



II MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO DA
UNIMONTES
~ ANAIS ~



REITOR

Prof. Paulo César Gonçalves de Almeida

VICE-REITOR

Prof. João dos Reis Canela

PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO

Prof.^a Marina Ribeiro Queiroz

PRÓ-REITORA DE PESQUISA

Prof.^a Silvia Nietzsche

PRÓ-REITORA DE ENSINO

Prof.^a Maria Ivete Soares de Almeida

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Prof. Mestre Cledinaldo Aparecido Dias

COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prof. Mestre Rogério Martins Furtado

**COORDENADORA DA II MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO E
DO GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

Profa. Mestre Simone Viana Duarte

COMISSÃO CIENTÍFICA

Prof. Ms. Caius Marcellus Reis Silveira

Prof. Ms. Márcio Antônio Alves Veloso

Prof. Ms. Reinaldo Cesar Sandes

Profa. Ms. Simone Viana Duarte



COMISSÃO ORGANIZADORA

Acadêmicos Voluntários

Felipe Almeida Araújo

Fernanda Rocha Santana

Gustavo Lemos Pinheiro Barbosa

Higandara Cruz Santos Bacelar

Jemima Rodrigues Silva

Karoline Lima Brito

Luana Mota Gonçalves

Madson Dias Meireles

Patrícia Leal Gusmão

Raiene Francine de Souza

Stéfane Raianne A. de Oliveira

Apoio

Diretoria do Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Pró-reitoria de Extensão

Imprensa Universitária

Empresa Junior de Administração

Gerência de Tecnologia da Informação

Prof. Ms. Frederico Augusto Malta Ribeiro



SUMÁRIO

1 PROGRAMAÇÃO GERAL	5
2 CONSOLIDADO DOS PARTICIPANTES E EXPOSITORES	6
3 RESULTADOS	7
4 SESSÃO PÔSTER e COMUNICAÇÃO ORAL (RESUMOS)	9
5 COMUNICAÇÃO ORAL (ARTIGOS)	18
ANEXO A - EDITAL DA II MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIMONTES E ÁREAS AFINS.....	87
ANEXO B - LISTAS DE PRESENÇA DA II MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO (23/11/2009)	107



1 PROGRAMAÇÃO GERAL

II MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO E ÁREAS AFINS DA UNIMONTES

DATA: 23 de novembro 2009.

LOCAL: Auditório do prédio 1, localizado no 3º andar, Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA, Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro, Unimontes, Montes Claros - MG.

HORÁRIO: 19 às 22 horas.

- 19h às 20h

CREDENCIAMENTO

EXPOSIÇÃO, VISITAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS POSTERES À
COMISSÃO CIENTÍFICA

- 20h às 22h40

ABERTURA SOLENE

COMUNICAÇÃO ORAL

ENCERRAMENTO



2 CONSOLIDADO DOS PARTICIPANTES E EXPOSITORES

A II Mostra Científica de Administração da UNIMONTES realizada em 23 de novembro de 2009 contou com 117 participantes, de acordo com o Quadro e o Gráfico 1. Foram apresentados 7 trabalhos nas modalidades **Apresentação Oral** e **Pôster**, contemplando várias áreas temáticas de acordo com o Quadros 1e 2, Gráficos 1 e 2.

QUADRO I

Participantes e Expositores da II Mostra Científica de Administração e áreas afins da UNIMONTES

PARTICIPANTES	QUANTIDADE
ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO – EXPOSITORES:	
Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES)	5
ACADÊMICOS DA UNIMONTES PRESENTES:	104
ACADÊMICOS DE OUTROS CURSOS – EXPOSITORES:	
Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros	2
PROFESSORES PRESENTES:	6
TOTAL	117

Fonte: Dados coletados nas folhas de presença na II Mostra Científica de Administração e áreas afins Nov/2009.



3 RESULTADOS

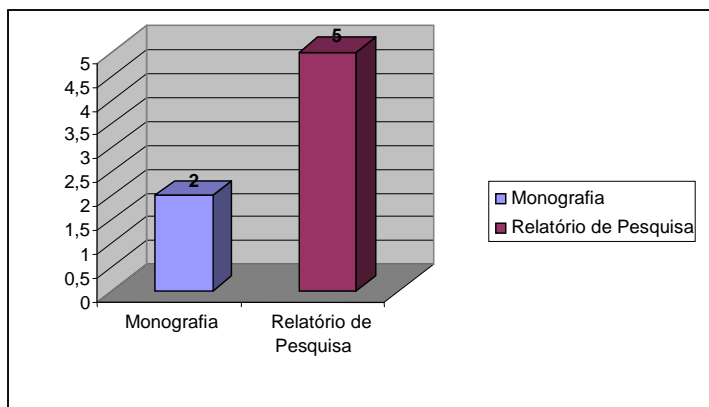


Gráfico 1 – Tipos de trabalhos apresentados na II Mostra Científica de Administração e áreas afins Nov/2009
 Fonte: Dados coletados nas fichas de inscrições da II Mostra Científicade Administração da UNIMONTES.

TABELA 2

Áreas Temáticas apresentadas na II Mostra Científica de Administração e áreas afins

Áreas Temáticas	QUANTIDADE
Comportamento do Consumidor	1
Estágio Curricular Supervisionado	1
Gestão do Crédito Tributário	1
Gestão Estratégica	1
Pesquisa em Marketing	1
Processo Produtivo	1
Qualidade	1
TOTAL:	7

Fonte: Dados coletados nas folhas de presença na II Mostra Científica de Administração e áreas afins Nov/2009.

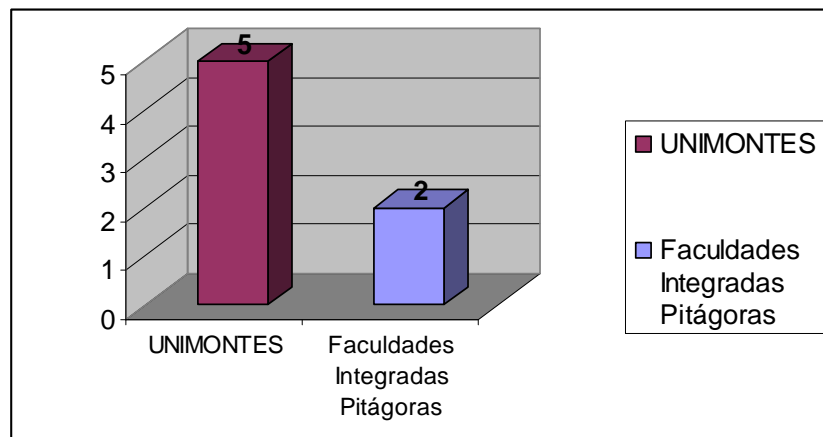


Gráfico 2 – Quantidade de trabalhos apresentados por instituições participantes na II Mostra Científica de Administração e áreas afins.



4 SESSÃO PÔSTER e COMUNICAÇÃO ORAL (RESUMOS)

1. Lean Six Sigma: Uma ferramenta da qualidade na otimização de processos.....	10
2. Ciclo PDCA e suas vantagens para as organizações.....	11
3. Avaliação do sistema de regulação SAMU.....	12
4. Análise da Contribuição do estágio curricular supervisionado para a formação do acadêmico de Administração da Unimontes - Relatório Parcial.....	13
5. Situação dos parcelamentos do imposto sobre propriedade de veículos automotores – IPVA – na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, Administração Fazendária Montes Claros.....	15
6. O que o público acadêmico da Universidade Estadual de Montes Claros, Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro, espera de uma papelaria: um estudo de mercado	16
7. Os fatores que influenciam o consumo de carne suína em Montes Claros – MG.....	17



LEAN SIX SIGMA: UMA FERRAMENTA DA QUALIDADE NA OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

Wanderson Barbosa da Silva¹
Hebert Joesley Carneiro dos Santos²
Wanderklayson Aparecido Medeiros de Oliveira³

Com a globalização, as empresas estão buscando a competitividade. Há uma necessidade de otimização de processos para conseguir um diferencial no mercado através do reconhecimento e satisfação dos clientes. O objetivo deste artigo é mostrar a junção de duas ferramentas capazes de otimizar e remodelar processos e produtos. Essas ferramentas são: o *lean manufacturing*, que surgiu no Japão na década de 50, pós segunda guerra mundial, na *Toyota Motors*, e o *six sigma* que evidenciou-se nos Estados Unidos no final dos anos 70. Este estudo se deu por meio de pesquisa bibliográfica em livros, periódicos e sites especializados nas áreas de Engenharia de Produção e Administração. Segundo Siqueira(2009), o *lean* é uma ferramenta que prima pelo fluxo do processo e aumento de velocidade pela redução de desperdícios. Já o *six sigma* foca na redução de custo e no aumento da satisfação do cliente e da qualidade pela redução dos defeitos através de ferramentas estatísticas. Os resultados obtidos demonstraram que essas duas ferramentas combinam estratégia baseada em velocidade e o conjunto de soluções inerentes ao *lean* com as ferramentas analíticas do *six sigma*. Os resultados com a implantação dessas ferramentas são enormes. Segundo Werkema (2006), a América Latina Logística (ALL) alcançou um retorno financeiro em R\$70,00 para cada R\$1,00 investido em projetos *lean six sigma*. Concluindo, percebe-se que o *lean six sigma* é uma ferramenta que garante a sobrevivência das empresas no mercado, pois consegue reduzir os custos de operação, adicionando valor para produtos e/ou serviços, satisfazendo, assim, os clientes.

Termos chave: *lean - six sigma* – otimização – administração - processos.

¹ Acadêmico do 7.º Período do Curso de Engenharia de Produção das Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros. Trainee da Novo Nordisk Produção do Farmacêutica Brasil. Contato: wandersonbarbosadasilva@hotmail.com. Endereço residencial: Rua V, n.º 70, Bairro Canelas II, Montes Claros – MG. Cep:39.402.662.

² Acadêmico do 7.º Período do Curso de Engenharia de Produção das Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros. Projetista da Mota Consultoria. Contato: joesleys@bol.com.br.

³ Orientador. Analista de Sistemas. Mestre em Gestão Empresarial (UTAD – Portugal). Professor das Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros. Contato: wander.medeiros@yahoo.com.br.



CICLO PDCA E SUAS VANTAGENS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Frederico Augusto Valle Castro¹
Wanderklayson Aparecido Medeiros de Oliveira²

A disputa por melhores posições no mercado tem levado muitas empresas a buscarem uma boa imagem perante a sociedade através da produção de produtos e prestação de serviços, com mais qualidade e, com mais recursos tecnológicos. A busca por melhores resultados não é uma tarefa fácil. É necessário que todos os envolvidos no processo de planejamento conheçam muito bem todos os setores da empresa e saibam a fundo o que ela está buscando. O presente artigo tem como objetivo mostrar a importância da utilização do ciclo PDCA dentro das organizações. Para isso, foi realizado um estudo bibliográfico acerca do tema onde se procurou adquirir conhecimentos teóricos desta ferramenta, que, segundo Neves (2007, p. 19), foi idealizada por Shewhart e teve Deming como o responsável pelo seu desenvolvimento e utilização prática. O ciclo possui quatro fases bem definidas e distintas (*Plan, Do, Check e Action*). A cada ciclo completo, deve-se retornar ao início para poder corrigir possíveis falhas que, por ventura, podem ou não surgir durante o processo. É uma ferramenta que, se utilizada pelas organizações de forma correta, poderá ajudá-las a planejar melhor os seus negócios e a orientá-las na busca de melhores soluções para a empresa. Tendo em vista os conceitos sobre o ciclo PDCA, podemos concluir que a sua utilização dentro de qualquer tipo de organização é de suma importância, pois com esta ferramenta as empresas poderão planejar de forma mais correta os seus negócios, visando sempre à melhoria de seus processos.

Termos-chave: PDCA – Processos – Organizações.

¹ Acadêmico do 7º período do curso de Engenharia de Produção das Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros - MG. E-mail: favmoc@gmail.com. Endereço Residencial: Rua João Antônio Pimenta, 190, apto 1104 – Bloco A, Vila Santa Maria, Montes Claros – MG.

² Orientador. Analista de Sistemas. Mestre em Gestão Empresarial (UTAD – Portugal). Professor das Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros. Contato: wander.medeiros@yahoo.com.br.



AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE REGULAÇÃO SAMU - SR SAMU COMO SUPORTE À TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL

Filipe Alves dos Reis¹

O presente estudo teve como objetivo analisar a capacidade do Sistema de Regulação SAMU SR SAMU em atender as principais peculiaridades dos sistemas de apoio à tomada de decisões gerenciais, bem como gerar dados que possam ser analisados pelos gestores tornando-se informações sólidas para o desenvolvimento de estratégias educacionais e/ou preventivas de combate à diminuição de acidentes ou trotes. De acordo com Laudon e Laudon (2001) os sistemas de informação podem ser entendidos como um mix de componentes que se inter-relacionam e interdependem-se entre si cujo objetivo é coletar, processar, armazenar e distribuir a informação para subsidiar a tomada de decisão. Utilizou-se para o presente trabalho o método do levantamento, valendo de questionários estruturados dirigidos aos usuários do sistema SR SAMU, além de entrevista semi-estruturada aos responsáveis pelo processo de tomada de decisão na organização. Os resultados possibilitaram conhecer os principais gargalos do sistema de informação SR SAMU quanto as suas características como sistema de apoio às decisões gerenciais, tendo em vista a eficiente capacidade de geração de dados estatísticos para análises. Verificou-se que a competência para a geração de dados é característica marcante do sistema, contudo os usuários do SR SAMU detectaram gargalos na sua operacionalização. Além disso, conclui-se que os usuários não participam, de forma interativa, na agregação de novas ferramentas para o aperfeiçoamento do SR SAMU e os dados fornecidos pelo sistema, estão servindo apenas como informativo estatístico e não como fonte de apoio à tomada de decisão gerencial.

Termos-chave: SR SAMU – dados - sistemas de informações gerenciais - tomada de decisão.

¹ Acadêmico postulante ao título de Bacharel em Administração no 2º Semestre de 2009 pela Universidade Estadual de Montes Claros/MG. Endereço para contato: filipeunimontes@hotmail.com.



ANÁLISE DA EFETIVA CONTRIBUIÇÃO DO ESTÁGIO CURRICULAR SUPERVISIONADO PARA A FORMAÇÃO DO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIMONTES

Fernanda Rocha Santana¹
Gustavo Lemos Pinheiro Barbosa²
Higandara Cruz Bacelar³
Karoline Lima Brito⁴
Simone Viana Duarte⁵

Para analisar a efetiva contribuição do estágio curricular supervisionado na formação do Administrador pela Unimontes, o primeiro passo foi levantar dados sobre como é o processo no curso e a situação dos estagiários, através dos registros internos e de entrevistas semi-estruturadas. A consolidação dos dados por aluno no período 2005-2009 através da consulta às pastas arquivadas no Setor de Estágio de Administração e na Secretaria Geral da Universidade permitiu caracterizar os setores ofertantes, as principais áreas de conhecimento, pendências em relação à conclusão da monografia e colação de grau, dentre outros aspectos. Este resultado parcial do projeto, aliado a entrevistas, já permite um primeiro panorama sobre a percepção de alguns dos atores envolvidos e a relação teoria e prática, academia e mercado de trabalho, exigência legal para oportunizar competências e habilidades desejáveis para esse profissional.

Termos-chave: Estágio curricular supervisionado – Formação do Administrador

¹ Aluna do 2º período de Administração turma 2009. Estagiária do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração/Unimontes.

² Aluno do 2º período de Administração turma 2009.

³ Aluna do 5º período de Administração turma 2009.

⁴ Aluna do 2º período de Administração turma 2009.

⁵ Professora Mestre em Administração e coordenadora do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração/Unimontes. E-mail: gepad_unimontes@yahoo.com.br



**SITUAÇÃO DOS PARCELAMENTOS DO IMPOSTO SOBRE
PROPRIEDADE DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – IPVA – NA
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS,
ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA
MONTES CLAROS**

Dayana Francine Pereira Ramos ¹
Simone Viana Duarte ²

A proposta de realização deste trabalho está em analisar a situação dos parcelamentos do Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores – IPVA– na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, Administração Fazendária Montes Claros. O método de pesquisa deste trabalho foi o estudo de caso, priorizando uma análise qualitativa e sem possibilidade de generalização. Os instrumentos de coleta de dados foram a entrevista semi-estruturada, aplicada a 22 contribuintes, à chefia da Administração Fazendária e ao funcionário do setor de gestão do crédito tributário, além da pesquisa bibliográfica, na internet e consulta aos registros internos sobre a inadimplência. Os resultados obtidos evidenciaram que a inadimplência é um fator real nos parcelamentos de IPVA, e que o principal motivo é o fato desse não ser considerado pelos contribuintes como prioridade, principalmente considerando a época da cobrança. As sugestões para a concessão do parcelamento e para a política de cobrança, são: um único parcelamento em um número maior de parcelas que contemple todos os débitos, a criação de um sistema de gerenciamento de cobranças permitindo uma avaliação de custo-benefício e a liquidação ser pré-requisito para obter o Certificado de Registro e Licenciamento do Veículo.

Termos-chaves: Parcelamento de IPVA, contribuintes, crédito, cobrança e inadimplência.

¹ Formanda do curso de Administração no 2º semestre de 2009 da Universidade Estadual de Montes Claros/MG. Endereço para contato: dayana.francine@yahoo.com.br

² Professora mestre pela UFMG/CEPEAD e titular no curso de Administração da Unimontes.



O QUE O PÚBLICO ACADÊMICO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS, CAMPUS UNIVERSITÁRIO PROFESSOR DARCY RIBEIRO, ESPERA DE UMA PAPELARIA: UM ESTUDO DE MERCADO

Higandara Cruz Santos Bacelar¹
Joycemara Rodrigues Versiani²
Simone Danielle Niza³
Virgínia Maria Ribeiro⁴

O primeiro fator que se deve levar em consideração ao abrir uma empresa ou abrir mais uma loja em outra localização é conseguir entender o comportamento dos consumidores que costumam freqüentar essa área.

A forma que o Marketing tem para conseguir avaliar tais necessidades, é provocando reações nos consumidores; ele só consegue fazer isso com a aplicação dos 4P's (Produto, Preço, Praça e Promoção) e avaliando os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos que influenciam o consumidor.

O mercado de papelaria se enquadra num ramo de negócios especializado em vendas de produtos e serviços destinados a atender uma grande parcela da população, no que se refere a materiais de escritório, material escolar, livros, impressões, dentre outros.

O objetivo deste trabalho é unir o que a teoria explica em relação ao fatores que levam os consumidores a adquirirem determinado produto ou freqüentar determinado ambiente descrevendo as características, os hábitos, os desejos e os comportamentos dos consumidores de uma papelaria universitária.

Termos-chave: comportamento dos consumidores – influência – papelaria – universidade - livros.

¹ Acadêmica do 5º período do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros/MG. Email: higandara@hotmail.com

² Acadêmica do 5º período do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros/MG. Email: joyceversiani@hotmail.com

³ Acadêmica do 5º período do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros/MG. Email: simoninha_moa@hotmail.com

⁴ Acadêmica do 5º período do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros/MG. Email: vickotamr@hotmail.com



OS FATORES QUE INFLUENCIAM O CONSUMO DA CARNE SUÍNA EM MONTES CLAROS - MG

Frederico Augusto Malta Ribeiro¹
Maria Rosângela Magalhães Silva²
Rodrigo Lima Magalhães³
Simone Ferreira Leal Costa⁴
Viviane Santos Silva⁵

O presente trabalho tem por objetivo analisar os fatores que influenciam o consumo da carne suína em Montes Claros - MG. Para Kotler os fatores de influência na decisão de compra são: motivação, personalidade, percepções dos consumidores. Também não pode deixar de destacar as variáveis, que são muito importantes no ato da compra: As classes sociais, as variáveis sociais, as variáveis econômicas e as variáveis culturais. Estas variáveis irão classificar o consumidor na sociedade. O método de pesquisa utilizado foi o levantamento e o instrumento de coleta de dados foi entrevista estruturada aplicada a uma amostra representativa da população de Montes Claros. Os resultados obtidos com a pesquisa evidencia que o consumo da carne suína é bastante baixa, dos entrevistados, 76% optaram pela carne bovina, 15% pela carne de aves e apenas 9% consomem carne suína. Foi feita esta pergunta aos entrevistados: *'qual carne você julga mais saudável'*? É interessante esta, devido 47% dos entrevistados optarem pela carne de aves, 21% pela carne suína e apenas 14% pela carne bovina, mas, 76% das pessoas consomem carne bovina, fica claro que existe uma contradição. Percebe-se que os consumidores adquirem pouca carne suína devido a um hábito cultural, já que julgam que a carne é além de saborosa, saudável e mesmo assim, consomem mais a carne bovina. Entender o comportamento dos consumidores é uma das tarefas muito importantes do profissional de marketing e conforme autores, pode-se notar que os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos ganham em importância e interferem diretamente na decisão e no comportamento de compra do consumidor.

TERMOS-CHAVE: Carne suína, comportamento do consumidor, influência na decisão.

¹ Professor da disciplina Pesquisa em Marketing do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros/MG.

² Acadêmica do 7º período do curso de Administração no 2º semestre de 2009 da Universidade Estadual de Montes Claros/MG.

³ Acadêmico do 7º período do curso de Administração no 2º semestre de 2009 da Universidade Estadual de Montes Claros/MG.

⁴ Acadêmica do 7º período do curso de Administração no 2º semestre de 2009 da Universidade Estadual de Montes Claros/MG.

⁵ Acadêmica do 7º período do curso de Administração no 2º semestre de 2009 da Universidade Estadual de Montes Claros/MG.



5 COMUNICAÇÃO ORAL (ARTIGOS)

1	Lean Six Sigma: Uma ferramenta da qualidade na otimização de processos.....	19
2	Ciclo PDCA e suas vantagens para as organizações.....	32
3	Avaliação do sistema de regulação SAMU.....	41
4	Análise da efetiva contribuição do estágio curricular supervisionado para a formação do acadêmico de Administração da Unimontes - Relatório Parcial.....	59
5	Situação dos parcelamentos do imposto sobre propriedade de veículos automotores – IPVA – na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, Administração Fazendária Montes Claros.....	69
6	O que o público acadêmico da Universidade Estadual de Montes Claros, Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro, espera de uma papelaria: Um estudo de mercado.....	90



Lean Six Sigma: Uma ferramenta da qualidade na otimização de processos

Wanderson Barbosa da Silva⁷
Hebert Joesley Carneiro dos Santos⁸
Wanderklayson Aparecido Medeiros de Oliveira⁹

Resumo: *Em meio à globalização econômica, onde as empresas estão buscando cada vez mais serem competitivas, há uma enorme necessidade de otimização de seus processos para que elas consigam tornar-se competitiva no mercado através do reconhecimento e satisfação de seus clientes. O objetivo do artigo é mostrar a junção de duas ferramentas altamente capazes de otimizar e remodelar processos e produtos. Essas ferramentas são o Lean Manufacturing, que surgiu no Japão, mais precisamente na Toyota Motors, na década de 50, pós segunda guerra mundial, e o Six Sigma que evidenciou-se nos Estados Unidos no final dos anos 70. O Lean é uma ferramenta que tem foco no aprimoramento do fluxo do processo e aumento de velocidade pela redução de desperdícios. Já o Six Sigma foca no aumento da satisfação do cliente, na redução de custo e no aumento da qualidade pela redução dos defeitos (redução da variação) através de ferramentas estatísticas. A junção dessas duas ferramentas combina a estratégia baseada em velocidade e conjunto de soluções inerentes ao Lean com as ferramentas analíticas do Six Sigma.*

Palavras chave: Lean, Six Sigma, Otimização, Administração, Processos.

Abstract: *In the midst of economic globalization, where the companies are searching each time more to be competitive, it has an enormous necessity for optimizing of its processes so that it obtains to become competitive in the market through the recognition and satisfaction of its customers. The objective of the article is to show the junction of two tools highly capable to optimize and to remodel processes and products. These tools are lean manufacturing, which originated in Japan, specifically the Toyota Motors in the decade of 50, after World War II, and six sigma that was proven in the United States in the end of years 70. Lean is a tool that has focus in the improvement of the flow of the process and increase of speed for the reduction of wastefulnesses. Now the six sigma focuses on increasing customer satisfaction, reduce cost and increase quality by reducing defects (reduced variation) through statistical tools. The junction of these two tools combines the strategy based on speed and set of inherent solutions to the Lean with the analytical tools of the Six Sigma. The article also shows the gains that these*

⁷ Acadêmico do 7.º Período do Curso de Engenharia de Produção das Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros. Trainee da Novo Nordisk Produção do Farmacêutica Brasil. Contato: wandersonbarbosadasilva@hotmail.com. Endereço residencial: Rua V, n.º 70, Bairro Canelas II, Montes Claros – MG. Cep:39.402.662.

⁸ Acadêmico do 7.º Período do Curso de Engenharia de Produção das Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros. Projetista da Mota Consultoria. Contato: joesleys@bol.com.br.

⁹ Orientador. Analista de Sistemas. Mestre em Gestão Empresarial (UTAD – Portugal). Professor das Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros. Contato: wander.medeiros@yahoo.com.br.



two tools bring companies and how to implement them so that processes are redesigned or optimized.

Keywords: Lean, Six Sigma, Optimization, Administration, Process.

1 Introdução

No mundo moderno, em que a economia está em alta, há uma necessidade e uma grande procura por produtos e serviços. Como o mercado está altamente globalizado e a evolução de países emergentes aguça ainda mais a intensa concorrência internacional, as empresas estão buscando oferecer produtos e serviços pelo menor preço, com qualidade total e com uma entrega rápida. Para que essas empresas consigam atrelar preço, prazo de entrega e qualidade, elas precisam estar totalmente estruturadas para que o seu custo de produção seja baixo, de modo que elas possam manter um lucro significativo, mantendo, assim, sua sobrevivência.

Diante do apresentado, percebe-se a necessidade de repensar e otimizar processos, melhorar continuamente, e aplicar, cada vez mais, os princípios de qualidade. Para que os processos empresariais sejam lucrativos, existe uma ferramenta que é capaz de gerar preço um preço baixo para os produtos e serviços, estes serem entregues ou executados dentro do prazo e na qualidade que o cliente necessita e espera. Essa ferramenta é capaz de gerar uma melhoria contínua, os processos e produtos se tornam otimizados e repensados, e ela é ainda capaz de gerar uma sustentabilidade nesses processos e produtos.

Essa modelo se chama *Lean Six Sigma*, é a união de duas ferramentas altamente eficazes e que leva hoje a empresa obter altos lucros.

O *Lean Manufacturing* ou manufatura enxuta teve sua origem no chão de fábrica, através do Sistema Toyota de Produção, que também ficou conhecido como *Just-in-time*. O CEO da Toyota Taiichi Ohno iniciou na década de 50, a criação e implantação de um sistema de produção cujo o foco era a identificação e a posterior eliminação de desperdícios com o objetivo de reduzir custos e aumentar a qualidade e a velocidade de entrega do produto aos clientes.

O Sistema Toyota de Produção, por representar uma forma de produzir cada vez mais com cada vez menos, foi denominado produção enxuta (*Lean Production* ou *Lean Manufacturing*) por James P. Womack e Daniel T. Jones, em seu livro “A Máquina que Mudou o Mundo¹”. Essa obra – publicada em 1990 nos Estados Unidos com o título original *The Machine that Changed the World* – é um estudo sobre a indústria automobilística mundial realizado nos anos 80 pelo *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, que chamou a atenção de empresas de diversos setores.

