruguai. Segundo avaliação da própria empresa, havia um potencial de crescimento do mercado, associado à baixa competitividade de produtores locais e a um perfil de consumidores semelhantes aos do mercado brasileiro (GERDAU, 2019). Além disso, devido ao impedimento do governo brasileiro em relação a novas plantas da Gerdau no país, a empresa investiu no Uruguai, motivada pela busca de novos mercados.

O Uruguai era muito parecido com Brasil (sobretudo o estado do Rio Grande do Sul), principalmente em termos culturais e de dinâmica de mercado, além da localização geográfica próxima. Esse movimento reflete os pressupostos da Escola de Uppsala, no qual, após a saturação do mercado nacional, surge a necessidade de buscar os internacionais buscando um aumento na lucratividade. Nesse sentido, a internacionalização obedece uma distância psíquica, em que, ao investir em países próximos, há características semelhantes às do mercado de origem (DE PAULA e GOULART, 2010).

A segunda aquisição do Grupo foi da Siderúrgica Courtice Steel, no Canadá (1989), seguida, em 1995, da construção de uma segunda planta industrial, a MRM Steel (GERDAU, 2019). Segundo Barbosa (2005), a principal motivação da empresa, nesse caso, foi a busca de novos mercados, visando manter sua competitividade. Nesse sentido, a aquisição da Siderúrgica Courtice Steel representava uma oportunidade de explorar o mercado norte-americano, visto que já havia canais de distribuição existentes e clientes estabelecidos. Assim, Barbosa (2005) afirma que esta aquisição proporcionou ao grupo a adaptação da produção ao perfil do mercado local, semelhante ao dos consumidores norte-americanos, e a adequação da tecnologia.

Essa estratégia de consolidar sua posição no Canadá e estar próxima do mercado dos Estados Unidos (EUA) foi impulsionada pela compra da MRM Steel. Além disso, destaca-se a relevância do tamanho do mercado consumidor e da oferta de capital para as aquisições a baixo custo de captação, além da oferta abundante de

sucata de qualidade, baixa competitividade dos concorrentes locais e estabilidade do país (DE PAULA e GOULART, 2010).

Posteriormente, o Grupo Gerdau se estabeleceu no Chile (1992) ao adquirir a Siderúrgica Aza e, neste caso, os fatores econômicos importaram mais. Havia um potencial crescimento de mercado e baixa concorrência local, além de oferta de matéria-prima de qualidade a baixos preços. Depois, em 1997, a empresa se deslocou para a Argentina, adquirindo a Siderúrgica da Sipsa; e, em 2005, obtendo o controle acionário da Sipar Aceros, absorvendo 74,44% das ações da empresa (GERDAU, 2019). Este processo seguiu os moldes anteriores e também com maior peso econômico na decisão, ressaltando a mão de obra desqualificada presente na região para escolha de internacionalização da empresa Gerdau nessa localidade (DE PAULA e GOULART, 2010). Segundo Barbosa (2005), a principal razão para estas aquisições seria a necessidade de firmar uma posição competitiva no MERCOSUL.

Já o deslocamento da empresa rumo ao mercado norte-americano é consolidado em 1999, após a compra da Siderúrgica Ameristeel, composta por três unidades: Jacksonville Steel Mill (Flórida), Jackson Steel Mill (Tennessee) e Charlotte Steel Mill (Carolina do Norte) (GERDAU, 2019). Para a aquisição destas, levou-se em consideração a estabilidade do país, o tamanho de mercado, a grande oferta de sucata de qualidade, a baixa competitividade local, pessoal qualificado e oferta de financiamento a baixo custo (BARBOSA, 2005).

No ano de 2002, o Grupo Gerdau se fundiu com a Co-Steel, criando uma siderúrgica com 10 usinas no Canadá e nos EUA (GERDAU, 2019). A principal motivação da empresa foi a perspectiva de se posicionar como uma grande firma no mercado da América do Norte (BARBOSA, 2004; DE PAULA e GOULART, 2010).