Já o *Six Sigma* é uma ferramenta gerencial que disciplinada e altamente quantitativa, que tem como objetivo aumentar drasticamente a performance e a lucratividade das empresas, por meio da melhoria da qualidade de produtos e processos e do aumento da satisfação de clientes e consumidores.

O termo *Six Sigma* mede a capacidade do processo trabalhar livre de falhas. Quando falamos em *Six Sigma*, significa redução da variação no resultado entregue aos clientes numa taxa de 3,4 falhas por milhão ou 99,99966% de perfeição. (RAMOS *et al.* 2002).

Essa ferramenta teve início na Motorola, em 15 de janeiro de 1987, com um programa de qualidade de longo prazo, que teve o nome “Programa de Qualidade *Six*



Sigma”, e nasceu sob a influência de idéias de Juran e Deming, sendo seguida por outras empresas como a Allied Signal e a General Electric (GE), dirigida por Jack Welch.

Em relação ao objetivo dos *Six Sigma* na Motorola, Werkema (2002), argumenta que, com o objetivo de tornar a empresa capaz de enfrentar seus concorrentes, que fabricavam produtos de qualidade superior a preços menores. O programa Seis Sigma foi lançado em uma palestra do CEO da empresa na época, Bob Galvin, divulgada em videotapes e memorandos. Já o “pai” dos conceitos e métodos do Seis Sigma foi Bill Smith, um engenheiro e cientista que trabalhava no negócio de produtos de comunicação da Motorola. Bob Galvin foi contagiado pela forte convicção de Bill Smith quanto ao sucesso do Seis Sigma e então criou as condições para que Bill colocasse o programa em prática e o transformasse no principal componente da cultura da Motorola. A partir de 1988, quando a Motorola foi agraciada com o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, o Seis Sigma tornou-se conhecido como o programa responsável pelo sucesso da organização. Com isso, outras empresas, como a Asea Brown Boveri, AlliedSignal, General Electric, Kodak e Sony passaram a utilizar com sucesso o programa e a divulgação dos enormes ganhos alcançados por elas gerou um crescente interesse pelo Seis Sigma.

Segundo Werkema (2002), outra área do Lean Six Sigma é o *Design for Lean Six Sigma (DFLSS)* é uma extensão do *Lean Six Sigma* para o projeto de novos produtos (bens ou serviços) e processos, que surgiu na General Electric (GE) ao final da década de 1990. O *DFLSS* pode ser definido como uma abordagem metodológica sistemática, caracterizada pela utilização conjunta de métodos estatísticos e de engenharia. Quando adequadamente empregado, permite que a empresa lance no mercado o produto certo, no prazo mais curto possível e com custos mínimos.

2 Metodologia

Como metodologia para o presente estudo, utilizou-se a revisão bibliográfica. Essa revisão foi estudada por meio, livros e periódicos e sites especializados em *Lean Six Sigma*.

Segundo Santos (2006), a revisão de literatura tem papel fundamental no trabalho acadêmico, pois através dessa metodologia é possível situar o trabalho dentro da grande área de pesquisa da qual faz parte, contextualizando-o.

Situar o trabalho é muito importante tanto para o leitor do texto quanto para quem escreve. Para o pesquisador, porque são definidos os outros autores pertinentes que fundamentaram a pesquisa, o que demandou uma leitura vasta, constante e repetida; e para quem lê, porque pode identificar a linha teórica em que o trabalho se insere com base nos autores selecionados para a revisão de literatura.

3 Desenvolvimento

De acordo com Fernandes (2009), apesar das ferramentas *Lean e Six Sigma* possuírem origens distintas, juntas elas compõem grandes estratégias comumente buscadas pelas companhias atualmente. Combinadas com a gestão das companhias, tais



ferramentas conseguem trazer retornos significativos às questões produtivas, financeiras e mercadológicas das companhias.

A proposta do *Lean Manufacturing* é contribuir para o progresso da produtividade através da eliminação dos oitos tipos de desperdícios, que são defeitos (nos produtos), excesso de produção de mercadorias desnecessárias, estoques de mercadorias à espera de processamento ou consumo, processamento desnecessário, movimento desnecessário (de pessoas), transporte desnecessário (de mercadorias), espera (dos funcionários pelo equipamento de processamento para finalizar o trabalho ou por uma atividade anterior) e intelectual (nos quais pessoas com níveis de escolaridade mais avançadas ocupam cargos não condizentes com os seus níveis), e ainda transformar o modo que as organizações trabalham, fazendo com que haja um retorno mais ágil dos investimentos financeiros das organizações.

Segundo Womack (2005), o *Lean Manufacturing* trabalha em cima de cinco linhas de pensamento: fornecer valor de fato desejado pelos clientes, convencendo-o que eles querem aquilo de que é mais fácil de ser produzido pela empresa. Identificar o fluxo de valor para cada produto, importante questionar cada etapa do processo para verificar se é necessária a presença da mesma, para eliminarmos as etapas que não adicionam valor ao cliente. As etapas devem estar organizadas em fluxo contínuo, sendo assim, devem-se eliminar as esperas e os *Work in process* (estoque entre processos), para reduzir o tempo de desenvolvimento e de resposta. O cliente que deve puxar as vendas da fábrica, ou seja, a produção deve ser puxada, produzir somente o que o cliente necessita, nada a mais, estoque, só o de segurança. E por fim o último pensamento *Lean* é a busca infindável pela perfeição, ou seja, melhoria contínua, para buscar o desperdício zero.

De acordo com Siqueira (2009), o *Lean Manufacturing*, ou manufatura enxuta, é um sistema que visa entregar os clientes produtos e serviços sem defeitos no menor tempo possível, com menos esforço, recursos, espaços e capital. O *Lean* é uma universalização do sistema de produção desenvolvido pela Toyota.

Siqueira (2009) afirma que o *Six Sigma* é uma estratégia que visa o aumento da satisfação dos clientes e de resultados pela **redução da variabilidade**, e conseqüentemente dos defeitos. Tem-se mostrado a ferramenta mais poderosa e eficiente para a **redução drástica de falhas**, permitindo o aprimoramento de processos de forma estruturada, consistente e duradoura, pois analisa os problemas sob o ponto de vista científico, com uso intensivo de análise de dados.

Segundo McCarthy apud Ariento et al. (2005), o *Six Sigma* é a mais poderosa força para corporações que precisam mudar suas operações e seus processos de desenvolvimento de produtos e serviços. A ênfase do *Six sigma* está nos resultados financeiros e na possibilidade de eliminação de produtos e processos defeituosos.

Já Eckes (2001) nos mostra que existe o reconhecimento da necessidade de gerenciar a mudança da cultura em decorrência do método *Six Sigma*. A aplicação desse método envolve uma transformação cultural para lidar com fatos e dados. Para algumas empresas essa transformação significará uma mudança radical em suas práticas de gestão. Por essa razão, espera-se que surjam resistências.

Para Ariento et al. (2005), do ponto de vista estratégico, o foco do *Six Sigma* é alinhar a organização com as necessidades e requisitos de mercado e obter melhorias reais de qualidade e rentabilidade. Operacionalmente, o objetivo é colocar o produto ou serviço de acordo com os requisitos críticos dos clientes, reduzindo as variações dos processos.



Segundo Eckes (2001), [...] para que a metodologia do Six Sigma funcione, todos os níveis da empresa precisam está ativamente envolvidos. A gestão de processos do negócio é veículo pelo qual o envolvimento das pessoas é iniciado e mantido.

A metodologia *Six Sigma* visa reduzir a variabilidade e aumentar o nível de capacidade nos processos, ou seja, a melhoria da capacidade permite a eliminação de etapas adicionais e a redução de tempo, já a metodologia *Lean* busca a redução das atividades que não agregam valor, e fornece ferramentas para a sua eliminação. Sendo assim, a aplicação dessas duas ferramentas juntas significa um arsenal fortíssimo para a resolução dos problemas existentes, que possuem causas desconhecidas.

Para Werkema (2004), a integração o Lean Manufacturing e Six Sigma é natural: a empresa pode – e deve – usufruir dos pontos fortes de ambas estratégias. Por exemplo, o Lean Manufacturing não conta com um método estruturado e profundo de solução de problemas e com ferramentas estatísticas para lidar com a variabilidade, aspecto que pode ser complementado pelo Six Sigma. Já o Six Sigma não enfatiza a melhoria da velocidade dos processos e a redução do Lead Time, aspectos que constituem o núcleo de Lean Manufacturing. O programa resultante da integração entre o Six Sigma e o Lean Manufacturing por meio da incorporação dos pontos fortes de cada um deles – programa denominado Lean Six Sigma – é uma estratégia mais poderosa que cada uma das iniciativas individualmente.

Na figura 1 pode-se verificar os pontos fortes que a integração entre as ferramentas *Lean* e do *Six Sigma* proporciona de melhor para quem as aplica.

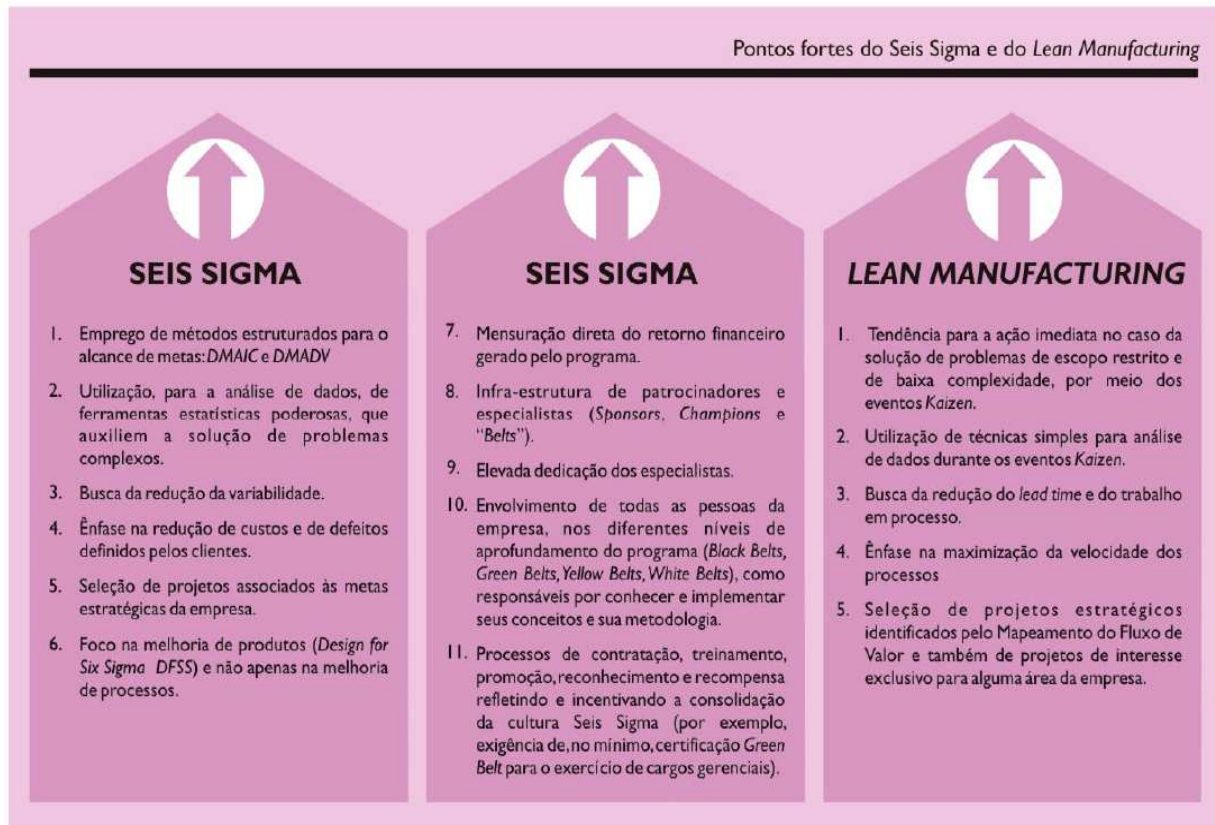


Figura 1: Pontos Fortes do Seis Sigma e do *Lean Manufacturing*.

Fonte: *Lean Six Sigma*, Cristina Werkema 2004

Como metodologia, o *Lean Six Sigma* utiliza o *DMAIC* e *DMADV* para gerenciar os projetos visando otimização e no desenvolvimento dos processos ou produtos respectivamente. As ferramentas de origem do *Lean* entram em cada etapa desses métodos.

As pessoas que lideram esses projetos são os *Black Belts*, *Green Belts*, com auxílio dos *Yellow Belts*. Essas pessoas são capacitadas nessa metodologia de resolução de problemas, incluindo o conhecimento em ferramentas estatísticas e ferramentas *Lean*.

Segundo Ariente et al. (2005) a estrutura do *Lean Six Sigma* é composta por cinco tipos de participantes:

- *champions*: gestores que definem a direção que o Six Sigma irá tomar e que têm a responsabilidade de apoiar os projetos e remover possíveis barreiras para o seu desenvolvimento;
- *master black belts*: profissionais que atuam em tempo integral como mentores dos *Black belts* e que assessoram os *champions*;
- *black belts*: profissionais que lideram equipes na condução dos projetos Seis Sigma;
- *green belts*: profissionais que participam das equipes lideradas pelos *black belts* na condução dos projetos Seis Sigma;
- *yellow belts*: profissionais do nível operacional da empresa, que são treinados nos fundamentos do Seis Sigma para que possam dar suporte aos *black belts* e *green Belts* na implementação dos projetos.



O DMAIC consiste em cinco etapas que auxiliam na execução dos projetos para o alcance das metas estratégicas da empresa.

A primeira etapa, D, significa *Define*, ou seja, definir; nessa etapa são definidos claramente o problema ou a oportunidade de melhoria, através do desenvolvimento de um business case, o escopo, ou seja, qual o processo a ser investigado, qual o cliente que será atendido e meta desse projeto, com base na necessidade da empresa. As ferramentas utilizadas nessa etapa são: O VOC, SIPOC, Project Charter.

Na etapa, M, *Measure*, que significa medir, o problema deve ser refinado e focalizado, deve-se ainda definir o que vai ser medido, o sistema de medição deve ser validado para garantir que os dados coletados são confiáveis. Nessa etapa as ferramentas utilizadas são: Planos para coleta de dados, diagrama de pareto, estratificação, cartas de controle, histograma, dentre outras.

Já na fase *Analyze*, que é o mesmo que analisar, é analisado o plano de coleta de dados, a partir daí deve ser determinadas as causas fundamentais do problema prioritário associado a cada uma das metas definidas. São identificados pontos rápidos de melhorias que são trabalhadas em eventos Kaizen utilizando o 5s, SMED e análise de Valor. Nessa etapa a partir de análises estatísticas minuciosas são identificados as causas raízes para o problema. As ferramentas utilizadas são o mapa de processo, análise de tempo de ciclo, FMEA, FTA, Brainstorm, Análise de causa raiz, matriz de priorização, teste de hipóteses

A fase *Improve*, ou melhorar, otimiza o processo e aprimora as características dos produtos, visando atingir as metas de desempenho técnico e financeiro estabelecidas no projeto durante a fase de definição. Inicialmente devem ser geradas idéias sobre soluções potenciais para a eliminação das causas fundamentais do problema, detectada na fase analisar. Nessa fase as implementações de melhoria são feitas de forma piloto, somente para verificar se essas ações irão mesmo garantir o combate ao problema e alcançaram as metas. As ferramentas utilizadas são: *Stakeholder analysis*, 5W2H, DOE, e etc.

Por fim a última fase dessa metodologia é o *Control*, que representa controlar, onde para prevenir a recorrência do problema e garantir a manutenção do desempenho alcançado, medidas de controle são implementadas, recorrendo-se a constante medidas das variações. Nessa fase é implementado todas as ações em larga escala. Os SOP's, Poka Yoke, OJT, LPU ou Manuais e reuniões são as ferramentas dessa fase.

O DMADV é a metodologia usada na DFLSS, ou *Desing For Lean Six Sigma*, que como já foi explicitado, é uma abordagem sistemática que utiliza técnicas de estatísticas e engenharia, empregada no processo de desenvolvimento de novos produtos e processos.

Segundo Werkema (2004), o DMAVD, consiste nas seguintes etapas: D (*Define*), define claramente o novo produto o processo a ser projetado, é analisado a justificativa para o desenvolvimento do projeto, o potencial de mercado para o novo produto, previsão de data de conclusão de projeto e estimativa de recursos necessários; M (*Measure*), identifica claramente as necessidades dos clientes e traduz em características críticas para a qualidade, mensuráveis e priorizadas do produto; a etapa A (*Analyze*), seleciona melhor o conceito dentre alternativas desenvolvidas e gera o *Desing Charter* do Projeto, onde define as principais funções a serem projetadas para o atendimento às necessidades dos clientes, e faz a análise financeira detalhada do projeto; a outra fase D (essa agora *Desing*), desenvolve o projeto detalhado, realiza os



testes necessários e prepara para a produção em pequena escala, ainda planeja a sua produção e o lançamento no mercado; e por fim a fase V (*Verify*), que faz o teste e

valida a viabilidade econômica do projeto e lança o produto novo no mercado, além disso avalia a performance do projeto.

Para Ariente et al. (2005), a implementação de projetos *Lean Six Sigma* pode melhorar o rendimento global da empresa afetando positivamente o resultado financeiro – lucratividade. Na área operacional, os defeitos tendem a zero, e não há necessidade de retrabalhar peças defeituosas, reduzindo os custos da não qualidade. Nos processos transacionais (processos de negócios) em que os defeitos ou ineficiências são mais difíceis de aparecer, mas que também afetam muito o desempenho das companhias, a metodologia também tem tido êxito.

Segundo Ceretta apud Ariente et al. (2005), o *Lean Six Sigma* procura buscar a perfeição na resolução de projetos, com alvos bem definidos, com os quais se sabe quando os objetivos foram alcançados. Tem como métodos estatísticos o alicerce para a tomada de decisões, e métodos focado no fluxo puxado, que evidencia o *Lean* garantindo, assim, uma base científica consistente.

A junção dessas duas ferramentas permite o fortalecimento de suas metodologias, pois as ferramentas do *Lean*, que vão reduzir as atividades que não agregam valor e os tempos de troca são inseridas junto às ferramentas estatísticas do *Six Sigma*, possibilitando uma maneira mais estruturada de alcançar os resultados esperados.

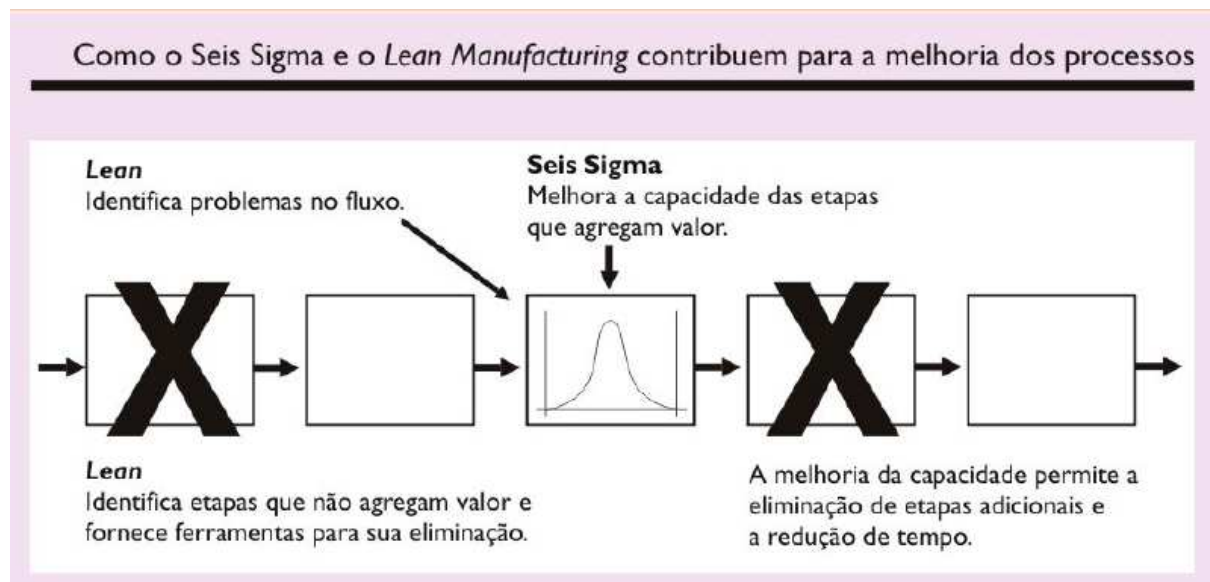


Figura 2: Contribuição do *Lean Six Sigma* para a otimização de Processos

Fonte: *Lean Six Sigma*, Cristina Werkema 2004

4 Resultados e Discussão

Através do estudo do tema, podemos verificar que o programa *Lean Six Sigma* pode otimizar vários processos e gerar grandes lucros para as empresas que o aplica. Otimizar porque, através da metodologia do programa, existe várias ferramentas que quando aplicadas em qualquer processo, gerará vários resultados positivos, e com isso a empresa alcançará maior competitividade no mercado.



Ariente et al. (2005) diz que para sucesso do programa *Lean Six Sigma* depende de profissionais devidamente treinados, que possuam o domínio de várias ferramentas de qualidade, e de avançadas análises estatísticas.

Vários são os resultados com aplicação da metodologia *Lean Six Sigma*, sendo assim, a partir de várias pesquisas podemos apresentar resultados que algumas empresas alcançaram com a implantação destas.

Para Werkema (2004), a Motorola, pioneira em projetos *Lean Six Sigma*, entre o final da década de 80 e início da década de 90, obteve ganhos 2,2 bilhões de dólares com o programa.

Em relação a ganhos e investimentos com programas *Lean Six Sigma*, Werkema (2004), explica que a partir da divulgação do sucesso da Motorola, outras empresas, como Asea Brown Boveri, AlliedSignal, General Electric e Sony, passaram a utilizar o Six Sigma. Na ABB foi obtido um ganho médio de US\$ 898 milhões/ano em um período de dois anos, com redução de 68% nos níveis de defeitos e de 30% nos custos de produção. Também houve uma diminuição de 87 milhões de dólares no custo de material comprado, por meio da extensão do Programa Six Sigma aos funcionários da empresa. Já a AlliedSignal, desde a implementação do programa (em 1994) até maio de 1998, obteve ganhos de 1,2 bilhões de dólares e treinou seis mil pessoas. Um grupo de três Black Belts em um site da empresa executou um projeto cujo retorno foi de 25 milhões de dólares. Depois da experiência da AlliedSignal, Jack Welch, CEO da General Electric, e em 1996, a empresa investiu 200 milhões de dólares para treinar 200 Master Black Belts e 800 Black Belts na metodologia *Lean Six Sigma*. Em 1997, a GE investiu 250 milhões de dólares para treinar cerca de 4 mil Black Belts e Máster Black Belts e mais de 60 mil Green Belts, dentre de uma força de trabalho de 200 mil. No entanto, o investimento foi recompensado: somente em 1997, a GE aumentou sua receita operacional em 300 milhões de dólares. Em 1998, os 500 milhões de dólares investidos em *Lean Six Sigma* foram recompensados e por ganhos de ordem de 750 milhões de dólares. Em 1999, foram obtidos ganhos de 1,5 bilhão de dólares.

A General Electric foi uma das empresas que teve maior sucesso na implantação de projetos *Lean Six Sigma*, ela implantou esses projetos em todos os segmentos que a empresa atua.

Werkema (2004), exemplifica o sucesso desta empresa, sendo assim, na GE Capital – cartão de crédito *Rewards* – a empresa teve um aumento da produtividade, rapidez e diminuição do custo por cartão de crédito, redução do número de faturas erradas, o cliente passou a não precisar ligar para a GE solicitando correções e além disso houve queda dos gastos com verificações solicitadas pelos clientes. Na GE (Matriz) – processo pelo qual os clientes preenchem formulários de pedidos de produtos – os formulários de pedidos confundiam os clientes e funcionários da GE (50% de erro), teve a criação de um novo software capaz de elaborar formulários muito mais inteligíveis para compradores e vendedores, sem chance para falhas.

Werkema (2004) mostra mais do sucesso do Programa *Lean Six Sigma* na GE, enfatizando: na GE Lighting – sistema de cobrança – os ganhos foram, eletronicamente, o sistema não se entrosava bem com o sistema de compras do Wal Mart, um dos maiores clientes da GE Lighting, as conseqüências eram, discussões, atrasos nos pagamentos e perda de tempo. Uma equipe de Black Belts utilizou a metodologia *Lean Six Sigma*, a tecnologia da informação e um investimento de 30 mil dólares para



resolver o problema, tendo como ponto de partida a perspectiva do cliente. Em quatro meses, houve uma redução de defeitos da ordem de 98%. O Wal Mart atingiu

produtividade e competitividade mais elevada, a GE obteve um retorno muito superior ao investimento. Na GE Plastics – processo de produção de policarbonatos – os policarbonatos atingiam os padrões internos extremamente altos estabelecidos pela GE considerados satisfatórios pela maioria dos cliente, o problema é que a GE Plastics ainda não havia atendido às exigências de desempenho da Sony para seus CD-ROMs e CDs de densidade superior. Por isso, dois fabricantes asiáticos estavam fornecendo policarbonatos para todos os negócios da Sony. Uma equipe de Black Belts atacou o problema – eles tomaram ações para que o policarbonato correspondesse exatamente às especificações da Sony, então a GE Plastics passou a ser principal fornecedora da Sony.

Quanto aos resultados da GE Medical Systems, Werkema (2004), nos mostra que foi o primeiro produto projetado para a Produção *Lean Six Sigma* – o Light Speed – um aparelho de tomografia computadorizada entregue aos clientes em 1988 – fazia uma tomografia completa do corpo de um paciente, vítima de traumatismo, em 32 segundos, enquanto um aparelho convencional demandaria dez minutos ou mais.

Em relação ao *Lean Six Sigma* no Brasil, o interesse pelo programa vem crescendo a cada dia. Segundo Werkema (2004), a empresa pioneira na implantação do *Lean Six Sigma* com tecnologia nacional, foi o Grupo Brasmotor, que em 1999, obteve mais de 20 milhões de reais em retorno com esses projetos.

Os projetos *Lean Six Sigma* trouxe ainda vários resultados consideráveis para outras empresas. De acordo com a revista Banas Qualidade (2006) a Aços Villares, obteve um retorno financeiro em cerca de 30 vezes mais que o investido, já a AGCO alcançou um retorno de 7 milhões de reais entre 2004 e 2005, a América Latina Logística (ALL) apresentou resultados financeiros dos projetos dos 9 primeiros *Black Belts* treinados: R\$ 70,00 para cada R\$ 1,00 investido. Já a Tupy fundições teve um ganho anual de 12,7 milhões de reais com os projetos de 21 *Black Belts* e 30 *Green Belts*. A Villares Metals também apresentou uma relação de R\$ 70,00 de ganho para cada R\$ 1,00 investido, obtida com três projetos *Black Belts* e sete projetos *Green Belts*. Já Votorantin cimentos teve um ganho real anual de R\$ 31,2 milhões com os primeiros 143 projetos concluídos, e a Votorantin Metais, com 134 projetos certificados teve um retorno financeiro de 98 milhões de reais.