O Grupo Gerdau continuou a ampliar sua participação em diversos países, como pode-se verificar na Figura 1, utilizando-se de sua estratégia de fusões e aquisições. Destaca-se a movimentação para a Europa, em 2005, mediante a compra de 40% da Corporación Sidenor (GERDAU, 2019). A empresa incorporada era a maior produtora de aços especiais na Espanha e possuía 58,44% das ações da Siderúrgica Aços Villares, instalada no Brasil. Esta última era considerada a maior concorrente no segmento de aços especiais para a indústria automotiva no Brasil. Essa fusão aumentou a competitividade do Grupo Gerdau, por reduzir o número de concorrentes e proporcionar ganhos derivados da concentração de capital (GOMES, 2005). Além disso, ressalta-se a compra, em 2006, de 51,8% das ações da Siderúrgica

Estatal Siderperú, no Peru, e a entrada no México em 2007, com a aquisição do Grupo Feld, controlador da Siderúrgica Tultitlán (Sidertul), e a assinatura do acordo de compra de 49% das ações da Siderúrgica Aceros Corsa neste ano, cuja operação só seria concluída no ano seguinte (2008) (GERDAU, 2007; GERDAU, 2019).

Figura 1 - Linha do tempo do processo de internacionalização do Grupo Gerdau.



Fonte: Dados de GERDAU, 2019

De forma geral, a expansão internacional do Grupo Gerdau se deu a partir de tendências do mercado interno, tornando o IDE uma estratégia crucial para o crescimento da empresa. Fatores como proximidade geográfica e semelhanças do mercado consumidor local explicam as motivações que culminaram na primeira aquisição internacional do grupo. Por consequência, a necessidade de se firmar na indústria de siderurgia na América Latina e no MERCOSUL incentivou outras aquisições nesse continente. Já a compra de siderúrgicas no Canadá significou a possibilidade de se adaptar a um mercado diferente do brasileiro, favorecendo sua entrada no norte-americano.

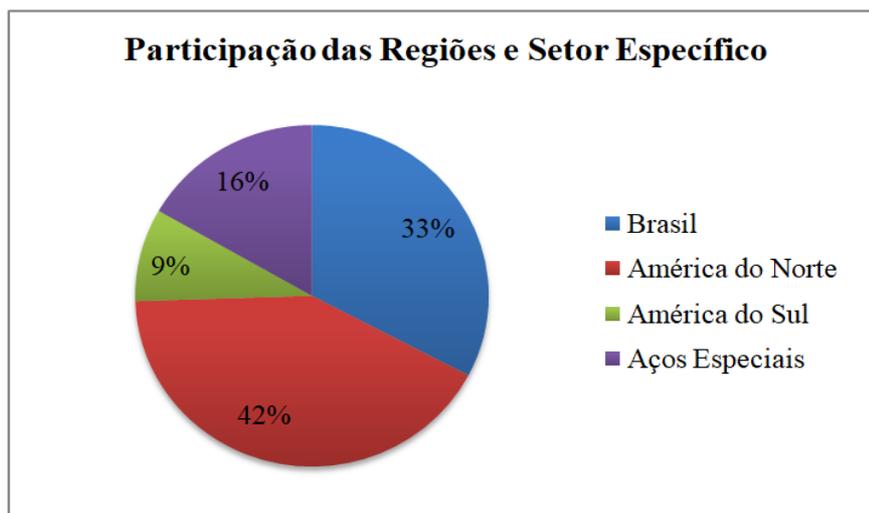
Visto o processo de internacionalização da empresa, uma vez mais, é possível fazer um paralelo com a teoria de Dunning. O Grupo Gerdau começou sua expansão para localidades próximas na América do Sul (Uruguai, Chile, Argentina etc.), sabendo que possuía propriedades intangíveis e tangíveis frente aos correntes locais. Em 1989 arriscou-se em um mercado competitivo (Canadá), mas certamente visando o mercado estadunidense - fato que consolidou-se 10 anos mais tarde. Apenas em 2005, 25 anos após o início de sua exportação de capital, se lançou em outro continente. De maneira esperada, a empresa buscou extrair minério de ferro em jazidas alhures, além de procurar ter isenções tarifárias e estar próxima do empresariado interessado em aços especiais. Finalmente, por meio de brownfield

investment, a empresa evitou parcerias ou licenciamentos e buscou internacionalizar-se por conta própria (FERREIRA e CORDEIRO, 2008).