O gráfico 1 mostra o resultado de empresas que implantaram a metodologia *Lean Six Sigma* em seus processos.

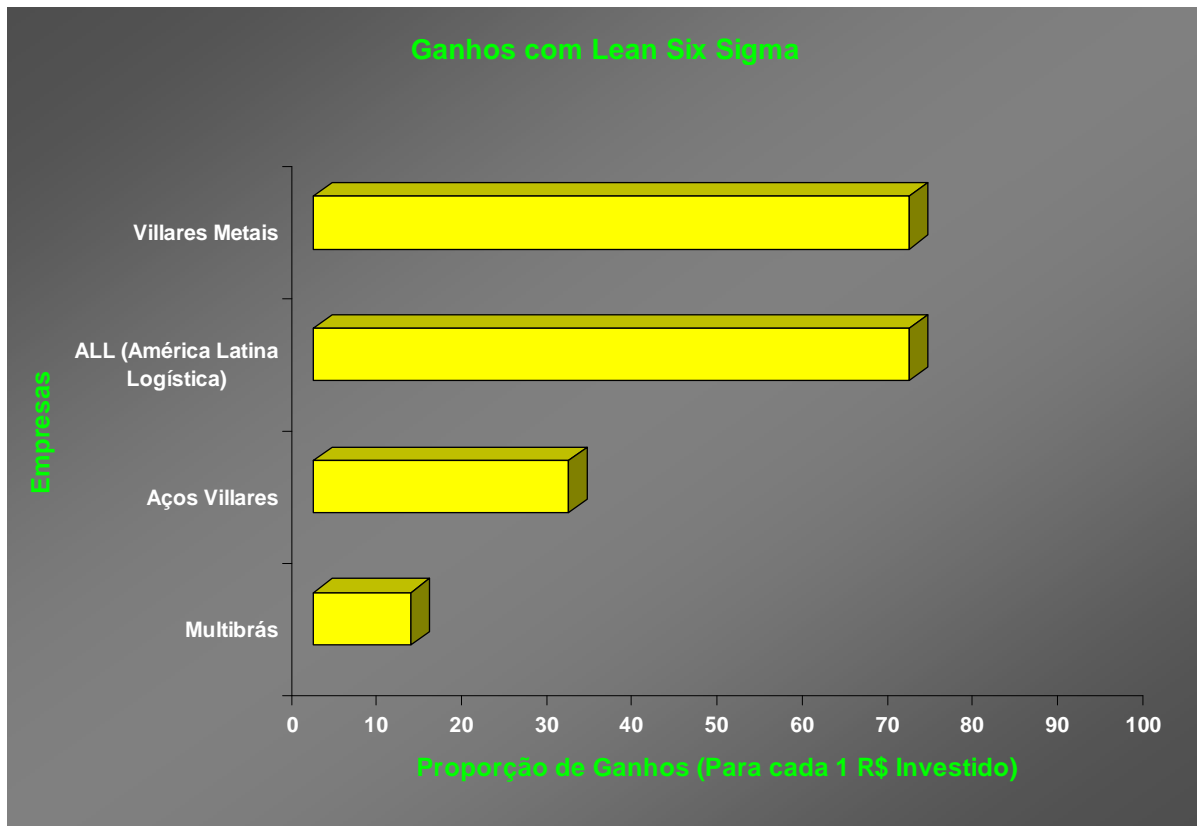


Gráfico 1: Gráfico dos Ganhos com *Lean Six Sigma*
Fonte: Fonte: *Lean Six Sigma*, Cristina Werkema 2004.

Outros casos de sucesso na implantação de projetos *Lean Six Sigma* foi na Novelis, empresa que atua no ramo de laminados em alumínio. A empresa começou a implantar esse programa em 2004 e no mesmo ano ela já conseguiu um lucro de US\$ 200.000, já em 2005 os seus lucros foram de US\$ 6.500.000 e em 2006 os lucros representam US\$ 11.000.000, e os ganhos médios em projetos *Black Belts* foram US\$ 251.000 e em projetos *Green Belts* os ganhos são de US\$ 52.000 e em setembro de 2006 a empresa tinha um total de 446 projetos *Green Belts* e *Black Belts* validados desde a sua implantação. Já na XEROX, empresa que tem uma receita de 15,7 bilhões de dólares e 58.000 funcionários, implementou projetos *Lean Six Sigma* e obteve lucros de 500.000 à 1.000.000 de dólares de retorno por ano realizando apenas de 3 à 4 projetos liderados por *Black Belts*.

5 Considerações Finais

A partir do estudo do tema vimos que para as empresas terem sucesso na implantação do programas *Lean Six Sigma*, os seus gestores, acima de tudo devem saber da sua importância e dos resultados que são gerados. Esse programa para deve ser aplicado de cima para baixo nas organizações.

O *Lean Six Sigma* é um programa que conta com uma gama de ferramentas, que são os recursos que todas as empresas estão procurando. Esses recursos unem propostas tanto do *Lean* quanto do *Six Sigma*, e as ferramentas mais buscadas do *Lean* são Kaizen,



melhoria contínua, VSM, e SMED. Já as ferramentas do *Six Sigma* são o FMEA, VOC, SIPOC, DOE, dentre outras.

O importante da integração do *Lean* com *Six Sigma* é que entre as suas ferramentas não há nenhum conflito ou redundância, por isso é uma ferramenta tão procurada por empresas que tem o foco o cliente.

Podemos verificar ainda que esse programa conta com um método muito estruturado para o gerenciamento de projetos tanto para otimização de processos quanto para o desenvolvimento de novos produtos e processos, essa metodologia é o DMAIC e DMADV, um auxílio aos líderes de projetos *Lean Six Sigma*.

Na revisão bibliográfica foi notado que o programa tem sido aplicado mais na área industrial e em grandes corporações, mas no entanto, o programa *Lean Six Sigma*, vem crescendo mundialmente e está sendo tomado por consciência por todas as empresas. É um programa que tanto pode ser aplicado em todas as áreas da empresa, quanto produção, logística e áreas administrativas. No *Lean Six Sigma* não há restrição de implantação em setores, toda a empresa pode ser submetida a projetos para otimização de seus processos.

O estudo ainda nos permitiu que verificássemos os inúmeros ganhos que os projetos LSS trazem para as empresas. A Motorola pioneira no programa teve ganhos em de 1987 à 1997 de US\$ 14.000.000.000 e os lucros subindo em 20% ao ano, e suas ações subiram a 21,3% também ao ano, ou seja, aumento o seu valor de mercado através de projetos com *Lean Six Sigma*. A GE foi a empresa que mais faturou com a implementação de projetos *Lean Six Sigma* a um menor espaço tempo, ela faturou US\$ 2.250.000.000 em menos de 2 anos.

Vimos também que no Brasil começou a implantar projetos *Lean Six Sigma* no ano de 1996 e já teve um ótimo ganho, a pioneira foi o grupo Brasmotor, obtendo um lucro de R\$ 20.000.000 com esses projetos. E atualmente inúmeras empresas no Brasil já busca implantar esse programa.

Portanto para que a empresa tenha seus processos e produtos otimizados e tem o foco no valor do cliente, os programas *Lean Six Sigma* vem como uma grande força para que esses sejam otimizados. Com isso todas as empresas devem buscar implantar essa metodologia para que ela possa ter uma maior sobrevivência no mercado economicamente globalizado desta atualidade.

6 Referências

ARIENTE, M., CASADEI, Marco A., SPERS, Eduardo E., GIULIANI, Antônio C., PIZZINATTO, Nadia K. **Processo de mudança organizacional: estudo de caso do Seis Sigma** Rev. FAE, Curitiba, v.8, n.1, p.91-92, jan./jun. 2005

ECKES, G. **A revolução Seis Sigma: o método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucro.** Tradução: Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERNANDES, M. Rivas **Capacidade x Controle do processo.** Revista Banas Qualidade ano XVIII – n.º 203, Pág 34-36. São Paulo, 2009.



PRANDE, S. Peter, NEUMAN, P., CAVANAGH, R. Roland **Estratégia Seis Sigma:** como a GE, a Motorola e outras grandes empresas estão aguçando seu desempenho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1.^a Ed., 2004.

SANTOS, Luiz Fernando Amaral dos. Apostila de Metodologia da Pesquisa Científica II. Itapeva: Faculdade Metodista, 2006.

SIQUEIRA, Marco A. Campos. **Causa & Efeito: Retorno em dose dupla.** Boletim Siqueira Campos ano XII - nº 24, Pág 1-2. Porto Alegre, 2009.

WERKEMA, M. C. Catarino. **Criando a Cultura Seis Sigma.** Nova Lima: Werkema, 3.^a ed. volume 1, 2004.

WERKEMA, M. C. Catarino. **Lean Six Sigma:** Introdução às ferramentas do Lean Manufacturing. Nova Lima: Werkema, 1.^a ed. Volume 4, 2004.

WERKEMA, M. C. Catarino. **Perguntas e Respostas sobre o Lean Seis Sigma:** Integração Lean & Seis Sigma: muito barulho por nada? O Seis Sigma mata a inovação? “Soft skills”: Por que usar o Eneagrama no Lean Seis Sigma. Nova Lima: Werkema, 3.^a ed. 2004.

WOMACK, James P, JONES, Daniel T. **Soluções Enxutas:** Como empresas e clientes conseguem juntos criar valor e riqueza. **Tradução....** Rio de Janeiro: Campus, 2006.



Ciclo PDCA e suas vantagens para as organizações

Frederico Augusto Valle Castro¹⁰

Wanderklayson Aparecido Medeiros de Oliveira¹¹

Resumo: *O presente artigo tem como objetivo mostrar a importância da utilização do ciclo PDCA dentro das organizações. Para isso, foi realizado um estudo bibliográfico acerca do tema onde se procurou adquirir conhecimentos teóricos desta ferramenta, que foi idealizada por Shewhart e teve Deming como o responsável pelo seu desenvolvimento e utilização prática. O ciclo possui quatro fases bem definidas e distintas (Plan = Planejar, Do = Fazer, Check = Checar e Action = Agir). A cada ciclo completo, deve-se retornar ao início para poder corrigir possíveis falhas que, por ventura, podem ou não surgir durante o processo. É uma ferramenta que, se utilizada pelas organizações de forma correta, poderá ajudá-las a planejar melhor os seus negócios e a orientá-las na busca de melhores soluções para a empresa.*

Palavras-Chave: PDCA, Processos, Organizações

Abstract: *This article aims to show the importance of using the PDCA cycle within organizations. For this, we performed a bibliographic review on the subject which sought to acquire theoretical knowledge of this tool was devised by Shewhart and Deming had to be responsible for their development and use. The cycle has four phases well defined and distinct (Plan, Do, Check, Action). Each complete cycle, you should return to the beginning in order to correct possible flaws that, perchance, may or may not arise during the process. It is a tool that is used by organizations properly, can help them better plan their business and guide them in finding better solutions for the enterprise.*

Keywords: PDCA, Processes, Organizations

1 Introdução

Com a globalização em evidência mundial, a concorrência entre as empresas tem se tornado cada vez maior. A disputa por um lugar de destaque no mercado tem

¹⁰ Acadêmico do 7º período do curso de Engenharia de Produção das Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros - MG. E-mail: favcmoc@gmail.com. Endereço Residencial: Rua João Antônio Pimenta, 190, apto 1104 – Bloco A, Vila Santa Maria, Montes Claros – MG.

¹¹ Orientador. Analista de Sistemas. Mestre em Gestão Empresarial (UTAD – Portugal). Professor das Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros. Contato: wander.medeiros@yahoo.com.br.



levado muita delas a buscar uma boa imagem perante a sociedade através da produção de produtos e prestação de serviços, com mais qualidade e com mais recursos tecnológicos.

Na busca deste sucesso organizacional, existem muitos obstáculos que, provavelmente, estarão no caminho das empresas, forçando-as a tomarem atitudes rápidas e viáveis, tanto no seu planejamento produtivo, quanto estratégico.

É importante ressaltar o fato de que se aumentar a produção, os custos de uma empresa, de maneira geral, também irão aumentar. Por isso, uma gestão aplicada de forma correta, irá fazer com que uma empresa consiga enquadrar de forma positiva as novas tendências do mercado, mantendo sua produção em crescimento e reduzindo ao máximo os gastos gerados por ela.

Com o crescente avanço tecnológico, muitas empresas se vêem na necessidade de buscar novas formas de organização de seus processos de produção. O cliente de hoje se encontra cada vez mais exigente, querendo adquirir produtos com mais qualidade e com prazos de entrega cada vez menores.

Mas, para que a empresa consiga atingir resultados satisfatórios, é necessário que se faça um planejamento adequado, ou seja, é necessário que, durante o processo de planejamento, a empresa tome decisões corretas desde o início para que, ao chegar ao final de um projeto, possam ter resultados positivos em relação a ele.

A busca por melhores resultados não é uma tarefa fácil. É necessário que todos os envolvidos no processo de planejamento conheçam muito bem todos os setores da empresa e saibam a fundo o que ela está buscando.

A utilização de ferramentas da qualidade para orientá-los nesta busca tem se mostrando bastante eficazes, quando utilizadas de forma correta. O objetivo principal deste artigo é mostrar, dentre várias ferramentas, o ciclo PDCA – Planejar (*Plan*), Fazer (*Do*), Checar (*Check*) e Agir (*Action*), utilizando como referência outros trabalhos realizados a respeito desta ferramenta, que possui quatro fases e que é bastante importante no processo de planejamento em uma organização. Dessa forma, será feito um embasamento teórico a respeito do ciclo PDCA.

2. Metodologia

O estudo em questão foi realizado no segundo semestre de 2009 tendo em vista a obtenção de conhecimentos teóricos a respeito do ciclo PDCA. A técnica utilizada foi à pesquisa bibliográfica que, de acordo com Espírito Santo (2009), é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informações escritas, para coletar dados gerais ou específicos a respeito de um tema. Através de vários trabalhos pesquisados sobre o ciclo PDCA, procurou-se fazer um breve trabalho, utilizando os tópicos mais relevantes em relação ao tema.



3. Resultados

Desenvolvido na década de 30 pelo americano Shewhart, teve Deming como seu maior divulgador, na década de 50. Deming ficou mundialmente conhecido ao aplicar os conceitos de qualidade no Japão (NEVES, 2007).

O PDCA é aplicado para se atingir resultados dentro de um [sistema de gestão](#) e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independente da área de atuação da empresa. Ou seja, o ciclo PDCA pode ser utilizado por qualquer tipo de empresa que busca melhorias em seu processo, independente dos produtos ou dos serviços que elas oferecem aos seus clientes.

O ciclo PDCA possui quatro fases bem definidas e distintas. São elas:

- *1ª Fase (Plan = Planejar)* - É nessa fase que serão definidas as metas que a empresa pretende alcançar e quais os métodos que ela irá utilizar para alcançá-los. Nessa fase, pode-se fazer uso de várias ferramentas para auxiliar na tomada de decisões. Estas ferramentas, denominadas como – *As 7 Ferramentas do Controle da Qualidade* –, são mostradas na tabela a seguir:

Tabela 1

Ferramentas do controle da Qualidade (Modificado)

FERRAMENTA	O QUE É?
ESTRATIFICAÇÃO	Diversas maneiras de se agrupar os mesmos dados, para possibilitar uma melhor avaliação da situação.
FOLHA DE VERIFICAÇÃO	Planilha para facilitar a coleta de dados.
GRÁFICO DE PARETO	Diagrama de barras que ordena as ocorrências, da maior para a menor, para hierarquizar o ataque aos problemas.
DIAGRAMA DE CAUSA-E-EFEITO	Diagrama que expressa a série de causas de um efeito (problema)
DIAGRAMA DE CORRELAÇÃO	Gráfico que representa a relação entre duas variáveis.
HISTOGRAMA	Diagrama de barras que representa a distribuição de frequência de uma população.
CARTA DE CONTROLE E GRÁFICOS	Gráfico com limites de controle que permitem o monitoramento dos processos.



- 2ª Fase (*Do = Fazer*) – Nessa fase serão executadas as tarefas de acordo com o que foi estabelecido na 1ª fase. É feita também a coleta de dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo. É essencial que se faça nessa fase a educação e o treinamento no trabalho.

- 3ª Fase (*Check = Verificar, Checar*) – É aqui que será verificado, checado se as metas estabelecidas foram alcançadas, dentro dos métodos utilizados.

- 4ª Fase (*Action = Agir corretivamente*) – Nessa fase, se algo não estiver dentro daquilo que foi planejado, serão tomadas medidas corretivas para eliminar tais falhas. Serão verificados tais problemas e retornado ao início do ciclo para que o processo de melhoria contínua seja realizado. Agora, caso as metas sejam alcançadas, é possível realizar um trabalho preventivo, identificando quais problemas podem vir a ocorrer no futuro.

A figura 1, a seguir representa, de forma clara, as quatro fases do ciclo PDCA:



Figura 1: Ciclo PDCA

Fonte: www.lugli.org/2009/08/pdca-2/



Para que as metas sejam mantidas é necessário, segundo Neves (2007), o gerenciamento da rotina, ou seja, que se siga um padrão (*Standard*) de trabalho, com a elaboração e cumprimento de um Procedimento Operacional Padrão (POP). Esta metodologia é conhecida como o Ciclo SDCA (*Standard, Do, Check, Action*).

Segundo Neves (2007), cada uma de suas 4 partes podem ser assim definidas:

- 1 - *Standard (S)* – Padronização – São definidos os itens de controle acompanhados dos seus níveis de controle; assim como a definição dos procedimentos padrões a serem adotados, para a manutenção dos resultados.

- 2 - *Do (D)* – Execução – Execução das tarefas, conforme o procedimento padrão adotado. É necessário, para isto, que ocorra a educação e o treinamento dos colaboradores e o acompanhamento da chefia. Também deve ocorrer a coleta de dados para verificação que será feita logo após.

- 3 - *Check (C)* – Verificação – Monitoramento, ou seja, acompanhamento dos dados coletados, para garantir o alcance da meta.

- 4 - *Action (A)* – Atuar corretivamente – Em caso de a meta não ser atingida, deve-se tomar ações corretivas sobre o desvio (anomalia). É importante registrar todas as anomalias ocorridas para possível análise futura.

Segundo Lima (2006), no Ciclo PDCA são feitas revisões periódicas dos problemas detectados no giro de tal ciclo e são classificados os problemas prioritários que devem ser tratados no ciclo de melhoria.

Uma ferramenta só será eficaz se implantada de forma correta pelas organizações. Convém às organizações ficarem atentas para possíveis erros. A tabela a seguir mostra os erros que ocorrem na utilização do ciclo PDCA. Para explicar tais erros, foi usado, como exemplo, uma situação de uma dona de casa que quer preparar um bolo. (ver Tabela 2).



Tabela 2

Erros que ocorrem na utilização do PDCA

Erros que ocorrem na utilização do PDCA	Exemplo
Fazer sem planejar.	Iniciar a preparação do bolo antes de certificar-se de que existem todos os ingredientes, utensílios ou gás de cozinha para fazê-lo.
Definir metas, mas não definir os métodos para atingi-las.	Definir o tipo de bolo e usar o método errado para fazê-lo.
Definir a meta e estabelecer o método, mas não preparar o pessoal que deve executar a tarefa.	Solicitar à empregada que faça o bolo dar-lhe a receita, porém não ensinar-lhe o funcionamento dos equipamentos (por exemplo, como ligar o forno novo que foi recentemente comprado).
Imobilismo no planejamento.	Querer fazer o bolo, mas não ter a iniciativa e fazê-lo.
Fazer e não verificar.	Retirar o bolo do forno sem verificar se está adequadamente assado (teste do palito).
Fazer, verificar e não incorporar no sistema.	Não registrar (guardar) a receita e as observações de como fazer o bolo.
Parar após uma volta.	Não fazer mais o bolo ou procurar incrementar a receita para melhorar o bolo.
Não definir, durante o planejamento, os meios de avaliação.	Não ensinar para a empregada informações importantes de como fazer o bolo (como por exemplo, o teste do palito).



Ainda para Lima (2006), o Ciclo PDCA padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de se entender.

Para Silva (2006), a metodologia PDCA é um método de gestão que representa o caminho para que as metas delineadas sejam alcançadas.

O Ciclo PDCA de melhoria é aplicado para sempre melhorar os resultados do processo, visando o mercado, cada vez mais exigente. Neste caso, geralmente são usados valores, como metas (NEVES, 2007).

4 Considerações Finais

Tendo em vista os conceitos sobre o ciclo PDCA, pode-se concluir que a sua utilização dentro de qualquer tipo de organização é de suma importância, pois com esta ferramenta as empresas poderão planejar de forma mais correta os seus negócios, visando sempre à melhoria de seus processos.

Apesar de o trabalho ter por base somente conhecimentos teóricos acerca do tema, foi possível observar que a sua utilização pode trazer resultados positivos. Até dentro das próprias residências deve-se ter em mente os conceitos desta ferramenta, pois, como foi mostrado no exemplo de como preparar um bolo (*Erros que ocorrem com a utilização de PDCA*), ajuda, em muito, em tarefas simples do dia-a-dia.

Por fim, pode-se afirmar que a utilização de ferramentas da qualidade é, sem dúvida, indispensável dentro de uma organização, pois, no mundo concorrido em que se vive, é preciso buscar melhores formas de obtenção da qualidade de seus produtos e serviços.

5 Referências

BARBOSA, Eduardo Fernandes. **Gerência da Qualidade Total na Educação**. Fundação Christiano Ottoni. UFMG, Belo Horizonte. Disponível em: <www.lgti.ufsc.br.pdf>. Acesso em: 12/10/2009.

ESPÍRITO SANTO, Prof. Eniel do. **Pesquisa Bibliográfica**. Disponível em: <www.heliorocha.com.br/.../MEP/MEP_Pesquisabibliografica.doc>. Acesso em 12/10/2009.

LIMA, Renata de Almeida - **Como a relação entre clientes e fornecedores internos à organização pode contribuir para a garantia da qualidade**: o caso de uma empresa automobilística. Ouro Preto: UFOP, 2006.

NEVES, Thiago Franca. **Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto em uma indústria automobilística**. Juiz de Fora: EPD/UFJF, 2007.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1997.



PDCA. Disponível em: <<http://www.lugli.org/2009/08/pdca-2/>>. Acesso em: 04/10/2009.

RIBEIRO, Maria Emília G. de Souza. **O Ciclo de Deming no Modelo de Gestão: um estudo de caso sobre sua adoção na Construtora Camargo Corrêa.** Ouro Preto: UFOP, 2005.

SILVA, Jane Azevedo da; Apostila de **Controle da Qualidade I.** Juiz de Fora: UFJF, 2006.

SLACK, Nigel *et. al.* **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, UFMG, 1995.



Avaliação do Sistema de Informação SR SAMU como Suporte à Tomada de Decisão Gerencial

Filipe Alves dos Reis¹²

Resumo: O presente estudo teve como objetivo analisar a capacidade do Sistema de Regulação SAMU SR SAMU em atender as principais peculiaridades dos sistemas de apoio à tomada de decisões gerenciais, bem como gerar dados que possam ser analisados pelos gestores tornando-se informações sólidas para o desenvolvimento de estratégias educacionais e/ou preventivas de combate à diminuição de acidentes ou trotes. Utilizou-se para o presente trabalho o método do levantamento, valendo de questionários estruturados dirigidos aos usuários do sistema SR SAMU, além de entrevista semi-estruturada aos responsáveis pelo processo de tomada de decisão na organização. Os resultados possibilitaram conhecer os principais gargalos do sistema de informação SR SAMU quanto as suas características como sistema de apoio às decisões gerenciais, tendo em vista a eficiente capacidade de geração de dados estatísticos para análises. Verificou-se que a competência para a geração de dados é característica marcante do sistema, contudo os usuários do SR SAMU detectaram gargalos na sua operacionalização. Além disso, conclui-se que os usuários não participam, de forma interativa, na agregação de novas ferramentas para o aperfeiçoamento do SR SAMU e os dados fornecidos pelo sistema, estão servindo apenas como informativo estatístico e não como fonte de apoio à tomada de decisão gerencial.

Termos-chave: SR SAMU, Dados, Sistemas de Informações Gerenciais, Tomada de Decisão.

Abstract: The present study it had as objective to analyze the capacity of the System of Regulation SAMU-SR SAMU in taking care of the main peculiarities of the systems of support to the taking of managerial decisions, as well as generating given that solid information for the development of educational and/or preventive strategies of combat can be analyzed by the managers becoming the reduction of accidents or trots. The method of the survey was used for the present work, being valid questionnaires structuralized directed to the users of the system SR SAMU, beyond interview half-structuralized to the responsible ones for the process of taking of decision in the organization. The results make possible to know the main gargle's of the information system SR SAMU how much its characteristics as system of support to the managerial decisions, in view of the efficient capacity of generation of statistical data for analyses. He verified himself that the ability for the generation of data is characteristic marcante of the system, however the users of SR SAMU had detected gargle's in its operacionalização. Moreover, it is concluded that the users do not participate, of interactive form, in the aggregation of new tools for the perfecting of

¹² Acadêmico postulante ao Título de Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Montes Claros. Endereço para contato: filipeunimontes@hotmail.com



SR SAMU and the data supplied for the system, are serving only as informative statistician and not as source of support to the taking of managerial decision.

Keywords: SR SAMU, Data, Systems of Managerial Information, Taking of Decision.

1 Introdução

Os sistemas de informação gerencial se constituem como instrumento sólido para subsidiar as tomadas de decisão na organização. No setor da saúde esse atributo garante a concepção de estratégias sólidas para mapeamento de agravos à saúde da população com o intuito de prevenir e promover a saúde de todos, tendo em vista as diretrizes da Constituição Federal de 1988.

Diante deste contexto o Sistema de Regulação SAMU-SR SAMU, se configura como relevante instrumento de apoio para os gestores da saúde no âmbito das urgências e emergências, tendo em vista a sua natureza e relevância para as atividades do SAMU. Tal sistema tem como objetivo principal evidenciar os principais tipos de agravos à saúde da população do Norte de Minas, bem como oferecer informações, dados e indicadores úteis para a tomada de decisão gerencial. Logo, analisá-lo como instrumento fundamental para a tomada de decisão se configura como providencial, haja vista a necessidade de clarividenciar as suas principais características e confrontá-las com os autores de renome da área de sistemas de informação gerencial.

Portanto, tem-se como objetivo do estudo analisar o SR SAMU no que tange as principais características dos sistemas de informação gerencial levando-se em conta as peculiaridades do sistema em relação à Funcionalidade, Interface com o usuário, Disponibilidade de Informações, Acessibilidade, Conteúdo, Relevância, Precisão e Quantidade.

Essas características são fundamentais para o bom desempenho e capacidade dos sistemas de informação gerencial subsidiarem à tomada de decisão na organização, oferecendo informações, dados e indicadores úteis que possam ser analisados a fim de dar suporte à decisão e a concepção de estratégias múltiplas visando atender a população dessa região ao promover e buscar prevenir os agravos à saúde.

2 Referencial Teórico

2.1 Sistemas de Informação Gerencial

2.1.1 Introdução

De acordo com Laudon e Laudon (2001) os sistemas de informação podem ser concebidos como um mix de componentes que se inter-relacionam, interdependem-se e interagem entre si cujo objetivo é coletar, processar, armazenar e distribuir a informação com vistas a dar suporte à tomada de decisão e ao controle organizacional.

Para melhor entendermos a funcionalidade dos sistemas, faz-se necessário a diferenciação entre informação e dados.

Dados são os fatos em sua forma primária [...] quando esses dados estão organizados ou arranjados de uma maneira significativa, eles se tornam uma informação. Informação é um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si. (STAIR, 1998, p. 4)



A interdependência e interação dos dados são transformadas em informação que dão sustentação para a tomada de decisão organizacional. Os sistemas de informação são grandes aliados das organizações, uma vez que através de suas funcionalidades podem ser extraídas informações para subsidiar a decisão e obter o êxito organizacional. Os dados, que são fontes primárias na obtenção da informação são processados e após a análise são transformados em subsídios gerenciais. (LAUDON; LAUDON, 2001).

Ao passar dos anos houve uma grande preocupação quanto às idéias de sistemas de informação através de várias formas:

Manualização: provavelmente a primeira preocupação das organizações com os procedimentos administrativos foi documentá-los, colocá-los por escrito;
Racionalização: com o crescimento, passa a haver uma preocupação maior com o aspecto de racionalização de formulários, arquivos e procedimentos. Já não bastava simplesmente documentar o que era feito, tornava-se necessário examinar se o trabalho era executado da forma mais racional;
Mecanização: com a crescente introdução dos computadores eletrônicos, há a tendência de mecanização e automatização dos sistemas. (BIO, 1996, p. 114-115)

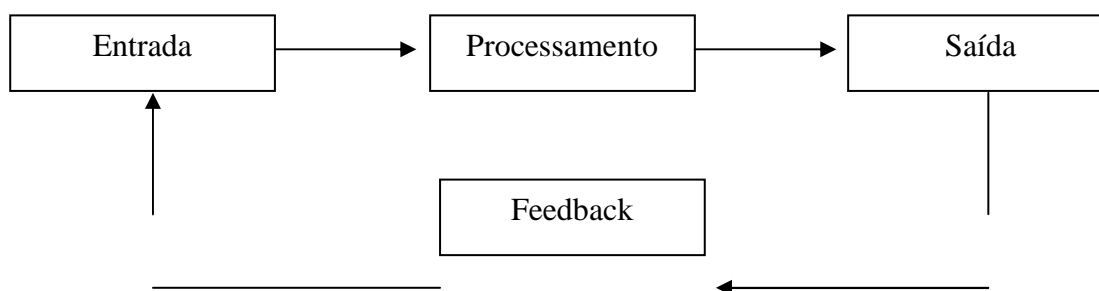


Figura 1- Processos de Sistemas
Fonte: STAIR (1998).

2.1.2 Benefícios e Características dos Sistemas de Informação Gerencial

Para que um Sistema de Informação possa ser considerado apto a gerar informações que auxiliem o processo de tomada de decisão nas organizações, se faz necessário a obtenção de características que enquadram o sistema gerencial para esta finalidade.

De acordo com O' Brien (2002, p. 29) “quando os sistemas de informação se concentram em fornecer informação e apoio à tomada de decisão eficaz pelos gerentes, eles são chamados de sistema de apoio gerencial”. Essa concentração em fornecer informações úteis à gerência exige que o sistema seja adequado e que o processo de concepção do mesmo possa atribuir a ele tal benefício.

De acordo com Oliveira (2002, p. 54) os sistemas de informação gerencial podem desenvolver benefícios para a organização, entre eles:



- Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos;
- Aumento de produtividade;
- Melhoria nos serviços realizados ao cliente;
- Melhoria quanto à tomada de decisão;
- Redução do grau de centralização na organização;
- Melhor adaptação da organização ao enfrentar problemas desconhecidos, entre outros fatores.

A visão de Stair (1998) ratifica a importância dos sistemas de informação gerencial, ao conceber que o mesmo resulta em vantagem competitiva para a organização, tendo em vista que o mesmo possibilita o alcance das metas estipuladas, através da análise dos relatórios que o sistema deve ser capaz de produzir. Além disso, o autor argumenta que os relatórios provenientes do sistema de informação gerencial incluem relatórios programados, relatórios de exceção, relatórios sob solicitação e relatórios indicadores de pontos críticos. O primeiro diz respeito aos produzidos periodicamente pela organização; o segundo é utilizado para informar critérios pré-estabelecidos; o terceiro é produzido somente quando o gestor solicita e o quarto é emitido no dia seguinte, fornecendo informações sobre o dia anterior.

Existem diversas literaturas para avaliar as características de um sistema de informação gerencial. Porém, será utilizado o modelo de Freitas; Ballaz e Moscarola (1994), que determina alguns aspectos imprescindíveis a um sistema de informação gerencial quanto ao instrumento de tomada de decisão gerencial.

Segundo Freitas; Ballaz e Moscarola (1994) algumas das características de um sistema de informação gerencial são:

- Funcionalidade: pode ser considerada como a forma de acesso e de busca realizada pelo sistema;
- Interface: a forma gráfica de comunicação entre o computador entre o usuário;
- Disponibilidade: refere-se à disponibilidade do sistema permanentemente;
- Acessibilidade: possibilidade de acesso aos dados a qualquer hora;
- Conteúdo: as informações possuem significado para o usuário e para a tomada de decisão;
- Relevância: a informação é relevante e possui significado para o processo de tomada de decisão nas empresas;
- Precisão: refere-se a informações detalhada para a tomada de decisão;
- Quantidade: refere-se à quantidade suficiente para tomada de decisão;

Essas características elencadas acima, segundo Freitas; Ballaz e Moscarola (1994), são as principais que um sistema de informação gerencial deve possuir para subsidiar o processo decisório na organização, logo, analisá-las se torna crucial para definir a capacidade do sistema como suporte à tomada de decisão gerencial.



3 Metodologia

3.1 Introdução

A metodologia de pesquisa possui relevância fundamental para o norteamento e desenvolvimento do estudo, desde a concepção até a análise dos dados obtidos. Além disso, qualquer trabalho de pesquisa deve pautar-se numa metodologia para atingir seus objetivos.

Segundo Duarte; Furtado (2002), a metodologia consiste em abordar as distintas técnicas e métodos que serão utilizados com a finalidade de explicitar de forma coesa como que serão colhidos os dados para o levantamento das informações necessárias para o desenvolvimento e conclusão do trabalho.

3.1.1 Definição dos Tipos de Pesquisa

Pode-se afirmar que o tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa exploratória que tem como alvo proporcionar maior envolvimento com a situação a ser analisada e resolvida.

A pesquisa exploratória “ênfatiza a descoberta de idéias, proporciona a familiaridade com o problema de forma a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (DUARTE; FURTADO, 2002, p. 27).

De fato a pesquisa exploratória tornou-se importante elemento de intimidade com a situação ao ser analisada, uma vez que o problema é pouco conhecido.

Sobre a pesquisa exploratória:

Seu objetivo, pois, consiste numa caracterização inicial do problema, de sua classificação e de sua reta de definição. Constitui, pois, o primeiro estágio de toda pesquisa científica, não tem por objetivo resolver de imediato um problema, mas tão - somente apanhá-lo, caracterizá-lo (RUIZ, 2002, p. 50).

3.1.2 Definição do Método de Pesquisa

Após enfatizar o tipo de pesquisa, é importante detalhar os métodos que foram desenvolvidos para obtenção das informações. Para Duarte; Furtado (2002, p. 51) “é o caminho ordenado e sistemático para se chegar a um fim”.

O método de pesquisa utilizado foi o levantamento, uma vez que busca utilizar como procedimento a determinação e índices de incidência e distribuição de peculiaridades ou relações entre variáveis.

O método do levantamento procura determinar a incidência e distribuição de características ou relações entre variáveis. Consiste “na interrogação direta às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. (DUARTE; FURTADO, 2002, p. 51)

3.1.3 Definição das Técnicas de Pesquisa

A definição das técnicas de pesquisa diz respeito à busca de informações para que o pesquisador possa analisar e subsidiar o estudo. As técnicas são instrumentos de busca por respostas que darão bases para que o estudo possa ser definido.



Técnica é um procedimento específico para a busca de informação. É a forma de aplicação do método. É a maneira mais hábil de coletar e se obter o dado, a informação. Sua escolha varia conforme o tipo de pesquisa, informante e o método escolhido. (DUARTE; FURTADO, 2002, p. 56).

Foram utilizadas duas técnicas de pesquisa no presente trabalho. A primeira valeu-se de questionários estruturados aos profissionais do SAMU 192 Macro Norte de Minas Gerais, para que os mesmos avaliassem os componentes do ambiente interno da organização.

Pode-se aferir que a técnica de aplicação de questionários estruturados possui as seguintes características:

É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano. (LAKATOS; MARCONI, 2002, p. 93).

Em consonância com Lakatos; Marconi (2002), Duarte; Furtado (2002), também evidenciam as características da técnica mencionada:

As perguntas feitas ao indivíduo constam de um formulário previamente planejado, objetivando obter respostas às mesmas perguntas e permitindo que os resultados possam ser comparados. O pesquisador não é livre para adaptar as questões a determinada situação, nem para alterar a ordem dos tópicos ou para propor novas perguntas. (DUARTE; FURTADO, 2002, p. 117).

A segunda técnica utilizada para a obtenção das informações da pesquisa foi a entrevista, uma vez que a mesma possibilita ao entrevistador obter informações não contempladas do questionário, como atitudes e percepções que só poderiam aparecer com a naturalidade do entrevistado na conversa.

Entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto. Mediante uma conversação de natureza profissional e metódica, é proporcionada ao entrevistador, verbalmente a informação necessária. O entrevistador pergunta e anota as respostas ou grava o que o entrevistado responde [...]. (DUARTE; FURTADO, 2002, p. 117).

Para Lakatos; Marconi (2002), a entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

Para Duarte; Furtado (2002, p. 118) “a entrevista despadronizada é aquela que dá liberdade ao pesquisador de explorar mais ampla e profundamente o assunto, de acordo com seus objetivos e aproveitando o maior conhecimento do informante”

Ainda de acordo com as autoras supracitadas, o entrevistador deve trabalhar com um roteiro previamente estabelecido para a entrevista, em consonância com a situação vivida no momento, além da disponibilidade e conhecimento do informante.



3.1.4 Definição de Onde, Como e com Quem Fazer

A pesquisa foi realizada no SAMU 192 Macro Norte de Minas Gerais, tendo em vista abranger os profissionais que lidam com o SR SAMU na Sede Regional. Ainda de acordo com Duarte; Furtado (2002) o tipo de amostra realizada para o estudo diz respeito à amostra probabilística: não faz uso de nenhuma forma aleatória de seleção. O pesquisador define critérios para escolha dos elementos a serem pesquisados. Não possibilita inferir para todo o universo.

Logo, foram selecionados 17 profissionais para o preenchimento dos questionários e eleito um representante dos profissionais responsáveis pela tomada de decisão na organização.

4 Resultados e discussão

4.1 Apresentação e Análise das Características do Sistema de Informação SR SAMU como Suporte à Tomada de Decisão Gerencial – Usuários

A análise do Sistema de Regulação SAMU será realizada com base nas principais características de um sistema de informação gerencial.

De acordo com Freitas; Ballaz; Moscarola (1994) serão analisadas algumas características fundamentais de um sistema de informação.

Os autores supracitados possuem uma metodologia de avaliação segundo a qual a capacidade de um sistema de informação gerencial pode ser analisada através de dois suportes: facilidade de uso e utilidade das informações para o tomador de decisão.

O gráfico 1 apresenta o critério da funcionalidade que de acordo com Freitas; Ballaz; Moscarola (1994) é a capacidade do sistema de informação gerencial possuir facilidade de acesso e de busca fornecida pelo sistema.

Os resultados obtidos são:

- 35% dos usuários do sistema definiram o mesmo como Muito Bom;
- 23% disseram que o sistema é bom;
- 6% o caracterizaram como excelente;
- 18% ruim;
- 18 % regular

Embora tenha havido algumas demonstrações de insatisfação com essas características pode-se aferir que 64% dos respondentes aprovaram o aspecto da funcionalidade no sistema.

Tal análise negativa evidencia um gargalo do sistema quanto a esse aspecto quando ocorre alguma eventualidade. Isso pode ser analisado através do seguinte comentário:

O Sistema deve ser de mais fácil acesso nas informações. O mesmo possui péssimas interações, além de cair constantemente. (TARM DO SAMU, 2009).

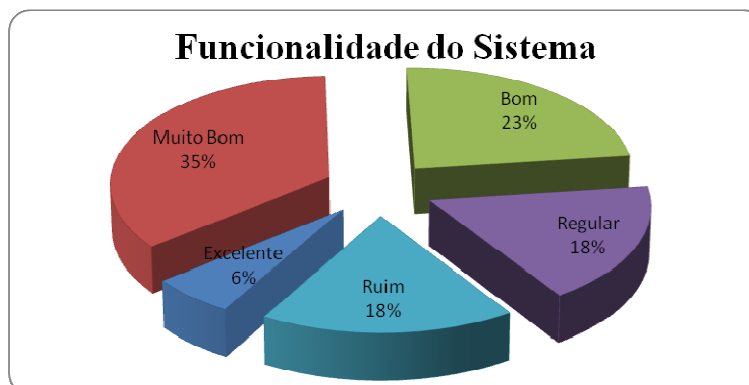


Gráfico 1- Características dos Sistemas de Informação Gerencial
Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada pelo autor (2009)

A próxima característica a ser analisada será a Interface. De acordo com Freitas; Ballaz e Moscarola (1994), a interface tem ver com a forma gráfica de comunicação entre o computador e o sistema. Tal característica evidencia a facilidade de uso do usuário.

Através do gráfico 2 pode-se concluir sobre a característica da interface que do SR SAMU :

- 05 profissionais classificaram o sistema como Bom;
- 04 profissionais evidenciaram que o sistema é Muito Bom;
- 02 profissionais disseram que o mesmo é excelente;
- 04 definiram a característica como Regular;
- 02 taxaram como Ruim.

Conclui-se que, mesmo com alguns gargalos, que o sistema foi positivamente analisado quanto a esse critério.

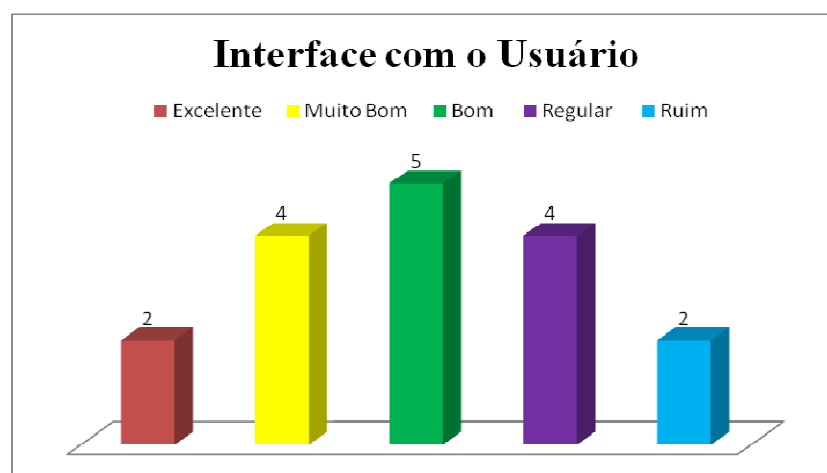


Gráfico 2- Características dos Sistemas de Informação Gerencial
Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada pelo autor (2009)



A terceira característica a ser analisada será a Disponibilidade: de acordo com Freitas; Ballaz; Moscarola (1994) a Disponibilidade refere-se á capacidade dos dados do sistema estarem disponíveis, e poderem ser acessados, sempre que for necessário.

Através da análise do gráfico 3, pode-se aferir que o SR SAMU em relação a essa característica apresentou as seguintes avaliações:

- 04 funcionários o classificaram como Bom,
- 03 profissionais como Muito Bom;
- 02 taxaram como Excelente.
- 04 o definiram como Ruim;
- 04 definições como Regular.

Quanto a essa característica, os profissionais, em sua maioria, classificaram bem o sistema, porém o mesmo apresentou alguns gargalos. Isso pode ser analisado na seguinte frase de um dos profissionais:

O sistema SR SAMU é falho, não atende as necessidades com relação a sua funcionalidade, sempre no horário de pico ele deixa de funcionar, dificultando o trabalho O sistema SR SAMU é falho, não atende as necessidades com relação a sua funcionalidade, sempre no horário de pico ele deixa de funcionar, dificultando o trabalho. (TARM DO SAMU, 2009)

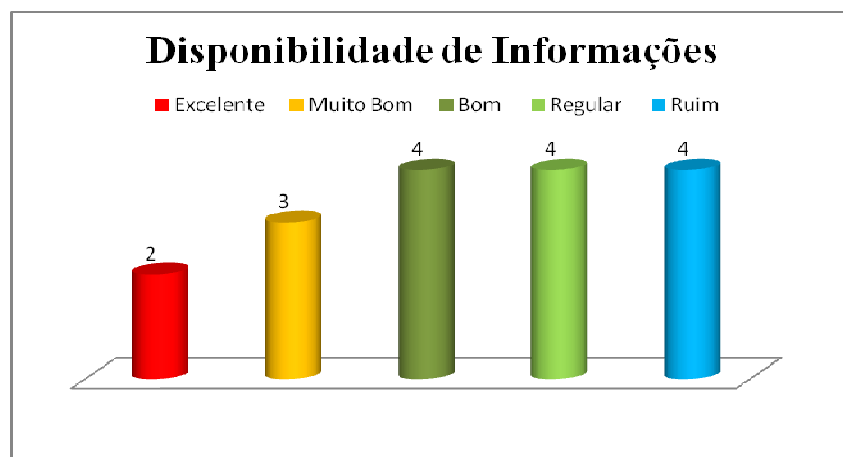


Gráfico 3- Características dos Sistemas de Informação Gerencial
Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada pelo autor (2009)

A quarta característica a ser analisada será a acessibilidade, que em consonância com Freitas; Ballaz; Moscarola (1994), diz respeito à possibilidade de acesso dos dados a qualquer hora.

Portanto, pode-se aferir através da análise do gráfico 4 o seguinte:

- 06 profissionais consideraram o sistema Bom;
- 05 taxaram o mesmo como Muito Bom;



- 01 o definiu como excelente;
- 03 analisaram e taxaram como Ruim;
- 02 profissionais disseram que o sistema é Regular quanto à acessibilidade.

Nenhum comentário foi feito acerca dessa capacidade, essa característica foi considerada pela maioria como ponto positivo do sistema, embora com algumas ressalvas, provavelmente adquiridas pelas inconstâncias do sistema no horário de pico.

Conclui-se que o sistema atende as necessidades quanto a essa função, o que o caracteriza com fortes indícios de ser um sistema de qualidade para tomada de decisão gerencial.

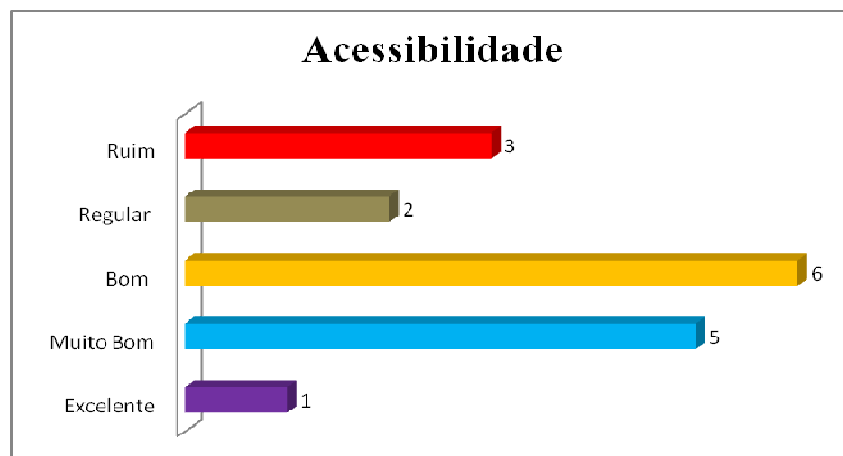


Gráfico 4 - Características dos Sistemas de Informação Gerencial
Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada pelo autor (2009)

Passa-se a análise da importância das informações para o processo de tomada de decisão na organização.

Segundo Freitas; Ballaz; Moscarola (1994), a relevância do conteúdo para um sistema de informação gerencial diz respeito à capacidade deste apresentar informações que possuem significado para o usuário e para a tomada de decisão.

Conclui-se, através da análise do gráfico 5, que quanto a essa característica o SR SAMU possui as análises:

- 06 profissionais classificaram como Bom;
- 05 funcionários como Muito Bom;
- 04 profissionais o taxaram como regular;
- 02 o definiram como ruim.

As análises definiram que a maioria avalia positivamente o sistema quanto ao seu conteúdo, agregando mais uma característica positiva ao sistema.

O conteúdo das informações é muito importante para a tomada de decisão, uma vez que as informações quando são apresentadas de forma eficiente permite a



tomada de decisão e a definição de estratégias coerentes subsidiadas pelas informações do sistema.

Portanto, essa característica se torna positiva para o SR SAMU ao desempenhar bem o auxílio ao processo decisório na organização.

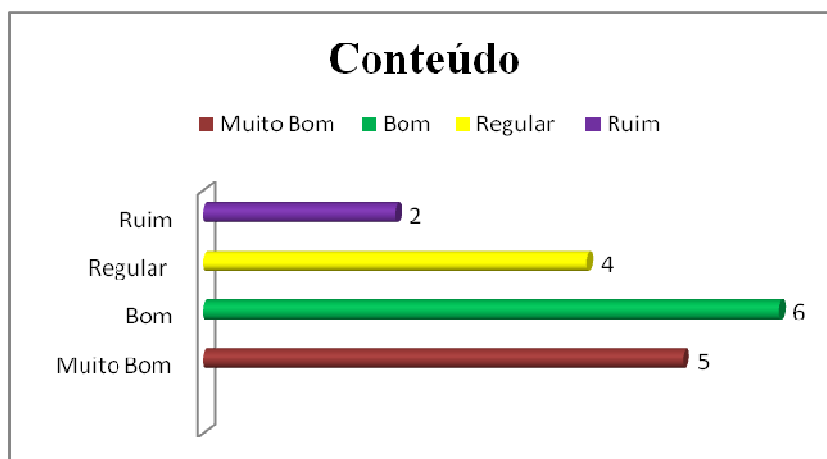


Gráfico 5- Características dos Sistemas de Informação Gerencial
Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada pelo autor (2009)

A próxima análise que será realizada será a da relevância das informações do SR SAMU.

De acordo Freitas; Ballaz; Moscarola (1994), a relevância diz respeito a importância da informação frente ao processo decisório, ou seja, se as informações auxiliam a concepção de estratégias para o SAMU.

Pode aferir, através da análise do gráfico 6 que:

- 06 profissionais o taxaram como Muito Bom;
- 04 definiram como Bom;
- 03 funcionários disseram que essa característica é excelente;
- 04 disseram que é regular.

Isso demonstra que as informações possuem relevância para o processo decisório.

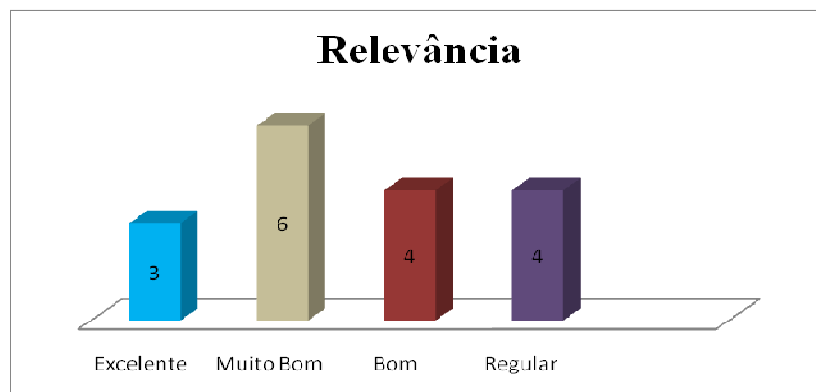


Gráfico 6 - Características dos Sistemas de Informação Gerencial
Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada pelo autor (2009)

Segundo Freitas; Ballaz; Moscarola (1994), a precisão das informações refere-se a capacidade de detalhamento das mesmas, para que possa auxiliar o processo de tomada de decisão na organização.

Tem-se a seguinte análise dessa característica evidenciada no gráfico 7:

- 07 profissionais o taxaram como Bom;
- 05 definiram como Muito Bom;
- 03 funcionários disseram que essa característica é Ruim;
- 01 a avaliou como Regular;
- 01 disse que é Excelente.

Mais uma característica positiva evidenciada pela maioria dos profissionais que lidam com o SR SAMU.

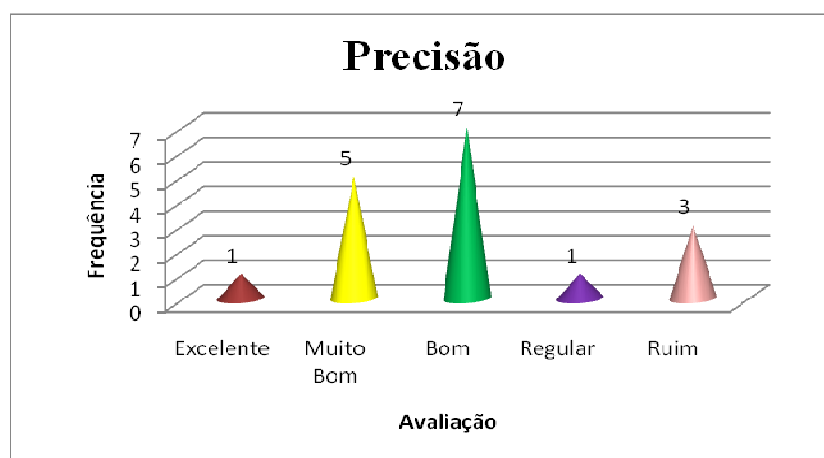


Gráfico 7- Características dos Sistemas de Informação Gerencial
Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada pelo autor (2009)

A última característica a ser analisada será a quantidade, que Freitas; Ballaz; Moscarola (1994) definem como a capacidade do sistema em gerar informações suficientes para a tomada de decisão gerencial.



Através da análise do gráfico 8 conclui-se que:

- 05 profissionais o taxaram como Bom;
- 05 definiram como Muito Bom;
- 03 funcionários disseram que essa característica é Regular;
- 02 a avaliou como Ruim;
- 02 disseram que é Excelente.

O SR SAMU também foi bem avaliado pelos usuários do sistema quanto a esse aspecto. Portanto pode-se aferir que o sistema possui grande potencial de processo de tomada de decisão na organização.