5. Desempenho e taxa de lucro

Os primeiros dados a serem analisados são referentes à participação das regiões definidas internamente por Brasil, América do Norte e América do Sul, e um setor específico, Aços Especiais, no total da receita líquida do grupo empresarial. Enquanto que o Brasil corresponde a 32,7% do montante total, a América do Norte representa 41,8% deste. Já a América do Sul possui a porcentagem de 8,8% e Aços Especiais possui 16,7% (Figura 2). Pode-se constatar que por mais que o Brasil tenha fundamental importância no montante geral referente à receita líquida, é a América do Norte que se constitui como a principal região nesse quesito importante para a contabilidade. Além disso, é necessário esclarecer que nenhuma região ou setor se estabelece como majoritária no montante total, ou seja, não supera a porcentagem de 50%. Apesar disso, somando-se a porcentagem da América do Norte com a porcentagem do Brasil, alcança-se a marca de 74,5%, número considerável para o balanço empresarial (METALÚRGICA GERDAU, 2018).

Figura 2 - Dados referentes a participação das regiões e de um setor específico no total da receita líquida do Grupo Gerdau.



Fonte: Dados de METALÚRGICA GERDAU, 2018

Esse último dado demonstra que a base de operações e de mercado de GERDAU S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS se constitui primordialmente no Brasil e nos Estados Unidos, haja vista que existe um predomínio deste último país na

região América do Norte referente à comercialização e à produção do grupo empresarial. A América do Sul, por sua vez, possui a sua receita líquida aproximadamente 4 vezes menor do que a do Brasil e aproximadamente 5 vezes menor do que a da América do Norte. Pode-se verificar que, embora a internacionalização da empresa para a América do Sul tenha sido importante para a diversificação de mercados e países produtores, consolidando-o como relevante ator empresarial no ramo metalúrgico, essa internacionalização não resultou em um processo mais profundo, tanto ao montante internacional da Gerdau, como também à própria composição do mercado sul-americano. Ademais, não apresentou predomínio do Grupo Gerdau, ainda que tenha intensificado e ampliado a participação brasileira na América do Sul, particularmente nos países do Cone Sul (METALÚRGICA GERDAU, 2018).

Além disso, na medida em que se compara o montante geral de lucro bruto do terceiro trimestre de 2018, com valor de 1,862 bilhão de dólares, com os lucros brutos do Brasil e América do Norte, 788 e 598 milhões de dólares, respectivamente, e observando o montante geral da renda líquida do mesmo período, pode-se verificar que não só a margem de lucro bruto no Brasil é superior a da América do Norte, como também o próprio lucro bruto no Brasil é numericamente maior. Porém, é imprescindível considerar que o crescimento do lucro bruto na América do Norte foi ainda superior ao do que ocorreu no Brasil, uma vez que esse crescimento teve como porcentagem a de 211,4% (METALÚRGICA GERDAU, 2018).

No tocante ao lucro bruto na América do Sul, este obteve o montante de 452 milhões de dólares nos 9 primeiros meses de 2018, enquanto que no ano anterior teve a cifra de 350 milhões de dólares, sendo o crescimento do lucro bruto de 13,2%. Comparativamente com o aumento dos lucros brutos no Brasil e na América do Norte, o lucro bruto obtido na região sul-americana teve crescimento bem inferior, demonstrando uma relativa inaptidão do mercado sul-americano de considerável expansão no setor siderúrgico. Esse quadro se aprofunda na medida em que, com a observação de que as vendas de aço para essa região — contabilizadas em 601 toneladas nos primeiros 9 meses de 2018 — são inferiores ao aço vendido — contabilizados em 1.044 toneladas — nessa macro localidade (METALÚRGICA, 2018).