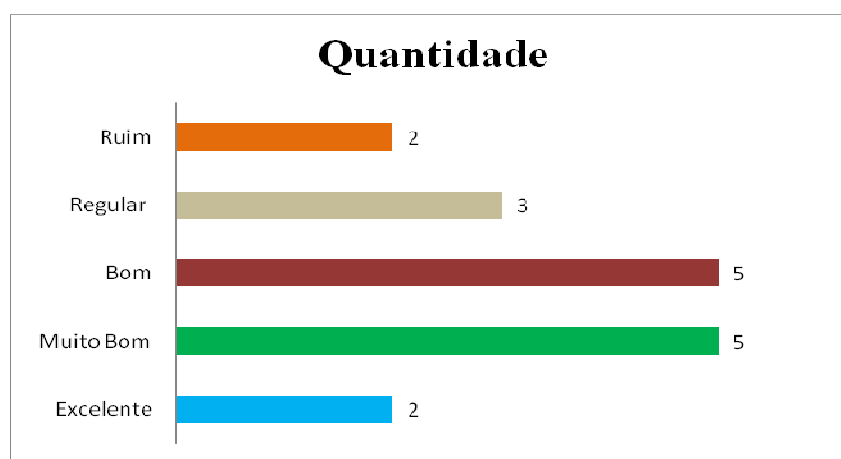


Gráfico 8 - Características dos Sistemas de Informação Gerencial
Fonte: Dados da pesquisa de campo realizada pelo autor (2009)

Essas análises foram realizadas com os usuários do SR SAMU, profissionais que operam o sistema que é vital para a prestação dos serviços à população. Porém, para avaliar esses critérios, foi necessária a aplicação de entrevista semi-estruturada ao profissional responsável pelo processo de tomada de decisão pertinente a esses assuntos. Essa pesquisa será avaliada a seguir.

4.2 Apresentação e Análise das Características do Sistema de Informação SR SAMU como Suporte à Tomada de Decisão Gerencial – Entrevista com o Responsável pelo Processo Decisório

Para a ratificação e constatação das características evidenciadas pelos profissionais que operam o SR SAMU foi realizada uma entrevista¹³ semi-estruturada com o profissional que é responsável pelo processo de tomada de decisão pertinente a esses assuntos.

¹³ A entrevista contemplou todas as características, além disso, foi explicado sobre cada uma das peculiaridades do sistema e somente com uma resposta ele definiu a avaliação das características.



De maneira geral, pode-se aferir que quando questionado sobre as características analisadas pelos usuários, o responsável analisou e elogiou todas. A passagem que demonstra essa concepção pode ser analisada a seguir:

O sistema de informação SR SAMU foi desenvolvido pelo Ministério da Saúde e distribuído para as cidades que necessitavam de tal sistema para a identificação e caracterização dos agravos à saúde da população. O SR SAMU possui todas as qualidades de um sistema de informação gerencial. Ele atende quanto a funcionalidade, interface, disponibilidade, acessibilidade, conteúdo, relevância, precisão e quantidade da melhor maneira e proporciona ao SAMU atender a população da melhor forma possível (PROFISSIONAL DO SAMU, 2009)

A passagem mais importante na entrevista foi quanto ao processo de tomada de decisão na organização através do apoio do SR SAMU. Quando questionado sobre qual era o destino das informações emitidas através dos relatórios o mesmo evidenciou o seguinte:

Após os relatórios serem emitidos pelo sistema SR SAMU os mesmos são encaminhados ao site do SAMU através do setor responsável pelas estatísticas como fonte de conhecimento para a população respeitando o princípio da publicidade dos atos da administração pública (PROFISSIONAL DO SAMU, 2009).

5 Conclusão

A metodologia para a análise do sistema de informação SR SAMU foi aplicada de forma satisfatória e garantiu a determinação de características relevantes para a constatação de um instrumento potencial para a tomada de decisão na organização.

Através das análises feitas com as respostas dos usuários do sistema o mesmo apresentou pontos positivos em todas as peculiaridades que definem um sistema de informação como apto a subsidiar a tomada de decisão no SAMU. Não obstante, pode-se aferir que a característica marcante do SR SAMU, sem dúvida, é a geração de informações para o processo de tomada de decisão, porém o profissional responsável pelas estratégias nessa área não está concebendo o mesmo como um instrumento de suporte a tomada de decisão gerencial mas sim, utilizando o mesmo somente para exposição de dados estatísticos na página do SAMU Macro Norte de Minas Gerais.

6 Referências

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli Viana. **Manual para elaboração de Monografias e Projetos de Pesquisa**. 3. Ed. Montes Claros: UNIMONTES, 2002.



FREITAS, Henrique M. R. de. BALLAZ, Bernard. MOSCAROLA, Jean. Avaliação de Sistemas de Informação. **Revista de Administração**. São Paulo. V. 29, nº4, p. 36-55, outubro – dezembro, 1994.

LAKATOS. Eva Maria. MARCONI. Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento do Sistema de Informação**: Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

O'BRIEN, James. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA. Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 8 Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

STAIR. Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação, uma abordagem Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.



Análise da efetiva contribuição do estágio curricular supervisionado para a formação do acadêmico de Administração da Unimontes

Fernanda Rocha Santana¹⁴
Gustavo Lemos Pinheiro Barbosa¹⁵
Higandara Cruz Bacelar¹⁶
Karoline Lima Brito¹⁷
Simone Viana Duarte¹⁸

Resumo: *Para analisar a efetiva contribuição do estágio curricular supervisionado na formação do Administrador pela Unimontes, o primeiro passo foi levantar dados sobre como é o processo no curso e a situação dos estagiários, através dos registros internos e de entrevistas semi-estruturadas. A consolidação dos dados por aluno no período 2005-2009 através da consulta às pastas arquivadas no Setor de Estágio de Administração e na Secretaria Geral da Universidade permitiu caracterizar os setores ofertantes, as principais áreas de conhecimento, pendências em relação à conclusão da monografia e colação de grau, dentre outros aspectos. Este resultado parcial do projeto, aliado a entrevistas, já permite um primeiro panorama sobre a percepção de alguns dos atores envolvidos e a relação teoria e prática, academia e mercado de trabalho, exigência legal para oportunizar competências e habilidades desejáveis para esse profissional.*

Palavras-chaves: Estágio curricular supervisionado – Formação do Administrador

1 Introdução

O objetivo geral da pesquisa é analisar a efetiva contribuição do estágio curricular supervisionado para a formação das competências e habilidades preconizadas para o acadêmico em Administração. Esse artigo, refere-se a resultados parciais, pois a pesquisa está em execução. Já é possível apresentar alguns dados e considerações em relação aos objetivos: verificar o papel que o estágio curricular supervisionado tem desempenhado para a formação do Administrador; discorrer sobre o processo de relação entre Universidade-Organização; identificar os objetivos efetivamente atingidos com o estágio conforme prevê a legislação vigente e o projeto político pedagógico do curso.

A oportunidade de um estudo dessa natureza, é relevante pois o estágio curricular supervisionado é requisito essencial a formação do profissional Administrador ao aliar teoria à prática em um processo de aprendizagem em que a

¹⁴ Aluna do 2º período de Administração turma 2009. Estagiária do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração/Unimontes.

¹⁵ Aluno do 2º período de Administração turma 2009.

¹⁶ Aluna do 5º período de Administração turma 2009.

¹⁷ Aluna do 2º período de Administração turma 2009.

¹⁸ Professora Mestre em Administração e coordenadora do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração/Unimontes. E-mail: gepad_unimontes@yahoo.com.br



parceria academia e mercado de trabalho podem contribuir para viabilizar o exercício de competências e habilidades de acordo com as mudanças que ocorrem na sociedade.

Ao mesmo tempo podem ser identificadas falhas e deficiências neste processo, que uma vez monitoradas e corrigidas, podem trazer benefícios para as partes envolvidas; contribuindo para o ensino-aprendizagem, garantindo a oferta do estágio, em consequência evitando a interrupção dos propósitos preconizados para formação do profissional Administrador.

2 Referencial teórico

O Projeto Político Pedagógico do curso (2008) atendendo à resolução nº 4 de 13 de julho de 2005 que estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração, inclui na estrutura curricular a disciplina Estágio I com carga horária de 40 horas/aula no quinto período e o estágio obrigatório com 300 horas e um semestre a partir do sexto período acompanhado por um professor-orientador na Universidade e um supervisor na organização ofertante. A partir da vivência e das reflexões teóricas obtidas através do estágio, o aluno deverá redigir um relatório, artigo ou monografia, dependendo da sua proposta, a qual deverá ser devidamente aprovada pelo orientador e coordenador do setor de estágio.

O estágio curricular tem como objetivo complementar o processo de ensino-aprendizagem através da integração do conteúdo teórico curricular com a profissionalização dos acadêmicos através da prática em organizações. A lei nº. 11.788 de 25 de setembro de 2008 dispõe sobre o estágio dos estudantes e o define como o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. Segundo a legislação, o estágio integra o itinerário formativo do educando, bem como visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e da contextualização curricular a fim de desenvolver o aluno para a vida cidadã e para o trabalho. O estágio pode ser obrigatório ou não-obrigatório conforme as determinações das diretrizes curriculares do projeto pedagógico do curso. O estágio obrigatório é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária é requisito para aprovação e obtenção de diploma.

Conforme a lei, o estágio não cria vínculo empregatício observados os seguintes requisitos:

- O aluno deve estar regularmente matriculado e frequente;
- Deve haver termo de compromisso incorporado do plano de atividades estabelecido em acordo com as três partes, a empresa concedente do estágio, instituição de ensino e educando;
- As atividades desenvolvidas no estágio devem ser compatíveis com aquelas previstas no termo de compromisso.

O estágio deve ter acompanhamento efetivo pelo professor orientador da instituição de ensino e por supervisor da organização ofertante do estágio.

A instituição de ensino deve se orientar acerca de algumas funções delegadas a ela, tais como indicar as condições de adequação do estágio à proposta pedagógica do curso, à etapa e modalidade da formação escolar do estudante e ao horário e calendário escolar, avaliar as instalações da parte concedente do estágio e sua adequação à formação cultural e profissional do educando, indicar professor orientador, da área a ser



desenvolvida no estágio, como responsável pelo acompanhamento e avaliação das atividades do estagiário, exigir do educando a apresentação periódica, em prazo não superior a 6 (seis) meses, de relatório das atividades, zelar pelo cumprimento do termo de compromisso, reorientando o estagiário para outro local em caso de descumprimento de suas normas, elaborar normas complementares e instrumentos de avaliação dos estágios de seus educandos, comunicar à parte concedente do estágio, no início do período letivo, as datas de realização de avaliações acadêmicas. Essas medidas objetivam o estreitamento dos laços entre a organização ofertante e a universidade, a fim de garantir que o estágio esteja sendo desenvolvido corretamente e contribua positivamente tanto para a organização quanto para o aluno.

O estágio para estudantes de ensino superior não deve exceder seis horas diárias e trinta horas semanais, bem como sua duração na mesma parte concedente não pode ultrapassar dois anos, salvo estagiários portadores de deficiência. É assegurado ao estagiário, sempre que o estágio tiver duração igual ou superior a um ano, período de recesso remunerado (quando for o caso) de trinta dias, o qual deverá ser oferecido preferencialmente durante as férias escolares.

A manutenção de estagiários em desconformidade com esta lei caracteriza vínculo de emprego para todos os fins da legislação trabalhista e previdenciária.

O estágio curricular supervisionado é um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando segundo o Projeto Político Pedagógico do curso de Administração de 2008. Essa formalidade é regida por regulamento aprovado pelo Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX).

3 Metodologia

O embasamento teórico obtido através da pesquisa bibliográfica foi o primeiro passo na execução da pesquisa.

Para levantar informações sobre a situação do estágio no curso de Administração, foi necessário reconstituir o processo e exigências previstas na legislação, no projeto Político Pedagógico em vigor no curso, no Manual de Normas do Estágio, a fim de identificar cada documento exigido para formalização e início do estágio obrigatório. O arquivo com pastas individuais permitiu reconstituir o histórico por aluno, com consultas à carta de orientação, que é o termo de aceite do professor orientador; à declaração do supervisor na organização; o projeto de estágio; os relatórios bimestrais de atividades; relação das monografias e respectivas atas de defesa em banca e relação dos formandos por ano/semestre, documentos estes obtidos através do Setor de Estágio e da Secretaria Geral.

O período objeto do levantamento foi do segundo semestre de 2005 até o primeiro semestre de 2009. Essa escolha considerou o período de transição 2005 e 2006, sendo o primeiro da colação de grau de turmas anuais e no ano seguinte de turmas semestrais, refletindo este último a matrícula em duas entradas iniciada em 2002.

Como resultado dessa etapa foi construído um banco de dados. Em seguida foram realizadas entrevistas com lideranças do setor empregador, ofertante do estágio, a saber: Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE), Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Montes Claros (ACI). Também foram dirimidas dúvidas junto à Gerência Regional do Trabalho, à coordenação do setor de estágio e professor da disciplina Estágio I.



Os resultados estão apresentados em tabelas, gráficos e os dados qualitativos, os quais estão organizados em categorias.

O projeto original prevê outras fontes de informações que possibilitarão resultados mais conclusivos, daí a necessidade de reforçar o caráter preliminar das informações aqui apresentadas, válidas enquanto processo para subsidiar providências e tomada de decisões durante o desenvolvimento do trabalho conforme já poderá ser percebido ao longo das reflexões propostas neste artigo.

4 Resultados e discussão

Ao levantar as listas dos alunos que colaram grau, observou-se que no período de 2007 a 2009 as turmas foram semestrais. Já em 2005 a turma foi anual e colou grau no início de 2006, por motivo da greve de professores. Em 2006 não houve formandos no primeiro semestre, mas concluíram o curso duas turmas no segundo semestre. Essa situação demandou esclarecimentos do Departamento de Administração e a necessidade de analisar as atas de reuniões para compreender as mudanças e eventos ocorridos no período.

Os dados obtidos foram organizados em tabelas por aluno por turma e por semestre. Constatou-se que no período analisado aproximadamente 70% dos alunos concluíram o estágio, defenderam sua monografia e colaram grau.(ver Tabela 1 e Gráfico 1).

Tabela 1
Universo de Alunos egressos 1/2006 a 1/2009

Universo de Alunos Egressos	Número	Porcentagem
Universo de Alunos matriculados	234	100,00%
Universo de Alunos egressos	168	71,79%

Fonte: Setor de estágios de Administração e Secretaria Geral.

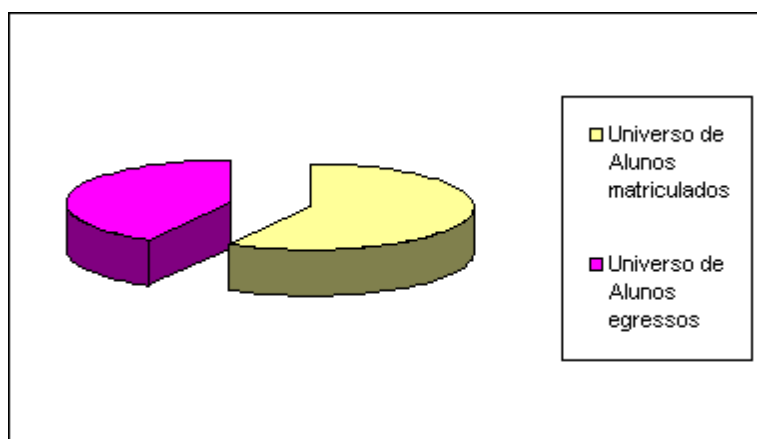


Gráfico 1 - Universo de alunos egressos - 2/2005 a 1/2009.

Fonte: Setor de estágios de Administração e Secretaria Geral.

Segundo os indicadores da pesquisa, o índice de evasão durante o período analisado foi de 28,21% de um total de 234 alunos, sendo que a turma com a maior taxa



percentual de evasão foi a do primeiro semestre de 2009 com 42,85% (conforme Tabela 2 Gráfico 2).

Tabela 2
Relação entre alunos matriculados e concluintes 2/2005 - 1/2009

	2005	2006		2007	2008		2009
	2º Semestre	2º Semestre (Matutino)	2º Semestre (Noturno)	2º Semestre	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre
Alunos matriculados	30	42	47	27	26	34	28
Alunos que colaram grau	24	27	32	21	21	27	16
Alunos que não concluíram o curso (%)	20%	35,71%	31,91%	22,22%	38,23%	20,59%	42,85%

Fonte: Setor de estágios de Administração e Secretaria Geral.

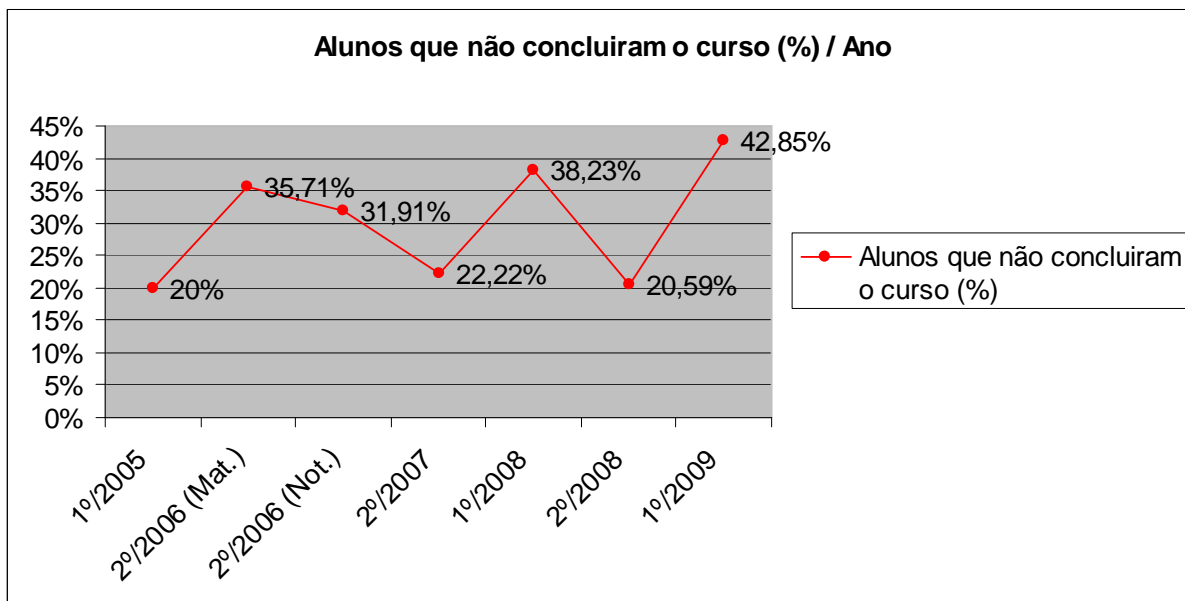


Gráfico 2 - Relação entre alunos matriculados e concluintes 2/2005 - 1/2009.

Fonte: Setor de estágios de Administração e Secretaria Geral.

Em entrevista com o coordenador do estágio e o professor da disciplina Estágio I esse resultado de egressos foi objeto de reflexão. Sobre o motivo porque alunos evadem ou adiam a conclusão do curso, as explicações são múltiplas, mas, para os entrevistados, embora não haja indicadores específicos, este índice não é uma marca somente do curso de Administração. As razões podem estar ligadas a prioridades de outras atividades em detrimento do curso, medo de enfrentar a banca e a monografia e a obrigatoriedade do estágio. Para minimizar essa situação, a disciplina Estágio I pode ser repensada e a cultura da pesquisa desde os períodos iniciais deve ser vivenciada junto ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração (GEPAD).



O projeto Político Pedagógico do curso de Administração da Unimontes (2008), prevê uma formação generalista de perfil científico e empreendedor, com uma estrutura curricular abrangente em termos de área do conhecimento. No entanto, o

estudo das monografias apresentadas como resultado do projeto de estágio, destaca a ênfase teoria e prática em Recursos Humanos e Marketing. (ver Graf. 3).

Coincidentemente segundo dados do departamento, a maioria dos professores é Mestre nessas duas áreas de concentração, o que reflete o retorno da pós-graduação docente para a graduação.

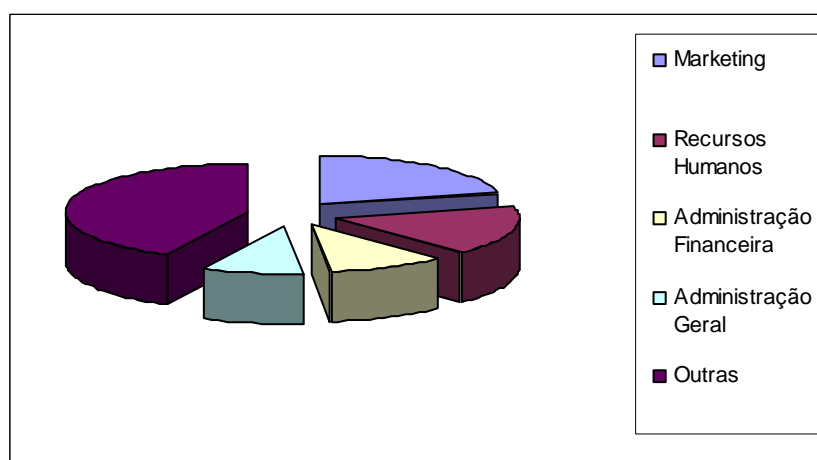


Gráfico 3 – Universo das áreas do conhecimento – 2/2005 a 1/2009.

Fonte: Arquivos do setor de Estágios de Administração e Secretaria Geral, ago. 2009.

No entanto a formação generalista pretendida e os interesses da própria organização ofertante do estágio, podem demandar a contribuição acadêmica para outros setores da organização. É necessário, então, criar mecanismos para a formação de profissionais com diferentes ênfases disponibilizadas no mercado e experiência prática, além da Administração/Gestão, onde 32% dos alunos exerceram a prática do estágio no período estudado.(ver Tabela 3).

A falta de dados nos arquivos sobre 11% dos alunos foi uma das indagações ao setor de estágios. O provável motivo dessa falha nas pastas individuais deve-se ao rodízio freqüente de coordenador e de estagiários. Assim, os erros são cumulativos e tem origem histórica no setor. Outra dificuldade são as situações específicas de acadêmicos em dependência e dos requerentes de dilação de prazo. Dessa forma, o setor tem providenciado o Manual de procedimentos e rotinas operacionais do Setor de Estágio voltado para o alto treinamento e para a padronização dos processos. Também foi sugerida a criação de um banco de dados integrado entre o Setor de Estágio e a Secretaria Geral para evitar discrepâncias de informações em relação à situação do aluno no curso.

O banco de dados atualizado pode subsidiar o acompanhamento e relacionamento com os alunos na fase do estágio/monografia/colação de grau. Dessa maneira, o setor sendo pró-ativo no sentido de, ao estar bem informado da situação e intenções do aluno, apoiar e estimular em tempo hábil para que não haja perda de continuidade e o término do curso.

O setor que mais acolheu os estagiários foi o da prestação de serviços (19,66%); seguido do comércio varejista com 12,39% e da indústria (8,55%). O perfil



das organizações ofertantes do estágio desde o segundo semestre de 2005 ao primeiro semestre de 2009, mostrou-se bastante heterogêneo evidenciando que há interesse pelo estagiário independente da atividade (ver Tabela 4).

As entrevistas junto com lideranças que representam os empregadores mostraram que a nova Lei do Estágio intimidou a contratação de novos estagiários, principalmente nas micro e pequenas empresas, uma vez que os empresários destas não sabem sobre a Lei, como lidar com ela, os benefícios que ela acarreta e as regras que devem ser seguidas conforme a nova legislação. Outros citam há carência de informação sobre o estágio obrigatório e respectivo projeto a ser executado.

Um dos entrevistados acredita que a principal causa dos problemas para estagiários e empresários é a intervenção do Ministério do Trabalho que reconhece os estagiários contratados como empregados informais. Este fato causou medo e desconfiança dos empresários na contratação de estagiários, já que as multas aplicadas pelos fiscais são altamente onerosas. Fica confirmada a falta de informação dos empresários sobre as exigências da legislação e cuidados no processo de estágio, bem como a necessidade da Universidade divulgar sobre as funções do profissional Administrador, registrar com clareza as atividades no termo de compromisso do estágio, de forma a evitar dupla interpretação também por parte do órgão responsável pela fiscalização da situação regular do empregado. Embora alguns declarem que o estágio é uma boa parceria e acaba beneficiando tanto o aluno como a empresa, outros entrevistados entendem que o principal beneficiado e interessado no estágio é o aluno, uma vez que este encontra-se em processo de aprendizagem e é normal que ele aprenda mais por estar vivendo em um ambiente corporativo e estar tendo seu primeiro contato com o trabalho. Na tentativa de preservar as ofertas dos setores destacados e ampliá-las, a sugestão dos empresários é um maior relacionamento da universidade com o empresário, esclarecimentos das dúvidas dos empresários quanto a contratação, que possam propiciar o atendimento aos múltiplos interesses das partes envolvidas. Dentre as medidas citadas para diminuir a distância de comunicação entre as organizações e as instituições está a criação de fóruns de discussões ou convite para que os empresários dêem seus depoimentos na academia.

Tabela 3 - Setor na Empresa - 2/2005 - 1/2009

Setor da empresa	Frequência Absoluta	Porcentagem
Administrativo / Gestão	75	32,05%
Recursos Humanos	19	8,12%
Coordenação / Direção	13	5,56%
Marketing	12	5,13%
Financeiro	9	3,85%
Planejamento	7	2,99%
Atendimento	7	2,99%
Operacional	7	2,99%
Produção	6	2,56%
Tecnologia da Informação	5	2,14%
Comercial	4	1,71%
Compras e Estoque	4	1,71%
Integração Escola - Empresa / Ensino / Acadêmico	3	1,28%
Manutenção	3	1,28%
Qualidade	3	1,28%



Regional	3	1,28%
Outros (% abaixo de 1%)	28	11,96%
Sem Identificação*	26	11,11%
TOTAL	234	100,0%

Fonte: Setor de estágios de Administração e Secretaria Geral

Tabela 4 - Organizações Ofertantes do estágios 2/2005 - 1/2009

Organização Ofertante do Estágio	Frequencia Absoluta	Porcentagem
Advocacia	3	1,28%
Banco	13	5,56%
Comércio Atacadista	6	2,56%
Comércio Varejista	29	12,39%
Companhia de Saneamento de Minas Gerais	4	1,71%
Companhia Energética de Minas Gerais	8	3,42%
Empresa de Correios e Telégrafos	3	1,28%
Ferrovias	8	3,42%
Hospital	4	1,71%
Indústria	20	8,55%
Indústria e Comércio	4	1,71%
Organização Filantrópica	5	2,14%
Organização Pública	15	6,41%
Pesquisa / Instituto de Desenvolvimento	7	2,99%
Outros (% abaixo de 1%)	11	4,7%
Prefeitura	8	3,42%
Prestação de Serviços	46	19,66%
Secretarias	3	1,28%
Sem identificação*	16	6,84%
Serviços Educacionais	13	5,56%
Sítio/fazenda	8	3,42%
Total	234	100,00%

Fonte: Setor de estágios de Administração e Secretaria Geral

A maioria das lideranças reconhece que o estagiário é utilizado como mão de obra barata. Nestas circunstâncias, cabe ao aluno avaliar a contribuição do estágio para a sua formação acadêmica decidindo sobre sua permanência na empresa, sendo devidamente orientado e acompanhado pela escola.

A partir das entrevistas com as lideranças já citadas anteriormente, foi possível traçar o perfil desejável do estagiário: ser pró-ativo, ter flexibilidade, ser dinâmico, ter bom relacionamento interpessoal, além de estar cursando períodos intermediários.

Um dos entrevistados observou que o mercado prefere formandos em cursos técnicos de gestão devido à sua experiência maior na área empresarial em relação ao formando do curso superior, especialmente entre as empresas de pequeno porte. Isso se deve à necessidade de terem um feedback mais rápido pelo o fato de o técnico lidar mais com a prática em sua formação.

A partir das entrevistas com as lideranças entrevistadas, foi possível extrair duas visões do empresário sobre o estagiário: uma de que o estagiário é jovem e inexperiente, o que gera um preconceito do empresário que se recusa a contrata-los; e outra de que o estagiário inexperiente é benéfico para a empresa, já que ela pode molda-lo dentro dos parâmetros e necessidades da organização, o que não acontece com funcionários que já trazem consigo o perfil da empresa que ele trabalhou anteriormente. Nesses casos,



dependendo da resposta do estagiário, há possibilidade de futura contratação, sobretudo em empresas de menor porte.

Uma das organizações entrevistadas, por exemplo, disse se preocupar com a qualificação de seus estagiários através de treinamentos, palestras, feiras e outros além

de cobrar que os mesmos estejam mais informados que os próprios empresários. Deixando claro a importância de agregar valor ao estagiário para enriquecer ainda mais seu processo de aprendizagem e gerar um retorno positivo para a organização.

O estágio não-obrigatório agrega mais valor ao aluno que o estágio obrigatório. O aluno só procura o estágio quando do desenvolvimento do trabalho de conclusão do curso, trabalha por um curto período de tempo e, por isso, não agrega valor à sua formação profissional devido à falta de outras experiências e da variedade que não absorve. Já o estagiário que estagia desde o início do curso tem um tempo maior para ter uma atuação ampla no mercado e agregar muito mais valor ao seu currículo, finalizando o curso com um currículo rico e variado. Outro agravante relaciona-se ao fato de o pequeno e o micro-empresário muitas vezes não ver necessidade em aplicar o projeto desenvolvido pelo aluno dentro da empresa, já que estes são resistentes a novos projetos.

Apesar de haver uma preferência aos cursos relacionados às Ciências Sociais Aplicadas (principalmente Administração, Ciências Contábeis e Economia) no recrutamento de estagiários das organizações entrevistadas, a universidade é vista como um fator diferencial no momento da contratação apenas para uma das lideranças entrevistadas. Segundo o seu relato, o acadêmico da Unimontes sai na frente por ter passado por um processo de admissão mais criterioso que os acadêmicos de outras faculdades. Isto faz com que apenas os melhores sejam selecionados além do fato de a Unimontes possuir um alto nível com relação à titulação de professores, fato este que supõe uma dedicação exclusiva à pesquisa, o que contribui para a formação do aluno. Já a maior parte das lideranças acredita não ser um fator de peso para a contratação a instituição de origem do aluno. Segundo eles, o grau de qualidade de ensino das faculdades atualmente é bem nivelado e, por esse motivo, se torna impossível comparar estagiários levando-se em conta apenas a escola onde estuda. O que realmente pesa na contratação de estagiários para esta grande parcela dos entrevistados é o perfil de cada um, ou seja, os cursos extra-curriculares que o aluno tem, sua capacidade de relacionamento interpessoal e fatores similares.

5 Considerações finais e recomendações

Pela documentação analisada, observa-se que o estágio tem sido uma das fontes de informação e aplicação da teoria para a confecção da monografia, o que significa que o estágio tem contribuído para a formação de administradores, com “caráter generalista, sólido domínio conceitual, capazes de desenvolver habilidades e competências técnicas e humanas (...)”, conforme Projeto Político Pedagógico do curso de Administração (2008, p.3).

Também ao oportunizar a teoria junto ao mercado de trabalho o ensino-aprendizagem se completa, já que no local de trabalho os alunos têm acesso a outros treinamentos, troca de experiências e contribuem para a organização em um projeto que atenda às necessidades do empresário.

A relação universidade- organização em relação ao estágio apresenta deficiências, uma vez que o empresário carece de informações sobre a legislação, sobre o projeto do estágio curricular supervisionado e as funções que o estagiário da área de



Administração pode desempenhar na organização. Nesse sentido, devem ser oportunizadas situações de interação entre as partes.

Em relação aos objetivos efetivamente atingidos com o estágio conforme prevê a legislação vigente e o projeto político pedagógico do curso, há a necessidade de que o

Setor de estágio e a coordenação do curso sejam mais pró-ativos a fim de evitar que a legislação vigente e a exigência do projeto obrigatório causem resistência para a oferta do estágio e dificultem a conclusão do curso para o aluno.

Outras fontes de informação a serem consultadas no desenvolvimento da pesquisa deverão complementar esses resultados parciais e sua respectiva interpretação.

No que se refere ao Setor de Estágio e ao processo do estágio dentro do curso, as recomendações são:

- Arquivos e documentação completa;
- Banco de dados integrado com a Secretaria Geral;
- Relacionamento constante com os acadêmicos dos últimos períodos;
- Interação com os setores que ofertam estágios;
- Divulgação de informações que possam dirimir dúvidas e abrir espaços para a prática do acadêmico e desenvolvimento de habilidades e competências requeridas para a profissão.

6 Referências

MANUAL do estágio curricular e da monografia para o curso de graduação em Administração, Montes Claros/MG: Universidade Estadual de Montes Claros. Curso de Administração, 2004.

PROJETO político pedagógico do curso de Administração, Montes Claros/MG: Universidade Estadual de Montes Claros. Curso de Administração, 2008.

LEI 11.788, de 25 de setembro de 2008, Brasília/DF: Congresso Nacional, 2008.



**SITUAÇÃO DOS PARCELAMENTOS DO IMPOSTO SOBRE
PROPRIEDADE DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – IPVA – NA
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS,
ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA
MONTES CLAROS**

Dayana Francine Pereira Ramos¹
Simone Viana Duarte²

A proposta de realização deste trabalho está em analisar a situação dos parcelamentos do Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores – IPVA– na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, Administração Fazendária Montes Claros. O método de pesquisa deste trabalho foi o estudo de caso, priorizando uma análise qualitativa e sem possibilidade de generalização. Os instrumentos de coleta de dados foram a entrevista semi-estruturada, aplicada a 22 contribuintes, à chefia da Administração Fazendária e ao funcionário do setor de gestão do crédito tributário, além da pesquisa bibliográfica, na internet e consulta aos registros internos sobre a inadimplência. Os resultados obtidos evidenciaram que a inadimplência é um fator real nos parcelamentos de IPVA, e que o principal motivo é o fato desse não ser considerado pelos contribuintes como prioridade, principalmente considerando a época da cobrança. As sugestões para a concessão do parcelamento e para a política de cobrança, são: um único parcelamento em um número maior de parcelas que contemple todos os débitos, a criação de um sistema de gerenciamento de cobranças permitindo uma avaliação de custo-benefício e a liquidação ser pré-requisito para obter o Certificado de Registro e Licenciamento do Veículo.

Termos-chaves: Parcelamento de IPVA, contribuintes, crédito, cobrança e inadimplência.

1 INTRODUÇÃO

A expansão das instituições de financiamento de crédito proporcionou uma maior facilidade na concessão do mesmo. De acordo com o Balanço da Economia Mineira em 2008 e Perspectivas para 2009, divulgado pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, o crédito superou 40% do PIB -Produto Interno Bruto – em 2008, sendo esperado para 2009, uma elevação de 13% no volume de crédito total.

Ainda de acordo com o site UOL, pesquisa divulgada pelo Alerta Setorial da consultoria integrada Tendências, o Índice Tendências de Endividamento Oneroso (ITEO), que avalia quão custosa é a expansão do crédito ao consumidor brasileiro, registrou aumento de 0,8 pontos percentual em abril de 2008, em relação ao mês anterior.

O índice é dado pela parcela do crescimento nos saldos de empréstimos ao consumidor que extrapola o montante que poderia ser absorvido de maneira não onerosa, seja por melhorias nas condições de empréstimos (juros e prazos), seja por um aumento nos rendimentos das famílias. Ainda de acordo com o Alerta Setorial, o endividamento oneroso cresce desde o segundo semestre de 2007, o que pode vir a se consolidar como uma pressão para o aumento da taxa de inadimplência.

¹ Formanda do curso de Administração no 2º semestre de 2009 da Universidade Estadual de Montes Claros/MG. Endereço para contato: dayana.francine@yahoo.com.br

² Professora mestre pela UFMG/CEPEAD e titular no curso de Administração da Unimontes.



O relatório de crédito do Banco Central revela que a taxa de inadimplência geral em janeiro de 2009, alcançou 4,6%, a maior desde agosto de 2007. Para as famílias a inadimplência chegou a 8,3%, índice mais elevado desde maio de 2002, onde a taxa era de 8,3%. As empresas em geral, atingiram o patamar de 2%, a mais alta desde novembro de 2007, que era de 2,2%.

Dados de outubro 2009, divulgados no portal da Globo, pelo jornalista Alexandre Martello, revela que a inadimplência caiu de 5,9% em agosto para 5,8% em setembro deste ano. A inadimplência do Banco Central contabiliza operações de empréstimos com atrasos superiores a 90 dias. Já a taxa de inadimplência das empresas brasileiras, entretanto, registrou elevação em agosto deste ano, para 4\$ ao ano. Este é o maior valor desde março de 2001, quando estava em 4,2%.

Por meio desses dados percebe-se, que o aumento das facilidades de crédito vem contribuindo para o crescimento do endividamento, o que conseqüentemente pode acarretar na elevação da inadimplência, sendo necessário unir esforços em uma política de crédito e cobrança eficiente e eficaz onde as obrigações dos devedores sejam pagas nos prazos determinados pela organização. É o que também acontece com o IPVA, cujos débitos podem ser parcelados em até doze vezes, período de exercício 2004 a 2005, e em três vezes a partir de 2006, mesmo assim apresentam um número elevado de inadimplência, pois muitos contribuintes pagam apenas a 1º parcela, para regularizar parcialmente o débito.

Neste contexto o problema que norteou a pesquisa foi: “Qual a situação do parcelamento do IPVA na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, Administração Fazendária Montes Claros, e quais instrumentos e técnicas da Administração de Crédito e Cobrança melhor se adequam para diminuir a inadimplência dos parcelamentos referentes a débitos de IPVA?”.

O objetivo geral foi analisar a situação dos parcelamentos do Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores – IPVA – na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, Administração Fazendária Montes Claros e os instrumentos e técnicas que contribuem para a diminuição da inadimplência. Os objetivos específicos: descrever o imposto e a política de cobrança que vem sendo adotada pela repartição e os resultados obtidos; apontar os motivos da inadimplência e a predisposição dos contribuintes ao procurarem a repartição para efetuarem o parcelamento; levantar a situação do parcelamento do IPVA, inadimplências e liquidação nos últimos 3 anos; identificar aprimoramentos e/ou modificações nos instrumentos e técnicas de Administração de Crédito e Cobrança da organização estudada, em consonância com os motivos e realidade da inadimplência; verificar os atores envolvidos e interfaces que interferem ou contribuem para a liquidez ou inadimplência do parcelamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Serviço Público

As administrações públicas desempenham as atividades administrativas do Estado e estão cada vez mais presentes na vida dos cidadãos, contribuindo na prestação de diversos serviços, a fim de trazer uma melhor condição de vida para a sociedade. Compreende-se por Administração Pública:

Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. (MEIRELLES, 2001, p. 59)

2.2 Imposto sobre propriedade de veículos automotores – IPVA



O imposto sobre propriedade de veículos automotores – IPVA é um imposto direto. O Código Tributário Nacional (CTN), em seu artigo 16, define imposto como o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte. É importante ressaltar que o imposto pode ser direto ou indireto, o primeiro, segundo o Tesouro Nacional, refere-se aos tributos cujos contribuintes são os mesmos indivíduos que arcam com o ônus da respectiva contribuição, o segundo, trata dos tributos que os contribuintes podem transferir o ônus da contribuição, total ou parcialmente, para terceiros.

Conforme o inciso III do art. 155 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, compete aos Estados, instituir imposto relativo à propriedade de veículos automotores - IPVA -, no qual o contribuinte do imposto é a pessoa jurídica ou física proprietária de veículo automotor.

2.3 Análise e concessão de crédito

Segundo Lemes; Rigo; Cherobim (2005,) o crédito é um fator facilitador da vendas. Por meio da concessão de crédito as empresas podem vender muito mais do que venderiam se não utilizassem esse tipo de facilidade. Por outro lado, crédito é fator de risco para as empresas; porquanto, pode haver perda com devedores relapsos. A concessão do crédito exige também grandes volumes de investimentos em capital de giro, o que torna a sua administração complexa, exigindo de gestores e executivos, atenção e uso de técnicas adequadas. A palavra crédito “ vem do latim credere que significa “acreditar” ou “confiar”; ou seja, quando você concede crédito para o seu cliente é porque confia que ele vai quitar o compromisso financeiro assumido com a sua empresa”. (RENDE, 2007, p. 25)

De acordo com Blatt (2006), a administração de crédito não pode ser entendida apenas como uma ciência. Muitos fatores devem ser considerados ao efetuar escolhas nesta área e gerenciar uma carteira de recebíveis. A decisão creditícia deve ser aplicada em ambos os aspectos, objetivos e intangíveis.

Como descreve Ross; Westerfeld; Jafee (2002), em grande parte; concede-se crédito em conta corrente. Isso quer dizer que o único instrumento de crédito formal é a fatura enviada com a remessa de mercadorias, a qual é assinada pelo cliente como confirmação de que as mercadorias foram recebidas. A partir disso, a empresa e seus clientes registram a troca em suas respectivas contabilidades.

No âmbito estadual, Américo Fuhrer; Ernesto Fuhrer (2004, p. 58), ressaltam a necessidade que o “Estado constitua o crédito tributário correspondente, mediante um procedimento administrativo denominado lançamento. Ou seja, o crédito tributário nada mais é do que a materialização da obrigação”.

De acordo com Rende (2007), com base nos dados cadastrais do cliente, faz-se a análise da proposta de crédito, observando algumas informações importantes que podem ser recolhidas a respeito dos clientes e suas respectivas análises.

Os analistas de crédito devem ficar atentos ao analisarem o crédito do cliente, exigindo informações rápidas, precisas e atualizadas. Segundo Gitman (2001), muitas vezes usam-se os cinco “Cs” de crédito para dar o enfoque para sua análise sobre as dimensões-chave da capacidade de crédito de um requerente – caráter, capacidade, capital, colateral e condições.

É importante ressaltar que uma política de crédito, restritiva em prazos ou critérios de seleção de clientes mais rigorosa pode levar a uma redução dos saldos em contas a receber, o que em contrapartida pode diminuir os custos de cobrança da empresa, e conseqüentemente poderá aumentar o lucro da empresa.

Os prazos de crédito comumente variam de um setor para outro. De acordo com Ross; Westerfeld; Jafee (1995), o termo de venda trata-se do período de tempo pelo qual o crédito é



concedido, do desconto por pagamento à vista, e do tipo de instrumento de crédito. Logo, define-se a política de crédito:

As políticas de crédito são à base da eficiente administração de Valores a Receber, pois orientam a forma como o crédito é concedido, definindo padrões de crédito; prazos; riscos; garantias exigidas e diretrizes de crédito.

O prazo de pagamento é o período de tempo concedido ao cliente para efetuar o pagamento do compromisso assumido. É fator considerado tanto por quem pleiteia o crédito, porque quanto maior o prazo obtido, menor o seu ciclo de caixa; como para quem está analisando a sua concessão, porque quanto maior o prazo concedido, maior o ciclo de caixa e maior a necessidade de aporte de recursos no ativo circulante.

O mecanismo utilizado para reduzir o risco nas vendas a crédito é a exigência de garantias sobre o valor do crédito concedido ao cliente no ato da formalização do crédito. As garantias representam o comprometimento de outras pessoas, físicas ou jurídicas, pela dívida assumida ou a definição de bens, que podem ser móveis ou imóveis, que responderão pela dívida caso o devedor não consiga pagá-la.

2.4 Política de cobrança

Conforme Brigham; Gapenski; Ehrrhardt (2001), a política de cobrança refere-se aos procedimentos seguidos pela empresa para o recebimento de contas vencidas. Tal política existe para que as vendas já efetuadas transformem-se em recebimentos, e a eficiência dessa política pode ser parcialmente avaliada quando se olha para o nível de despesas com dívidas incobráveis.

Segundo Assaf (2003), no processo de definição de uma política geral de crédito, deve a empresa preocupar-se também com determinadas medidas de controle interno, principalmente as relativas aos custos e despesas inerentes ao crédito e investimentos em valores a receber. As mais importantes medidas, típicas de empresas que vendem a prazo, podem ser classificadas da maneira seguinte: despesas com devedores duvidosos (refere-se à probabilidade definida pela empresa em não receber determinado volume de crédito); despesas gerais de crédito (envolvem basicamente os gastos efetuados no processo de análise de solicitações e na manutenção de um departamento de crédito); despesas de cobranças (incluindo os gastos provenientes de eventuais ações judiciais e taxas cobradas pelos bancos pela execução desses serviços); custo do investimento marginal em valores a receber (custo é obtido mediante a aplicação de uma taxa de retorno mínima exigida pela empresa (para seus investimentos ativos) sobre o investimento marginal (adicional) efetuado em valores a receber).

Logo, verificando que “se o nível de dívidas incobráveis que podem ser atribuídas à política de crédito é relativamente constante, pode-se esperar que um aumento nas despesas com cobrança reduzam as dívidas incobráveis” (GITMAN, 2001, p. 530).

Um número infinito de técnicas de cobrança, desde cartas a ações legais, é empregado pela empresa para não deixar que suas contas se transformem em dívidas incobráveis. Para Gitman (2001), à medida que uma conta se torna cada vez mais vencida, o esforço de cobrança se torna mais pessoal e mais intenso.

Ainda segundo Gitman (2001), a empresa geralmente adota os seguintes procedimentos no caso de clientes com atraso: carta (a empresa envia uma carta educada lembrando ao cliente de sua conta vencida); telefonema (para pedir pessoalmente o pagamento imediato); visitas pessoais (enviar um cobrador para confrontar o cliente pode ser muito eficiente); agência de cobrança (as taxas para esses serviços são um tanto altas; a empresa pode receber menos do que 50 centavos sobre a unidade monetária de uma conta



cobrada dessa forma); ação legal (a ação legal é o passo mais rigoroso no processo de cobrança).

Para Sanvicente (1997) é importante observar que a agressividade ou impertinência excessiva de cobrança pode até prejudicar as vendas em geral, pois a cobrança é vista como parte do conjunto de concessão de crédito e da política de vendas da empresa.

Enfim segundo Blatt (2006), é fundamental conhecer quem é o cliente e verificar as pessoas físicas e jurídicas vinculadas ou interligadas ao tomador de crédito. O analista deve ser capaz e desejar fazer pressupostos baseados solidamente. Uma política mais indulgente dá à empresa um dispositivo de marketing e vendas expressivo, mas também pode colocar o negócio em perigo. Por outro lado, uma postura restritiva debilita o poder de venda, especialmente em mercados arrojadados.

2.5 Inadimplência

O conceito de inadimplência adotado pelo BACEN (Banco Central), segundo artigo da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, pode ser definido como a relação entre o saldo das operações em atraso e o saldo total de operações (nível de atraso); apesar de não se mostrarem como um critério comumente adotado para composição de provisão, os percentuais servem como referência para assinalar a diferença de atraso entre os produtos. Parte-se da hipótese de que quanto maior for o nível de atraso, maior será a necessidade de constituição de provisão; entretanto, essa constituição varia de acordo com a categorização de risco do cliente e da operação.

Segundo site Estadão (2001) em entrevista ao assessor econômico da Centralização de Serviço dos Bancos (Serasa), Carlos Henrique de Almeida, um dos principais motivos que leva o consumidor a ser inadimplente, é falta de disciplina e cautela para parcelar dívidas em prazos extensos. A Serasa avaliou 1,5 milhão de pré-datados e constatou que a probabilidade de um cheque à vista ser devolvido é de 0,22%. Já para os cheques emitidos para compensação depois de 61 dias e antes de 90 dias, a probabilidade sobe para 3,17%. Para os cheques a serem compensados depois de 180 dias da emissão, a probabilidade é de 10,34%.

Este estudo deixa claro que quanto maior o alongamento da dívida maior é o risco da inadimplência.

No artigo de Djenane Pimentel (2004), é apresentado uma pesquisa da empresa Telecheque – empresa que reúne banco de dados sobre inadimplência no país -, que destaca que o maior problema dos brasileiros inadimplentes é o descontrole financeiro, apontado por 29% dos pesquisados. É possível identificar abaixo, as razões da inadimplência e o perfil dos devedores, segundo a pesquisa da Telecheque (ver Quadros 1 e 2):

Quadro 1
Razões da Inadimplência

Fator	Frequência
Empréstimos de cheques	13%
Descontrole	29%
Atraso Salarial	12%
Desemprego	9%

Fonte: adaptado de PIMENTEL³

Quadro 2

³ citado em <http://www.acessa.com/negocios/arquivo/economia/2004/10/29-inadimplencia/>



Perfil do Inadimplente

Característica	Frequência
Mulheres	51%
Casados	41%
Idade entre 21 a 40 anos	66%
Concluíram o ensino médio	38%
Desemprego	9%
Inadimplentes com compras entre R\$50 e R\$200	50%
Moram em São Paulo	20%
Moram no Rio de Janeiro	15%
Moram em Minas Gerais	12%
Moram no Rio Grande do Sul	7%
Moram no Ceará	6%

Fonte: adaptado de PIMENTEL (2004)⁴

2.6 Comportamento humano

Para analisar os principais motivos que levam a inadimplência dos contribuintes, é necessário compreender as razões que os levam ao não pagamento do IPVA e conseqüentemente a busca na Repartição Fazendária pelo parcelamento do referido imposto.

A pirâmide de necessidades proposta por Maslow (fisiologia, segurança, amor e relacionamento, estima e por último a realização pessoal) pode explicar esse comportamento do contribuinte.

O comportamento do consumidor pode ser definido na perspectiva de Mowen;Minor (2003, p. 3) “como o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e idéias”. Essa definição permite identificar o processo de troca em 3 fases, a saber:

1. Fase de aquisição: são analisados os fatores influenciadores da decisão de escolha por produtos e serviços;
2. Fase de consumo: é verificada a real necessidade do produto ou serviço utilizado pelo consumidor e os benefícios obtidos;
3. Fase de disposição: refere-se aquilo que os consumidores fazem com os produtos, qual o seu diferencial e o nível de satisfação após a compra do produto ou serviço.

Verificadas as necessidades do ser humano, faz-se necessário conhecer o comportamento do consumidor, podendo orientá-lo no momento da compra, para evitar transtornos futuros, como a devolução de mercadorias, ou na maioria das vezes, a inadimplência.

4 METODOLOGIA

Foi utilizada a pesquisa descritiva que segundo GIL (2002) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos, no caso os contribuintes inadimplentes.

O método de pesquisa, foi o estudo de caso, pois procura demonstrar a realidade dos fatos de forma mais completa e profunda, em que não é possível fazer generalizações

⁴ Id ibid



Caracterizado por ser um estudo intensivo. “É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas” (FACHIN, 2001, p. 42).

A unidade de análise foi o setor de Gestão de Crédito e Cobrança, com foco no parcelamento do IPVA. As fontes de informação foram secundárias e primárias. As primeiras compreendem a teoria e a legislação que possibilitam maior compreensão sobre a temática tratada.

As fontes primárias referem-se à consulta aos registros internos sobre parcelamentos concedidos, liquidação e inadimplências nos últimos três anos, e site da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, de forma a detectar tendências e correspondentes medidas adotadas por período. Também foi necessária consulta aos atores envolvidos, tais como: os contribuintes que parcelam o débito de IPVA, o funcionário do setor de gestão do crédito, e a chefia da Administração Fazendária.

Além das técnicas próprias da pesquisa documental foi utilizada a entrevista semi-estruturada, com a aplicação de um roteiro previamente elaborado.

De acordo com GIL (2000) a entrevista semi-estruturada apresenta certo grau de estruturação, sendo guiada por uma relação de pontos de interesses no qual entrevistador vai explorando ao longo do seu curso, através de poucas perguntas diretas deixando o entrevistado falar livremente à medida que se refere às pautas assimiladas para melhor compreensão do caso.

Para aplicação da entrevista semi-estruturada aos contribuintes, foi observado no universo de trinta contribuintes inadimplentes, que constavam no relatório fornecido pelo Sistema de Controle da Arrecadação e Fiscalização – SICAF, que protocolaram o requerimento de parcelamento na Administração Fazendária Montes Claros no período de outubro de 2008 a março 2009.

O período escolhido a partir de 2008 deve-se ao fato da possibilidade de que o contribuinte recorde mais precisamente as circunstâncias do parcelamento, oferecendo assim um maior número de informações durante a realização da entrevista.

A amostra objeto de estudo, continha débitos parcelados de IPVA com valores entre R\$ 366,00 a R\$ 6.152,00, parcelados entre três a doze vezes com períodos omissos de recolhimento de IPVA compreendidos entre o ano de 2003 a 2009.

Foi obtido o retorno de vinte e dois contribuintes, que estavam inadimplentes com o parcelamento de IPVA na Administração Fazendária Montes Claros, abordados quando das visitas desses na Administração Fazendária Montes Claros e através de telefonemas realizados, cujo contato foi informado pelos contribuintes no ato da formalização do parcelamento, sendo 32% do sexo feminino e 68% do sexo masculino. Diante do exposto, não foi possível a realização da entrevista, com toda a mostra alvo de estudo, devido a dificuldade encontrada para a comunicação, tendo em vista, que alguns não puderam comparecer na Administração Fazendária, não encontravam-se para contato através do telefone informado ou em alguns casos, o telefone informado já não existia mais.

O fato de vinte e dois contribuintes serem entrevistados, dentro de um universo de trinta, não compromete a veracidade dos fatos apresentados nesta pesquisa, uma vez que o foco é qualitativo, e busca compreender situação do IPVA.

Além dos contribuintes, foram unidade de observação a Chefia da Administração Fazendária e um funcionário responsável pelo setor. Neste caso, buscou-se informação sobre a política de gestão do crédito e cobrança nos últimos três anos, também foi analisado o processo de atendimento, a percepção sobre os motivos da inadimplência e possíveis alternativas para um melhor desempenho do setor.



5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Essa seção foi organizada a partir dos objetivos específicos e reuniu as diferentes fontes de informações coletadas.

5.1 Descrição do imposto sobre propriedade de veículos automotores – IPVA - e a política de crédito e cobrança que vem sendo adotada pela repartição e os resultados obtidos

Através de consultas ao sítio eletrônico da SEF/MG e também mediante entrevista realizada com o funcionário do setor de gestão do crédito e com a chefia da Administração Fazendária, foram levantadas as condições estabelecidas para o parcelamento do IPVA na Secretaria de Estado de Fazenda, que é o órgão público responsável por gerir os tributos em Minas Gerais. Segundo Meirelles (2001, p.311) o serviço público é “todo aquele prestado pela Administração Pública ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”.