Esses dados significam que a demanda na América do Sul foi atendida 60% por produção local do Grupo Gerdau, enquanto que 40% dessa demanda foi

atendida pela importação de aço produzido majoritariamente no Brasil por esse mesmo grupo empresarial. Outra constatação necessária é a de que houve um provável e parcial incremento no valor agregado dos produtos de aço vendidos do Brasil para América do Sul. Isso pode ser visualizado por meio do exame da diminuição da produção e demanda locais referentes ao Grupo Gerdau nessa macro localidade, que foram reduzidos 23,8% e 22,1%, respectivamente. Essa diminuição da produção e da demanda não significou uma diminuição na receita líquida, que incrementou de 2.901 para 2.982 milhões de dólares nos primeiros 9 meses de 2018, ocorrida por mudanças cambiais, mas principalmente pela elevação limitada do valor agregado dos produtos (METALÚRGICA GERDAU, 2018).

Desse modo, diante da constatação de que em grande medida a lucratividade desse setor se origina não da internacionalização do Grupo Gerdau, mas sim da comercialização de seus produtos, optou-se, por exemplo, pela venda das operações do Grupo Gerdau no Chile. Estabelece-se uma tendência de não incrementar a internacionalização na América do Sul, já que a produção siderúrgica do Grupo Gerdau Brasil é capaz de complementar a demanda requisitada na América do Sul (AZEVEDO, 2019; METALÚRGICA GERDAU, 2018).

Já em relação ao setor de Aços Especiais, a sua receita líquida nos primeiros 9 meses de 2018 foi de 6.170 milhões de dólares, sendo o lucro bruto 919 milhões de dólares. O aspecto mais importante desse setor é que o crescimento da receita líquida, do custo das vendas e do lucro bruto foram 33,5%, 33,3% e 35,2%, respectivamente. Por conseguinte, persistiram as proporções de forma acentuadamente equivalente se comparadas com o ano anterior. Esse aspecto e o grande lucro bruto do setor se constituíram como principais motivos para o Grupo Gerdau se especializar na categoria de aços especiais (METALÚRGICA, 2018). Ademais, os aços especiais também se configuram como tecnologia mais avançada em relação a aços mais comuns, constituindo-se como produto de maior valor agregado. Desse modo, mediante esses aspectos, há o estabelecimento do setor de Aços Especiais como uma das principais prioridades estratégicas da empresa. Um dos acontecimentos que corroboram essa tendência é a venda pela Gerdau de usinas produtoras de vergalhão, assim como unidades de corte e dobra de aço e centros de distribuição nos Estados Unidos para a Commercial Metals Company (GERDAU, 2018).



Segundo André Gerdau Johannpeter, Vice-presidente Executivo do Conselho de Administração, a venda das plantas industriais de vergalhões nos Estados Unidos é parte do processo de transformação global da empresa, cujo objetivo primordial é torná-la mais rentável no mercado norte-americano (GERDAU, 2019). Por fim, outra corroboração para essa tendência é o lançamento de novos aços especiais com o intuito de absorver demandas da nova mobilidade pelo Grupo Gerdau. Mauro Franco, gerente de marketing de aços especiais da companhia, considera que o mundo está se transformando e existe uma necessidade de adaptar a Gerdau a essas novas condições (RIATO, 2019). Outrossim, esforços se concentram também na inclusão de sensores em todas as etapas do processo produtivo no intuito de aumentar a eficiência e produtividade da companhia. Por mais que esses esforços sejam significativos, a direção considera, ainda mais relevante do que melhorar processos internos e o produto, a necessidade de se aproximar de seus potenciais e atuais clientes, proporcionando-lhes uma solução.

É possível fazer paralelo semelhante ao processo de *market seeking* do Paradigma eclético de Dunning, fato curioso, haja vista que a empresa em análise é naturalmente *resource seeking*. A busca por clientes próximos demonstra a propensão natural do Grupo Gerdau de angariar maior competitividade sobre a concorrência (FERRAZ, 1996; MARINHO, 2013). Ademais, a companhia almeja, para antecipar-se ao mercado, colaborar e compartilhar conhecimento, tendo firmado parcerias com instituições e universidades para tal e acentuada relevância da seção de Pesquisa e Desenvolvimento (RIATO, 2019).