As alíquotas que incidem sobre os veículos para o cálculo do IPVA no Estado de Minas Gerais, segundo tabela divulgada no site da SEF-MG são:

- a. 4% (quatro por cento) para automóvel, veículo de uso misto, veículo utilitário e outros não especificados;
- b. 3% (três por cento) para embarcação, caminhonete de carga picape e furgão;
- c. 2% (dois por cento) para motocicleta, motoneta, triciclo, quadriciclo, ciclomotor e para automóvel, veículo misto e veículo utilitário que possuam autorização para transporte público rodoviário de passageiros comprovada mediante registro no órgão de trânsito na categoria “aluguel”;
- d. 1% (um por cento) para veículos destinados a locação, de propriedade de pessoa jurídica com atividade exclusiva de locação;
- e. 1% (um por cento) para ônibus, microônibus, caminhão, caminhão trator e aeronaves.

5.1.1 Descrição da política de crédito estabelecida para o parcelamento de IPVA

De acordo com o Decreto nº 44.322, de 14 de junho de 2006, o contribuinte que deixou de pagar o Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) no prazo estabelecido pode requerer o parcelamento do mesmo, correspondente ao valor do débito acrescido de juros e multas, desde que o seu veículo não esteja sob a forma de leasing.

Os débitos vencidos até 30 de setembro de 2005 podem ser divididos em até 12 pagamentos mensais e débitos vencidos a partir de 1º de outubro de 2005 podem ser divididos em até três pagamentos, desde que o valor da parcela seja de, no mínimo, 60 UFEMG (Unidade Fiscal do Estado de Minas Gerais), o que corresponde a R\$122,01, já que cada UFEMG tem valor unitário de R\$2,0349.

De acordo com a Chefia da Administração Fazendária, após o pagamento da primeira parcela, o proprietário recebe o Certificado de Registro e Licenciamento do Veículo (CRLV) ou Certificado de Licenciamento Anual (CLA) do ano vigente. Esse documento libera o veículo para o trânsito, mas a transferência de propriedade está condicionada à quitação integral do parcelamento.

Para parcelar o débito de IPVA, a autoridade concedente na Administração Fazendária Montes Claros, estabeleceu que o contribuinte efetuasse o pagamento do débito existente referente à taxa de licenciamento anual do veículo (TRLAV), embora de acordo com o



funcionário do setor e a Chefia da Administração Fazendária (AF), esta cobrança não seja estabelecida pelo Decreto nº 44.322, considera-se que o parcelamento será concedido a critério da Chefia da AF, que possui metas para arrecadação de IPVA e TRLAV, logo tal exigência pode ser considerada procedente, mesmo porque, para que o contribuinte possa obter o Certificado de Recebimento de Licenciamento Anual de Veículo – CRLAV -, é necessário o pagamento da taxa de licenciamento.

Ao concederem o parcelamento, os analistas devem ficar atentos ao verificarem sobre o crédito do cliente, exigindo informações rápidas, precisas e atualizadas. Segundo Gitman (2001), muitas vezes usam-se os cinco “Cs” de crédito para dar o enfoque para sua análise sobre as dimensões-chave da capacidade de crédito de um requerente – caráter, capacidade, capital, colateral e condições, o que não vem ocorrendo no setor de gestão do crédito.

Então, de posse do comprovante de pagamento da(s) taxa(s) de licenciamento anual do veículo, conforme informação do funcionário do setor e da Chefia da Administração Fazendária, o contribuinte pode se dirigir a Repartição Fazendária Montes Claros, juntamente com a cópia do documento de identidade e cadastro de pessoa física-CPF ou cadastro nacional de pessoa jurídica-CNPJ, do proprietário do veículo, comprovante de endereço e documento do veículo, onde são preenchidos os formulários evidenciados pelos anexos A e B, sendo a guia do parcelamento liberada com dois dias após a protocolização do pedido de parcelamento, prazo este, que acordo com o funcionário do setor, é uma exigência procedimental interna que visa principalmente, a não ocorrência da desistência do parcelamento, já que se este for concedido até o último dia do mês, conforme prevê a legislação, pode aumentar as chances de desistências do parcelamento, uma vez que o não pagamento da entrada prévia (1ª parcela), dentro do mês de protocolo do requerimento de parcelamento acarreta desistência do mesmo.

A Chefia da Administração Fazendária acredita que este prazo de dois dias é razoável, pois o contribuinte já procura a Repartição com a intenção de quitar o débito, e esta data pode ser negociada para até no máximo o último dia do mês da protocolização do requerimento de parcelamento. As demais guias de parcelamento, ou documento de arrecadação estadual – DAE -, são enviadas ao endereço dos contribuintes, sendo expedidas pela SEF em Belo Horizonte.

Logo, infere-se que tal medida, foi adotada com a finalidade de estimular, pressionar o contribuinte para o pagamento imediato da entrada prévia, tendo em vista, que caso o contribuinte não efetue o pagamento no último dia do mês, terá seu parcelamento considerado desistente, sendo impossibilitado de efetuar um reparcelamento, conforme o Decreto nº 44.322, tendo como prazo máximo, 30 dias a contar da data de desistência para efetuar o pagamento integral do parcelamento, com a multa de mora majorada até o limite estabelecido para a multa de revalidação aplicável em caso de ação fiscal. Esse fato também se torna consequência para o atraso superior a 30 dias, no pagamento das parcelas subsequentes a da entrada prévia.

Lemes;Rigo;Cherobim (2005, p. 355) explicitam que “as políticas de crédito definem formas de concessão de crédito com base nas condições presentes e expectativas futuras da situação econômico-financeira”. Devendo a organização adotar padrões de crédito de forma a diminuir o risco do não recebimento. Com relação ao prazo de pagamento, a organização deve atentar para o número de meses concedidos para quitação do crédito, já que, quanto maior o prazo concedido, maior a necessidade de aporte de recursos no ativo circulante. Verifica-se também o uso de garantias para demonstrarem o comprometimento em assumir a dívida, os tipos de garantias comumente utilizados são as garantias pessoais, também chamadas de fidejussórias, e as denominadas garantias reais.

5.1.2 Descrição da política de cobrança dos inadimplentes do parcelamento de IPVA



Desde a implantação do parcelamento após a promulgação do Decreto nº 44.322, de 14 de junho de 2006, a cobrança dos parcelamentos em atraso conforme informação do funcionário do setor e da Chefia da AF vem sendo realizada através de telefonemas, e-mail e carta expedida da SEF em Belo Horizonte.

Outra medida importante adotada é a emissão mensal de um relatório de Adimplência de Parcelamentos, emitido pelo programa denominado SICAF, no qual traz a relação de todos os parcelamentos ocorridos no mês, e a situação do parcelamento, ou seja, a quantidade de parcelas em atraso, ou a próxima parcela a ser vencida, vale ressaltar que este relatório, consta os parcelamentos de todos os tributos parcelados, sendo necessário ao funcionário do setor observar ao qual tributo se refere o parcelamento. Outro instrumento utilizado para este controle de adimplência dos parcelamentos, é a Matriz do Crédito Tributário, que permite a identificação por tributo, entretanto, por ser relativamente nova a sua implantação, este relatório, muitas vezes contém erros, ou demora na atualização.

A cobrança aos contribuintes do IPVA, que se encontram inadimplentes com o parcelamento, é feita mediante telefonemas e envio de e-mail's, constantes nos formulários de parcelamento, e nos casos onde estes não estejam descritos, ou estejam desatualizados, é feito a consulta do telefone no catálogo telefônico, e na base de dados da Receita Federal, através de um sistema denominado SERPRO.

A cobrança também é realizada através do envio de cartas aos inadimplentes, que são expedidas diretamente da sede da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, em Belo Horizonte. Procedimentos de cobrança que coincidem com o que recomenda Gitman (2001), não sendo utilizados visitas pessoais e agência de cobrança.

O funcionário do setor, também relatou que o parcelamento com atraso superior a 30 dias, é considerado desistente, tendo o contribuinte mais 30 dias, na fase administrativa, ou seja, na Administração Fazendária, para quitar o débito, ou caso contrário, este será encaminhado para Dívida Ativa, cobrança judicial, feita pela Advocacia Regional do Estado, onde o valor do crédito tributário será cobrado via judicial, tendo um valor majorado em até 40% do valor do débito.

Dentre os meios de cobrança utilizados pela repartição fazendária, nota-se através do gráfico 1, que o meio mais eficaz, com 54%, é a cobrança através de telefonemas, sendo também muito importante a informação do funcionário do setor sobre a emissão do DAE em atraso, já que 38% dos contribuintes relataram que ficaram sabendo que deveriam procurar a repartição para emissão de um novo DAE, uma vez que estivesse em atraso, devido informação do funcionário do setor.

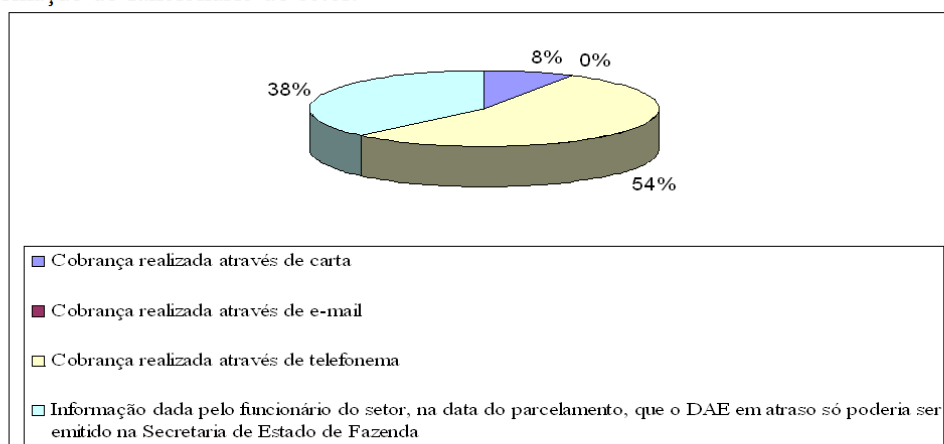


Gráfico 1 – Como foi informado(a) que deveria procurar a repartição para emissão do DAE em atraso
Fonte: Pesquisa realizada com os contribuintes no período de abril/maio de 2009.



Descreve Brigham; Gapenski; Ehrrhardt (2001), que a política de cobrança refere-se aos procedimentos seguidos pela empresa para o recebimento de contas vencidas, devendo ser adotado segundo Assaf (2003), um plano de cobrança que contenha: despesas com devedores duvidosos, despesas gerais de crédito, despesas de cobrança e o custo de investimento marginal em valores a receber. Entretanto, verifica-se a falta de um sistema capaz de gerenciar todo este processo de cobrança, principalmente no que tange aos custos de cobrança. De acordo com Blatt (2006), é fundamental conhecer quem é o cliente e verificar as pessoas físicas e jurídicas vinculadas ou interligadas ao tomador de crédito. O que na organização, percebe-se que esta análise precisa ser feita com maior critério, pois muitos inadimplentes possuem débitos em abertos nas duas personalidades: física e jurídica.

5.2 Motivos da inadimplência e a predisposição dos contribuintes ao parcelamento.

A pesquisa realizada com os contribuintes demonstrou que, 68% dos contribuintes são do sexo masculino e 32% do sexo feminino. Os principais motivos que os levaram a parcelar, está evidenciado no gráfico 2. Na pesquisa do Telecheque, o percentual de mulheres inadimplentes (51%) é maior do que percentual masculino, entretanto, é preciso analisar ao longo dos anos de 2006, 2007 e 2008, qual o percentual de mulheres e homens inadimplentes para melhor se fazer esta comparação.

Os contribuintes que parcelaram o IPVA representam 66% que tiveram como principal motivo, a dificuldade financeira para pagamento integral, já que muitas vezes possuíam vários exercícios anteriores inadimplentes com o IPVA, e quando somados, o pagamento integral tornava-se elevado. A emissão do documento que libera o veículo para trânsito, representou 13%, dentre os motivos para parcelar, já que, ao pagar a 1ª parcela, taxa de licenciamento e seguro obrigatório, o contribuinte recebe pela autoridade competente, o Departamento de Trânsito de Minas Gerais - DETRAN/MG, o documento do veículo (CRLAV).

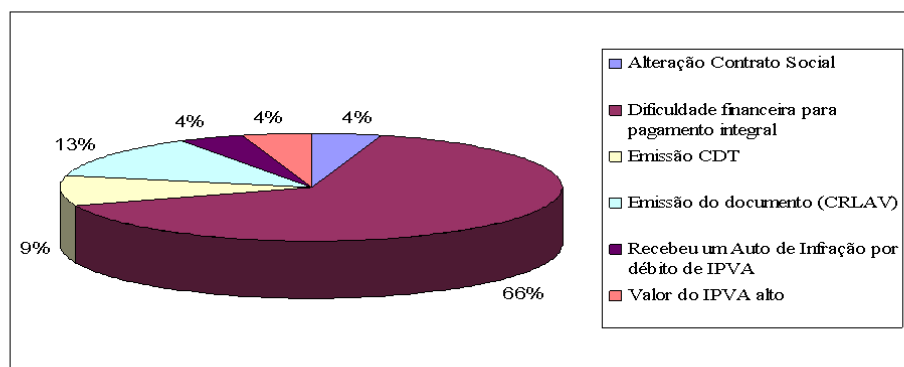


Gráfico 2 – Motivo que o (a) levou a parcelar o IPVA

Fonte: Pesquisa realizada com os contribuintes no período de abril/maio de 2009.

A emissão da Certidão de Débitos Tributários, em questão a certidão negativa, representou 9%, entre os motivos para parcelar o IPVA, já que tal certidão é exigida, quando é selecionado em algum concurso público ou quando se necessita de algum serviço/benefício proporcionado pelo Estado.

O recebimento do Auto de Infração (AI), representado por 4% dos contribuintes, refere-se aqueles que foram autuados por débitos de IPVA, por estarem inadimplentes. Em alguns casos, ao receber o AI, muitos contribuinte efetuam rapidamente o pagamento dos débitos em atraso nas agências bancárias, através do código renavam do veículo, entretanto



para a SEF, o débito continua em aberto, já que, o AI tem um valor diferenciado, pois é acrescido de multas e juros, sendo o DAE expedido apenas pela SEF. Ocorrendo muitas vezes de o contribuinte parcelar o AI, pagando a 1ª parcela, para resolver mais rapidamente a situação no caso de estar necessitando de algum serviço da SEF, e após este pagamento, aguardar que a SEF faça a compensação do valor a pagar, ou seja, a diferença do que já foi pago no banco, do que deveria ser pago através do AI.

Os demais contribuintes, foram motivados a parcelar, pois o valor do IPVA era alto para pagamento integral, 4%, e em alguns casos, necessitam de fazer alteração contratual (4%). O gráfico 3, demonstra que 75% dos contribuintes atrasaram o pagamento das parcelas, devido a incapacidade financeira na data do pagamento. Ressaltando que o pagamento da 1ª parcela ocorre com dois dias após o protocolo do requerimento de parcelamento, devendo o contribuinte buscar o Documento de Arrecadação Estadual- DAE na repartição, data esta que segundo a chefia da Administração Fazendária-AF pode ser negociada até o último dia do mês de protocolo do parcelamento. Já o pagamento das demais parcelas ocorre no último dia do mês subsequente a data de protocolo.

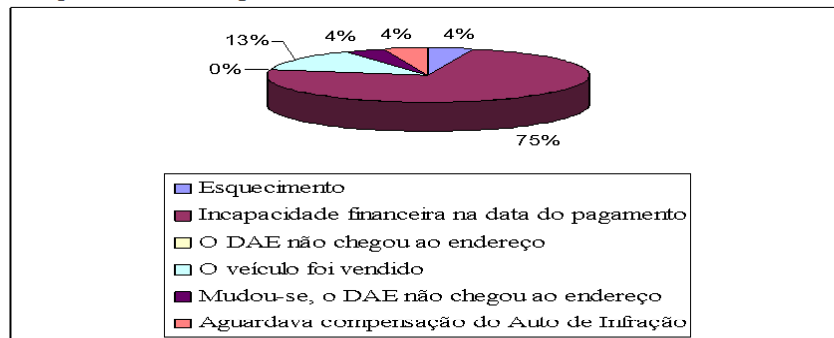


Gráfico 3 – Motivo do atraso no pagamento das parcelas

Fonte: Pesquisa realizada com os contribuintes no período de abril/maio de 2009.

Isso vem ratificar a pesquisa do Telecheque, que aponta o principal motivo da inadimplência sendo o descontrole financeiro, neste caso, entendido como a incapacidade financeira na data do pagamento.

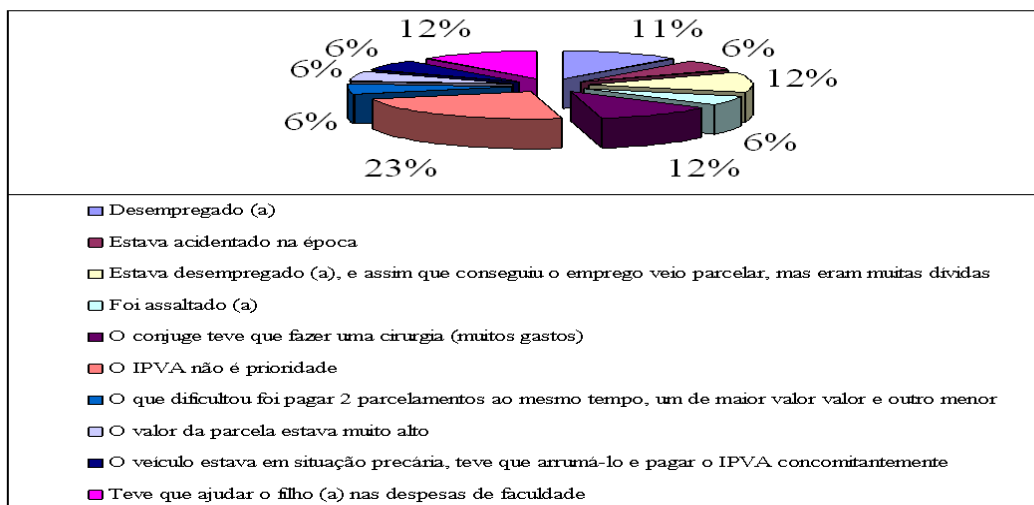


Gráfico 4 – Contribuintes que demonstraram interesse em pagar – Motivo da Inadimplência

Fonte: Pesquisa realizada com os contribuintes no período de abril/maio de 2009.



Para 13% dos contribuintes o atraso do pagamento das parcelas ocorrem porque o veículo havia sido vendido, devendo o novo proprietário arcar com as despesas financeiras. Entretanto, a transferência legal de propriedade segundo informações no site da SEF-MG, está condicionada a quitação integral do parcelamento. Subentende-se, que o contribuinte vendia o veículo na esperança que o novo proprietário quitasse o débito e fizesse a transferência, o que não ocorre de fato, ficando o débito em nome do proprietário legal do veículo.

Os demais contribuintes informaram que não efetuaram o pagamento devido esquecimento, ou pelo fato de ter se mudado e não ter comunicado a SEF da alteração de endereço.

Contribuintes que demonstraram interesse em pagar o IPVA, estão inadimplentes como principal motivo (23%) pelo fato de que o IPVA não é prioridade.

Na situação apresentada pelo gráfico 5 (inadimplentes sem interesse de liquidar o débito) o principal motivo, é representado por 31% dos contribuintes que venderam o veículo e parcelaram para regularizar a situação, entretanto, por já não estarem de posse do veículo, sente-se desmotivado a honrar com o parcelamento. Esses contribuintes (18%) também não vêem o IPVA como uma prioridade.

Retomando a pirâmide de Maslow, as necessidades do ser humano variam, podendo-se classificar o fato de se adquirir um veículo automotor, uma necessidade de segurança, amor/relacionamento, estima ou realização pessoal, dependendo do motivo que leva o contribuinte a comprar o veículo. Entretanto, é difícil classificar nesta pirâmide em grau de necessidade, o pagamento de impostos por parte dos contribuintes, principalmente quando o bem já não está na sua posse e não representa ou desperta sentimentos de estima ou realização pessoal, bem como já não usufrui de seus benefícios.

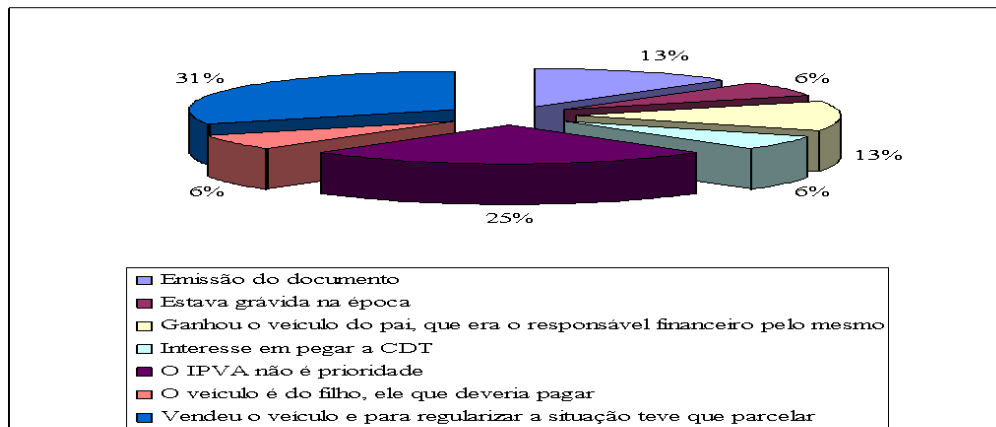


Gráfico 5 - Contribuintes que não demonstraram interesse em pagar – Motivo da Inadimplência

Fonte: Pesquisa realizada com os contribuintes no período de abril/maio de 2009.

5.2.1 Identificação de aprimoramentos e/ou modificações nos instrumentos e técnicas de Administração de Crédito e Cobrança da organização estudada, em consonância com os motivos e realidade da inadimplência.

O gráfico 6, enumera as principais dificuldades encontradas ao parcelar o IPVA, que podem interferir ou não na inadimplência do parcelamento. Para 29% dos contribuintes, a dificuldade é o valor da parcela mínima em 60 UFEMG.

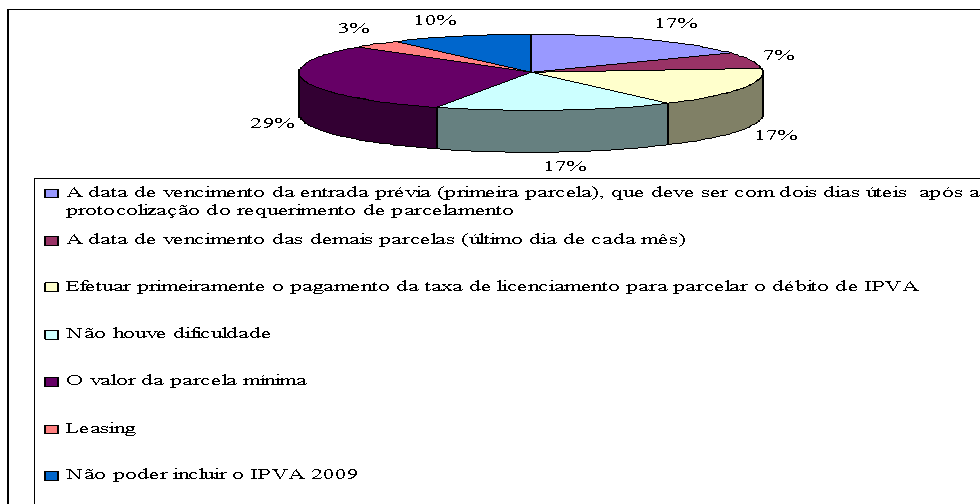


Gráfico 6 – Principal dificuldade encontrada ao parcelar o IPVA

Fonte: Pesquisa realizada com os contribuintes no período de abril/maio de 2009.

Já 17%, relataram o fato de efetuar o pagamento da 1ª parcela com dois dias úteis após protocolar o requerimento de parcelamento. Segundo a chefia e o funcionário do setor, esta data pode ser negociada, e visa fazer com que o parcelamento não se torne desistente, já que, se o contribuinte não efetuar o pagamento até o último dia do mês, não há possibilidade de um reparcelamento.

O gráfico 7 mostra que 35% dos contribuintes, apontam a necessidade de haver um único parcelamento em um número maior de parcelas, pois os débitos vencidos até 2005, podem ser parcelados em até 12 vezes, e os períodos posteriores em até 3 vezes, obedecendo o valor da parcela mínima.

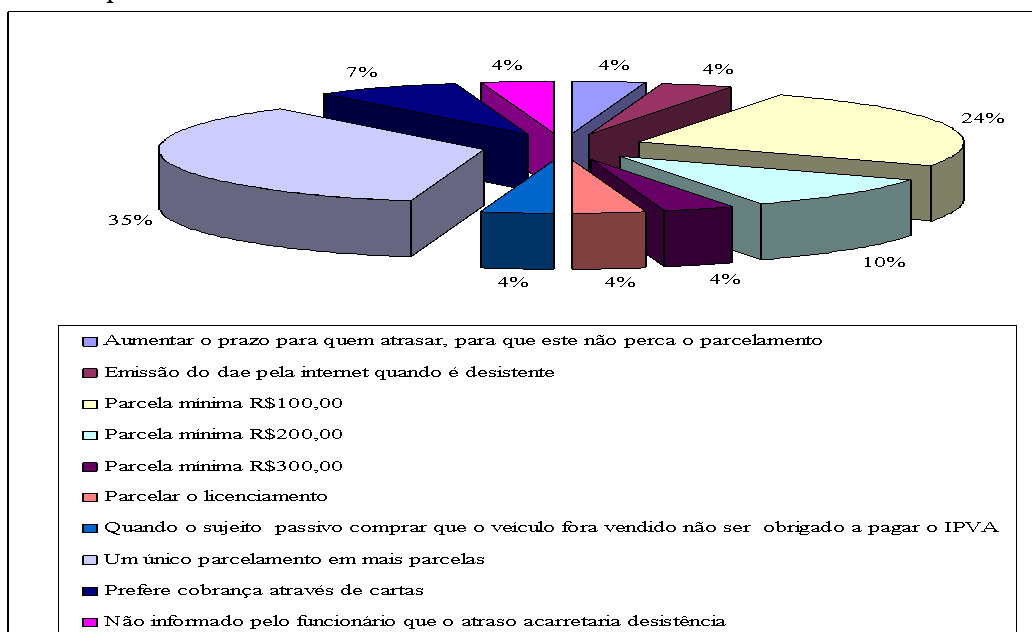




Gráfico 7 – Sugestão para melhoria do sistema de parcelamento e técnicas de cobrança do parcelamento do IPVA.

Fonte: Pesquisa realizada com os contribuintes no período de abril/maio de 2009.

Dos contribuintes, 22%, ainda sugerem que o valor da parcela mínima, deva ser de R\$100,00. Entretanto, os entrevistados, tanto a chefia quanto o funcionário, acreditam que o valor da parcela mínima atual, R\$122,01, está adequado. Porém, o funcionário do setor faz uma ressalva, dizendo que o parcelamento poderia ser concedido em número maior de parcelas, o que provavelmente reduziria o valor da parcela mínima.

A sugestão dos contribuintes em aumentar o número de parcelas do parcelamento, na visão de Almeida, assessor econômico (2001) da Centralização de Serviço dos Bancos (Serasa), é um dos principais motivos que leva o consumidor a ser inadimplente, pois quanto maior o número de parcelas, maior é falta de disciplina e cautela para cumprir com dívidas em prazos extensos.