Pode-se concluir que o crescimento da lucratividade do Grupo Gerdau teve como principais bases os mercados do Brasil e da América do Norte, assim como o setor de Aços Especiais. É justamente a partir dessa tendência de crescimento do Grupo Gerdau e da existência de uma lucratividade correspondente nesses mercados, que se estabelece a proposta de consolidação no mercado brasileiro e de aprofundamento do processo de internacionalização no mercado norte-americano. Uma vez mais trazendo a teoria de Dunning, a Gerdau se mostrou capaz de internalizar seus custos de produção e rentabilidade fora do território nacional sem necessitar de parcerias, mantendo altas taxas de lucro (FERREIRA e CORDEIRO, 2008).

As mudanças tributárias e a taxação do aço estrangeiro nos Estados Unidos, tendo o último focado contra a China, favorecem a internacionalização da

produção siderúrgica (GRACIANI, 2019). Ademais, o plano geral para modernização da infraestrutura dos Estados Unidos, que inclui um orçamento de US\$ 200 bilhões em financiamentos públicos, assim como procura incentivar contribuições provenientes dos governos estaduais e de empresas privadas, com expectativa de angariar US\$ 1,3 trilhões (THE WHITE HOUSE, 2018). Desse modo, Grupo Gerdau estabelece uma estratégia empresarial a partir desse contexto ou tendência de mercado, além de que o contexto interno de câmbio desvalorizado auxilia a valorização do mercado interno brasileiro, sendo explicado, assim, o aumento da lucratividade desse setor em grande medida. Destarte, o foco estratégico e operacional do Grupo Gerdau reside no Brasil e nos EUA a partir de razões macroeconômicas e macropolíticas.

6. Conclusão

Desde 2010, constrói-se um planejamento de longo prazo, em que a atuação da companhia vem a tirar proveito das diferentes dimensões competitivas. Na dimensão sistêmica, por exemplo, que se caracteriza por condições macroeconômicas e político-institucionais, se destacam as políticas estadunidenses de favorecimento da infraestrutura e defesa do mercado interno, além do impacto da taxa de câmbio brasileira, incentivando a produção e venda de seus produtos nessas respectivas regiões. Na dimensão estrutural, que se caracteriza pelas tendências do progresso técnico e da cadeia produtiva, o Grupo Gerdau vem atuando a fim de expandir a sua presença internacionalmente, a partir do lançamento e do foco estipulado aos novos aços especiais, realizando um projeto de inovação, além de se inserir a partir de um bem de alto valor agregado dentro do setor siderúrgico.

Quanto à dimensão empresarial, em que a empresa possui maior liberdade de ação, o Grupo Gerdau procurou incrementar não só o setor de Pesquisa e Desenvolvimento, como também priorizar a sua atividade produtiva em seções de mercado que lhe provém mais vantagens e benefícios, aprofundando o processo produtivo, e se retirar de setores dos quais ganhos são tidos como insatisfatórios financeiramente, mesmo que tenham sido fundamentais no processo de consolidação no mercado interno e internacionalização nos mercados americanos. Desse modo, a teoria OLI (ou Paradigma Eclético), tendo como autor principal John H. Dunning, demonstra com mais instrumentos e mediações a tendência contemporânea da companhia Gerdau de atuação empresarial, uma vez que as vantagens de



propriedade, de localidade e de internalização, explicam as causas e motivações materiais das diferentes dimensões que sujeitam e fomentam a presença da companhia nos mercados não domésticos.

Referências Bibliográficas

AZEVEDO, Rita. ***Gerdau conclui venda de operações no Chile***. Valor. 2018. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/06/29/gerdau-conclui-venda-de-operacoes-no-chile.ghtml>. Acesso em: 30 out. 2019.

BARBOSA, Fabio Jose. **A internacionalização do grupo Gerdau: um estudo de caso**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=5877@1>. Acesso em: 16 out. 2019.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E ESTUDOS ECONÔMICOS – DEPEC. **Siderurgia**. Junho 2017. Disponível em: https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_siderurgia.pdf. Acesso em 31 Out. 2019.

DE PAULA, Nilson; GOULART, Luciane. **A internacionalização de empresas brasileiras: o caso do grupo Gerdau**. História econômica & história de empresas, [s. l.], v. 1, p. 73-94, 2010. PDF.

DO LAGO, Luiz Aranha Correa. **A retomada do crescimento e as distorções do “milagre”, 1967-1974**. Em: ABREU, Marcelo de Paiva (Org.). A ordem do progresso: dois séculos de política econômica no Brasil 2ª Ed. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2014.

DUNNING, J. H. **La empresa multinacional**. Trad. E. L. Suárez, São Paulo: Makron Books, 1996.

FERREIRA, Michel. CORDEIRO, Romeu. **Formulação da estratégia de internacionalização**. Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2008.

FERRAZ, João Carlos. Cap. 1 **Competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes**. Em: FERRAZ, João Carlos. KUPFER, David. HAGUENAUER, Lia. Made in Brazil: desafios competitivos para indústria. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1996.

GERDAU BRASIL. Disponível em <http://www.gerdau.com.br>. Acesso em: 16 out. 2019.

GERDAU. **Gerdau vende usinas produtoras de vergalhão nos EUA para CMC. Gerdau. 2018**. Disponível em: <https://www2.gerdau.com.br/sobre-nos/noticias/gerdau-vende-usinas-produtoras-de-vergalhao-nos-eua-para-cmc>. Acesso em: 31 out. 2019.

GERDAU. **Relatório Anual**. Gerdau 2007. Disponível em: <https://ri.gerdau.com/ptb/4535/RelatrioAnual2007.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2019.



GOMES, Cleomar, AIDAR, Otávio; VIEIRA, Raphael. **Fusões, Aquisições e Lucratividade: Uma Análise do Setor Siderúrgico Brasileiro**. Escola de Economia de São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005. PDF.

GRACIANI, Marcos. **Gerdau amplia receita graças aos Estados Unidos – e ao câmbio**. Amanhã. 2018. Disponível em: <http://www.amanha.com.br/posts/view/6033/gerdau-amplia-receita-gracas-aos-estados-unidos-e-ao-cambio>. Acesso em: 30 out. 2019.

MANDEL, Ernest. **O Capitalismo Tardio**. Abril S.A. Cultural e Industrial, São Paulo, 1982.

MARINHO, Pedro Lopes. **Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias**. 2013. 122 f. Tese de doutorado (Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2013.

METALÚRGICA GERDAU S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS - METALÚRGICA GERDAU. **Resultados Trimestrais 3T18**. Brasília: Gerdau - Relação com Investidores, 2018.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro, p. 461-467, 2007. PDF.

PORTER, Michel E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. In: PORTER, Michel E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Trad. A. C. da Cunha Serra, Rio de Janeiro: 1999. cap. 6, p. 167-208. PDF.

RIATO, Giovanna. **Gerdau apresenta ações especiais para atender demandas da nova mobilidade**. Automotive Business. Disponível em: <http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/27452/gerdau-apresenta-acos-especiais-para-atender-demandas-da-nova-mobilidade>. Acesso em: 31 out. 2019.

SILVA, Antonio Carlos da. AVANZI, Caio. **Mecânica : tecnologia dos materiais e industrial**. São Paulo: Fundação Padre Anchieta, 2011

STIGLITZ, Joseph E. **O mundo em queda livre: Os Estados Unidos, o mercado livre e o naufrágio da economia mundial**. Editora Companhia das Letras, São Paulo, 2010.

THE WHITE HOUSE - HOUSE. **Legislative Outline for Rebuilding Infrastructure in América**. Washington: The White House, 2018.

VALOR ECONÔMICO - VALOR. **Brasil é foco em nova onda de verticalização da siderurgia**. Instituto Aço Brasil. 2008. Disponível em: http://www.acobrasil.org.br/site2015/noticia_interna.asp?id=5071. Acesso em 31 out. 2019.