Outra sugestão dos contribuintes, em estabelecer o valor da parcela mínima entre R\$100,00 e R\$300,00, pode ser analisada de acordo com a pesquisa do Telecheque, como um fator preponderante para a inadimplência, já que os consumidores estudados nessa pesquisa, apresentam inadimplência para contas com valores entre R\$50,00 e R\$200,00.

5.3 Levantamento da situação do parcelamento do IPVA, inadimplências e liquidação nos últimos 3 anos

No Quadro 5 constam a quantidade de parcelamentos por número de parcelas, em decorrência da política de crédito adotada em 2006, o número de devedores a partir de 2007 concentra-se em até três parcelas, conforme explicação mais abaixo dos entrevistados.

Quadro 5
Quantidade de parcelamentos por número de parcelas

Ano	Quantidade de parcelamentos por número de parcelas											TOTAL
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2006	521	2.915	258	239	232	170	146	122	154	99	941	5.797
2007	307	3.398	103	137	100	96	93	72	81	58	562	5.007
2008	158	3.821	22	36	45	35	30	32	39	19	212	4.459

Fonte: Secretaria de Estado de Fazenda - SAIF/DICAC/COBRANCA

De acordo com a Secretaria de Estado de Fazenda - SAIF/DICAC/COBRANCA - o termo inadimplente ao qual se refere o Quadro 6, indica o parcelamento que possui qualquer parcela não quitada ou quitada em atraso. A condição de desistente são para os parcelamentos que tiveram atraso superior a trinta dias, tendo o saldo remanescente calculado, ou parcelamentos que tenham sido cancelados. Logo, um parcelamento inadimplente pode fazer tanto parte do universo dos desistentes quanto dos liquidados. Os parcelamentos liquidados são os que aparecem com a situação marcada como quitado.

Ainda de acordo com a Secretaria de Estado de Fazenda - SAIF/DICAC/COBRANCA - a quantidade de parcelamentos liquidados pode ser maior, pois, pode haver no sistema parcelamentos, que mesmo tendo todas suas parcelas quitadas, ainda não estão com a indicação de quitados devido a créditos não autorizados e, por conseguinte não processados, o que impede a quitação do mesmo no sistema.

Considerando o Quadro 6, ano 2006, dividindo-se inadimplentes, 3.645 pelo total de parcelamentos, ano 2006 (Quadro 5) 5.797, tem-se 62,87% de inadimplência, repetindo-se os



cálculos da mesma maneira, substituindo o ano pelo de 2007 e o valor correspondente, tem-se 63,95% de inadimplência em 2007, e 60,50% em 2008.

Quadro 6
Inadimplência/ liquidação de parcelamentos

Ano	Inadimplentes	Desistentes	Liquidados
2006	3.645	2.369	3.427
2007	3.202	2.272	2.734
2008	2.698	1.914	2.440

Fonte: Secretaria de Estado de Fazenda - SAIF/DICAC/COBRANCA

Na opinião do funcionário do setor a inadimplência dos parcelamentos de IPVA, deve-se ao fato que a carga tributária brasileira é bem elevada, o que muitas vezes faz com que o contribuinte não pague o IPVA dentro do prazo regulamentado, principalmente pelo fato do seu vencimento ser no início do ano, e do mês, confrontando com outras obrigações, faz com que o contribuinte coloque o pagamento do imposto em segundo plano, e quando este não é pago no prazo legal pode sofrer uma multa de acréscimo de até 20% do valor original do imposto, mais os juros, o que dificulta mais ainda o pagamento do imposto. Ainda indagado, sobre a relação da inadimplência com a falta de informação por parte do contribuinte, o funcionário acredita que o principal fator da inadimplência é realmente a dificuldade financeira do contribuinte e não a falta de informação.

A chefia da Administração Fazendária relata que, o principal fator da inadimplência dos contribuintes do parcelamento de IPVA, é o recebimento por parte do contribuinte do Certificado de Recebimento de Licenciamento Anual de Veículo – CRLAV -, após o pagamento da primeira parcela, uma vez que, para a chefia, a preocupação do contribuinte consiste em pegar o documento e não em quitar a sua obrigação tributária.

Apesar da inadimplência, ou seja, atrasos no pagamento das parcelas, percebe-se que no ano de 2006, os valores de 3.427 parcelamentos liquidados do Quadro 6, divididos pelo total de 5.797 parcelamentos do Quadro 5, tem-se que 50,11% dos parcelamentos foram liquidados, logo 40,86%, foram desistentes.

Do mesmo modo, fazendo os cálculos de acordo com o ano correspondente, em 2007, apresenta 54,60% liquidados e 45,40% desistentes, e em 2008, 54,72% liquidados e 42,92% desistentes.

Logo a margem de liquidação dos parcelamentos teve uma ligeira melhora, o que de acordo com o funcionário do setor de Gestão do Crédito, demonstra a efetividade da cobrança feita pela Advocacia Regional do Estado, pois muitos contribuintes entendiam que fazendo o parcelamento e ficassem inadimplentes, nada aconteceria, eles não sabiam que poderia haver uma cobrança judicial, ou seja, uma vez, que em atraso com o parcelamento por mais de 30 dias, esse seria considerado desistente, tendo o contribuinte mais 30 dias, na fase administrativa, para quitar o débito, ou caso contrário, este é encaminhado para Dívida Ativa, cobrança judicial, feita pela Advocacia Regional do Estado. O conhecimento disso através da formalização do parcelamento, fez com que o contribuinte venha a cumpri-lo evitando maiores transtornos e custo financeiro bem superior ao que seria devido na fase administrativa.

A chefia da Administração Fazendária acredita que a inadimplência vem diminuindo devido a três fatores: a intensificação do trânsito de veículos automotores, que exige do contribuinte o cumprimento legal de suas obrigações tributárias, a inscrição do débito em dívida ativa, como já relatado pelo funcionário, e também a Certidão de Débitos Tributários Positiva, que impede o contribuinte, por exemplo, de tomar posse em concurso público.



Os dados também demonstram no Quadro 5, que em 2006, 59,27% ou 3.436 parcelamentos foram feitos em até três parcelas. Valor obtido através do total de parcelamentos, dividido pela soma dos parcelamentos de 2 a 3 parcelas (521 mais 2.915 totalizando 3.436). Em 2007, o percentual foi de 73,99% e em 2008 89,23% dos parcelamentos foram realizados nessas condições. Logo pode-se inferir, que em 2006, os parcelamentos acima de 3 parcelamentos representavam 40,72% do total de parcelamentos, 26% em 2007 e 10,54% em 2008.

De acordo com o funcionário do setor de Gestão de Crédito, o maior número de parcelamentos em até em 3 parcelas deve-se principalmente ao fato que quando da promulgação do Decreto nº 44.322, de 14 de junho de 2006, eram parcelado débitos vencidos de 2003 a 2005, em até 12 vezes, isso aumentou consideravelmente o número de parcelamentos acima de 3 parcelas, uma vez que, a partir do exercício 2008 e 2009, houve a prescrição do exercício de 2003, o que restou apenas para a concessão de parcelamentos em até 12 vezes o exercício 2004 e 2005, ou seja não houve uma legislação que aumentasse a concessão de parcelas para estes exercícios posteriores, o que ocasionou na diminuição da quantidade de parcelas. Já a Chefia da Administração Fazendária, acredita que tal fato deve-se a novidade da regularização através do parcelamento, onde muitos contribuintes aproveitaram a oportunidade para regularizarem a situação.

5.4 Análise dos atores envolvidos e interfaces que interferem ou contribuem para a liquidez ou inadimplência do parcelamento.

Conforme entrevista com os contribuintes 31% afirmam ter vendido o veículo para terceiros, e esse não fez a transferência de propriedade, no entanto ao precisarem de fazer uma alteração contratual, ou emissão de certidão negativa de débito, descobrem que o veículo ainda esta em seu nome, e como a liberação destes documentos está condicionada ao pagamento do débito ou pagamento da primeira parcela, muitos acabam desmotivados de quitar o parcelamento, tendo em vista que já não estão de posse do bem.

Outro fator percebido é o fato de muitos veículos estarem no nome do pai ou mãe do proprietário físico do bem, e esses demonstraram não fazer o pagamento do débito, uma vez que o veículo é de utilidade do filho (a).

Pondera-se que a inadimplência também ocorre nos casos em que os contribuintes possuem mais de um parcelamento, conforme gráfico 4, sendo um parcelamento de menor valor e outro de maior valor, o que somados, dificultam o pagamento das duas parcelas.

A Administração, conforme os relatos obtidos, exige que o contribuinte faça o pagamento da taxa de licenciamento para parcelar o IPVA, embora esta exigência não esteja prevista em lei. Contudo, a organização considera tal prática uma maneira de aumentar a arrecadação de tributos estaduais, e também ressalta que para a emissão do Certificado de Registro e Licenciamento Anual do Veículo -CRLAV, é necessário a quitação do débito. Tal pratica é apontada no gráfico 6, com 17%, como uma dificuldade encontrada para a realização do parcelamento, e também é apresentado conforme gráfico 7, a sugestão do parcelamento do licenciamento.

Na perspectiva 17% dos contribuintes abordados (gráfico 6), vêem a data de vencimento da entrada prévia (primeira parcela) com dois dias úteis ao protocolo do requerimento de parcelamento, como uma dificuldade para parcelar o IPVA, entretanto, a organização entende essa medida como uma forma de diminuir a desistência do parcelamento, já que, o não pagamento da entrada prévia no mês de protocolização do requerimento de parcelamento acarreta na desistência do parcelamento, sendo o contribuinte obrigado a fazer a quitação total do débito, já que não há reparcelamento para o IPVA.



A condição de parcelamento sob a ótica do funcionário do setor é:”contra a legislação não há o que se discutir. O que a Administração Fazendária obedece é o que foi estabelecido pelos legisladores os quais nós escolhemos para nos representar”..., o que demonstra concordância com a legislação, porém o mesmo sugere que o parcelamento seja concedido em um número maior de parcelas, o que pode reduzir valor da mesma. O funcionário sugere o valor de 40 UFEMG, o que hoje corresponderia a R\$81,40 (oitenta e um reais e quarenta centavos) já que cada UFEMG segundo tabela da SEF-MG corresponde R\$2,0349 (dois reais trezentos e quarenta e nove décimos de milésimos). Na visão dos contribuintes conforme gráfico 7, deveria ter uma parcela mínima entre R\$100,00. O funcionário também sugere a isenção do IPVA para veículos com fabricação acima de vinte anos.

Sob o ponto de vista gerencial, a chefia acredita que o contribuinte apenas deva receber o CRLAV após quitação total do parcelamento, tendo no período de parcelamento um documento provisório, pois como pode ser verificado no gráfico 2, 13% dos contribuintes foram motivados a parcelar devido emissão do documento, e no gráfico 5, 13% não demonstraram interesse em quitar o débito tendo em vista que já estavam de posse do documento. A chefia ainda acredita que a organização deveria ser mais rigorosa na exigência da documentação para protocolar o requerimento de parcelamento, visando localizar o contribuinte posteriormente com mais facilidade. Indagado também sobre a relação da inadimplência com a falta de informação por parte do contribuinte, a chefia relata que não existe esta correlação, que a inadimplência é um fator cultural, educacional, as pessoas não gostam de pagar imposto.

Assim, existem predisposições e percepções contraditórias entre os atores envolvidos que não contribuem a princípio, para um melhor entendimento e solução dos problemas que atendam às partes, permanecendo um “circulo vicioso” em relação a inadimplência do pagamento do IPVA.

6 CONCLUSÃO

Com base na teoria estudada e na pesquisa desenvolvida com os contribuintes, funcionário do setor e chefia da AF, pode se inferir as seguintes conclusões.

Os resultados obtidos evidenciaram que a inadimplência é um fator real, permanecendo nos anos de 2006, 2007 e 2008 com índices acima de 60% nos parcelamentos de IPVA, sendo o principal motivo, deste não ser considerado pelos contribuintes como prioridade.

Conforme teoria sobre política de crédito e cobrança, verifica-se a necessidade de um cadastro de concessão de crédito, ou seja, de análise para concessão ou não de parcelamento, que contenha informações atualizadas do proprietário do veículo e do responsável financeiro pelo mesmo, visando reduzir custos com posterior cobrança.

A maioria dos contribuintes estão inadimplentes, por já terem vendido o veículo e não mais possuem a propriedade física do bem, logo identifica-se, que a concessão de parcelamento só poderá ser feita para o proprietário físico e legal do bem, estimulando assim, que os contribuintes façam a transferência de propriedade quando venderem ou comprarem um veículo.

Pondera-se que o parcelamento poderia ser concedido em número maior de parcelas, contemplando em um único parcelamento todos os débitos existentes, todavia, a de se analisar a viabilidade desta mudança, já que pesquisas comprovam que quanto maior o prazo de pagamento maior o risco de recebimento.

Sugere-se a criação de um sistema de cadastro de cobrança, contemplando todos os registros e os meios de cobrança utilizados para recebimento do débito, podendo assim



identificar o histórico do contribuinte, obtendo seu perfil através dos esforços de cobrança utilizados para recebimento de débitos.

Pode-se analisar a viabilidade, no caso de dívidas com valores significativos (a serem estipulados pela SEF/MG), de visitas pessoais a estes contribuintes com débitos em aberto, visando ampliar a possibilidade de recebimento.

Vê-se a necessidade da interligação do sistema da SEF/MG, com o bancos de crédito, para que nos casos em que os contribuintes autuados por débitos de IPVA, que recebem o Auto de Infração, não possam efetuar o pagamento no banco, do débito, mediante o código RENAVAL, mas apenas com o formulário de pagamento (DAE) expedido pela SEF/MG, evitando assim complicações futuras.

Foi feita uma tentativa de conhecer o contribuinte com foco naquele que costuma ser inadimplente, já que, é fundamental conhecer quem é o cliente e verificar as pessoas físicas e jurídicas vinculadas ou interligadas ao tomador de crédito, o que na prática não ocorre.

A efetividade da comunicação, o apelo para a necessidade de pagamento, parece comprometido pelas percepções antagônicas um sobre o outro, confirmado pelos depoimentos: "...o contribuinte não gosta de pagar imposto" (chefia da Administração Fazendária), do outro lado o contribuinte quando indagado acerca da inadimplência, relata a incapacidade financeira na data do pagamento do IPVA nos meses de Janeiro, fevereiro e março, época que outras despesas são prioritárias como: renovação de matrículas escolares, compra de materiais escolares, despesas empregadas com festividades de fim de ano e viagens, oneram o período com muitas contas a pagar, devendo-se então, rever o prazo de vencimento do IPVA.

A transparência exigida nos atos praticados pelo setor público, neste caso, o uso do recursos captado através da arrecadação do IPVA e seus resultados, pode ser um estímulo a ação do contribuinte, principalmente aquele com menos comprometimento com suas obrigações fiscais, já que, uma maior divulgação dos benefícios com o pagamento de impostos poderia estimular a adimplência.

É importante observar a postura da organização e do Departamento de Trânsito de Minas Gerais - DETRAN, ao conceder o contribuinte que parcela o IPVA o Certificado de Recebimento de Licenciamento Anual de Veículo – CRLAV, mediante apenas pagamento da primeira parcela, taxa de licenciamento, seguro obrigatório e multas se houver, enquanto que, o contribuinte que faz o pagamento do imposto no prazo legal, apenas recebe esse documento, após quitação total dos débitos, ou seja, do valor integral do IPVA, mais taxa de licenciamento, seguro obrigatório e multas se houver. O que denota uma falha procedimental ao contemplar o contribuinte inadimplente com o documento do veículo.

Devido à limitação de uma amostra de vinte e dois contribuintes, inadimplentes com o parcelamento de IPVA na Administração Fazendária Montes Claros, sugere-se, a ampliação desta pesquisa para todas as Administrações Fazendárias do Estado de Minas Gerais, objetivando maior qualidade das informações coletadas, e o aprofundamento deste estudo, para melhor se avaliar o sistema de parcelamento de IPVA, podendo assim buscar mais diversidades das informações e abranger as sugestões de melhoria.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BLATT, Adriano. **Avaliação depende de dados consistentes e experiência profissional**. Disponível em



<http://www.equifax.com.br/cmn_mat.asp?MAT_COD=38&MAT_ANO=2003> Acesso em 21 de junho de 2008.

BRASIL.CÓDIGO Tributário Nacional. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/CodTributNaci/ctn.htm>> Acesso em 21 de março de 2009.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao_Compilado.htm> Acesso em 21 de março de 2009.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Lois C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira – Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

ESTADÃO. Prazo longo leva a inadimplência. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2001/not20010425p12379.htm>> acessado em 20 de outubro de 2009.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FUHRER, Maximilianus Cláudio Américo; FUHRER, Maximiliano Roberto Ernesto. **Resumo de direito constitucional.** 7.ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração – essencial.** Trad. Jorge Ritter. 2ºed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTELLO, Alexandre. Inadimplência tem a primeira queda em um ano, informa BC. Disponível em <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1356147-9356,00.html> Acesso em 27 de outubro de 2009.

LEMES JUNIOR, Antônio; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas trabalhistas.** 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 2º reimpressão.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 26º ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MOWEN, Jonh C.; MINOR, Michael S.: tradução Vera Jordan; pesquisa e redação de textos adicionais e revisão técnica Tânia M. Vidigal Limeira. **Comportamento do consumidor.** 1º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PIMENTEL, Djenane. **Razões da inadimplência.** Disponível em <<http://www.acesa.com/negocios/arquivo/economia/2004/10/29-inadimplencia/>> acessado em 20 de outubro de 2009.



RENDE, Rômulo. **Como elaborar um plano de cadastro, crédito e cobrança.** Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2007.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SECRETARIA de Estado de Fazenda. **Dúvidas freqüentes IPVA.** Disponível em <http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/legislacao_tributaria/ipva/duvidas_frequentes/> Acesso em 21 de março de 2009.

SECRETARIA de Estado de Fazenda. **IPVA- parcelamento de débitos vencidos.** Disponível em <<http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/impostos/ipva/parcelamento.htm>> Acesso em 29 de março de 2009.

SECRETARIA de Estado de Fazenda. **Parcelamentos de débitos tributários. Normas e orientações específicas.** Disponível em <<http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/parcelamento/legislacao.htm>> Acesso em 10 de junho de 2008.

SECRETARIA de Estado de Fazenda. **Unidade Fiscal do Estado de Minas Gerais.** Disponível em <http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/legislacao_tributaria/resolucoes/ufemg.htm> Acesso em 29 de março de 2009.

TESOURO Nacional. **Glossário.** Disponível em <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/servicos/glossario/glossario_i.asp> Acesso em 04 de dezembro de 2009.

UOL. **Índice de endividamento oneroso ao consumidor cresce em abril.** Disponível em <<http://economia.uol.com.br/ultnot/infomoney/2008/06/02/ult4040u12122.jhtm>> Acesso em 22 de junho de 2008.



O que o público acadêmico da Universidade Estadual de Montes Claros, Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro, espera de uma papelaria: Um estudo de mercado.

Higandara Cruz Santos Bacelar¹⁹
Joycemara Rodrigues Versiani²⁰
Simone Danielle Niza²¹
Virgínia Maria Ribeiro²²

Resumo: *O primeiro fator que se deve levar em consideração ao abrir uma empresa ou abrir mais uma loja em outra localização é conseguir entender o comportamento dos consumidores que costumam frequentar essa área.*

A forma que o Marketing tem para conseguir avaliar tais necessidades, é provocando reações nos consumidores; ele só consegue fazer isso com a aplicação dos 4P's (Produto, Preço, Praça e Promoção) e avaliando os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos que influenciam o consumidor.

O mercado de papelaria se enquadra num ramo de negócios especializado em vendas de produtos e serviços destinados a atender uma grande parcela da população, no que se refere a materiais de escritório, material escolar, livros, impressões, dentre outros.

O objetivo deste trabalho é unir o que a teoria explica em relação ao fatores que levam os consumidores a adquirirem determinado produto ou frequentar determinado ambiente descrevendo as características, os hábitos, os desejos e os comportamentos dos consumidores de uma papelaria universitária.

Palavras-chave: Comportamento dos consumidores, Influência, Papelaria, Universidade, Livros.

1 Introdução

O mercado de papelaria se enquadra num ramo de negócios especializado em vendas de produtos e serviços destinados a atender uma grande parcela da população, no que se refere a materiais de escritório, material escolar, livros, impressões, dentre outros.

Devido a grande inserção de itens de papelaria nos supermercados, esse tipo de negócio sentiu a necessidade de buscar novas alternativas de produtos para que não perdessem seu espaço no mercado, principalmente em períodos de volta as aulas. O

¹⁹ Acadêmica do 5º período do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros/MG. Email: higandara@hotmail.com

²⁰ Acadêmica do 5º período do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros/MG. Email: joyceversiani@hotmail.com

²¹ Acadêmica do 5º período do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros/MG. Email: simoninha_moa@hotmail.com

²² Acadêmica do 5º período do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros/MG. Email: vickotamr@hotmail.com



mercado Montesclarenses também se insere nesse contexto onde várias papelarias comercializam itens de livraria, grife, informática, dentre outros.

Tal cidade é o maior pólo universitário do Norte do Estado de Minas Gerais, com uma população universitária de aproximadamente 38.000 pessoas. O mercado de livros científicos vem crescendo consideravelmente nos últimos anos, isso se deve ao grande nível de abertura de faculdades na região norte mineira.

Verifica-se que não existe nenhum tipo de pesquisa de caráter científico para saber o que acadêmicos buscam encontrar nas papelarias com incidência de livros científicos.

Este trabalho busca unir o que a teoria encontrada nos livros de Administração explicam com relação ao fatores que levam os consumidores a adquirirem determinado produto ou frequentar determinado ambiente descrevendo características, hábitos, desejos e comportamentos dos consumidores de uma papelaria universitária.

2 Referencial teórico

O primeiro fator que se deve levar em consideração ao abrir uma empresa ou abrir mais uma loja em outra localização é conseguir entender o comportamento dos consumidores que costumam frequentar essa área.

Estudos mostram que o que mais leva os clientes a fazer compras é o fato deles buscarem a satisfação das suas necessidades. Eles entendem que uma compra bem feita é quando suas necessidades são totalmente atendidas, por isso, é preciso debater sobre esse assunto para que possamos encontrar a melhor maneira de avaliar essa sensação que rege as escolhas dos consumidores.

O escritor Marcos Cobra (1997) afirma que, a satisfação muitas vezes, não está ao nível do consciente e isso gera alguns pontos importantes a serem observados, como a variação de níveis de motivação e necessidades de cada consumidor. Uma dada necessidade pode ser satisfeita de formas variadas e a personalidade pode ser vista como uma gama mais ou menos consciente de necessidades intensas de satisfação.

A forma que o Marketing tem para conseguir avaliar tais necessidades, é provocando reações nos consumidores e ele só consegue fazer isso com a aplicação dos 4P's - Produto (Combinação de bens e serviços que a organização oferece ao mercado-alvo); Preço (Quantia em dinheiro que os clientes irão pagar para adquirir determinado produto); Praça (Atividades da empresa que disponibilizam o produto aos público alvo) e Promoção (Atividades que informam aos clientes os pontos fortes do produto de maneira a induzi-los a compra) - e avaliando os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos que influenciam o consumidor. E são nesses fatores que vamos focar o nosso trabalho.

O primeiro dos fatores são os *culturais* e nele devemos levar em consideração qual o papel que a cultura, a subcultura e a classe social têm sobre o consumidor.

- **Cultura:**

A cultura é algo que se aprende com as pessoas ao qual se convive, por isso é considerada como um determinante adquirido e não conseguido, e sua principal característica é identificar os valores, percepções, desejos e comportamentos. Sua importância é enorme, pois escolhas que contrariam aquilo que as pessoas aprenderam a classificar como certo ou errado pode ter uma perda muito grande para a empresa.



A cultura muda de país para país e de cidade para cidade, mostrando que entendê-la é de fundamental importância para que o Marketing consiga alcançar os resultados esperados. Um dos exemplos que podemos citar é a pressão que a maioria dos filhos sofre quando entram na faculdade, para que procurem um trabalho e comecem a aprender a viver e cuidar da própria vida, logo, é preciso estar atento ao fato de que a maioria não tem condições de pagar muito caro em certos tipos de produtos.

- **Subcultura:**

As subculturas estão embutidas nas culturas, são pessoas que possuem um pouco mais de características semelhantes, pessoas que tem experiências e situações de vida em comum. Podemos citar como tipos de subculturas a nacionalidade, a religião e o grupo racial.

É importante estar atento aos desejos delas, pois em alguns casos elas se mostram atraentes economicamente pelo fato de demonstrarem grande crescimento e grande interesse em certo tipo de produto ou serviço.

- **Classes sociais:**

Segundo Kotler ; Armostrong (2008), “classes sociais são divisões ordenadas e relativamente permanentes de uma sociedade cujos membros possuem valores, interesses e comportamentos similares”. Não é só através da renda que elas podem ser definidas, deve-se levar em conta fatores como ocupação e instrução.

O segundo fator a ser comentado são os *fatores sociais* e dentro deles estão os grupos, a família, os papéis sociais e o status.

- **Grupos:**

Dentro dos grupos há uma classificação para um melhor entendimento. O primeiro são os grupos de associação (aqueles que exercem influência direta sobre as pessoas que participam deles), o segundo são grupos de referência (aqueles que agem como pontos de comparação). Por fim, existem os grupos de aspiração (são aqueles em que as pessoas desejam fazer parte).

Nesse caso, a principal busca do Marketing tem que ser na identificação dos grupos de referência que os seus mercados-alvo possuem, pois se sabe que eles influenciam e muito a forma com que as pessoas pensam e agem e, principalmente, seu estilo de vida.

Outro ponto importante é que os esforços precisam ser iniciados naqueles que tem maior controle sobre todo o grupo, pois são eles que disseminaram tanto para os que fazem parte tanto para os que almejam fazer parte.

- **Família:**

A família tem papel importantíssimo na escolha de vários produtos. As opiniões de maridos, esposas e filhos são sempre levados em consideração quando se pensa em fazer uma compra.

Ultimamente, com a inserção cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho, os afazeres domésticos precisam ser divididos tanto para o homem quanto para a mulher, e isso nos mostra que não deve mais haver separação entre eles, pelo contrário, é preciso oferecer produtos que agradem tanto eles como elas. Dois exemplos da mudança de comportamento dos casais são os crescimentos de feiras feitas por maridos e compra de carros feita por mulheres.



Os filhos sofrem influência a partir do momento em que os pais sempre prezam pelo bem deles, logo, todas as compras serão feitas com o pensamento de também agradar os filhos. Na compra de um carro, por exemplo, segurança e espaço são os pontos principais para que os pais escolham por um.

- **Papéis e status:**

O papel de uma pessoa consiste nas atividades que ela desempenha de acordo com as outras ao seu redor. Quando se estuda uma relação de família, há o papel do pai, da mãe, do irmão mais velho e do mais novo. Esse fator influencia, pois as compras podem ajudar a definir qual o papel da pessoa no meio em que convive.

O status é o respeito recebido pelos outros e ele tem uma fortíssima influência nas compras do consumidor. Além do fato de almejarem estar igual às pessoas que possuam o mesmo status; há também a vontade de pertencer a status maiores e, para alguns, isso pode ser conseguido através de um produto que o defina, ou seja, a pessoa quer comprar certo carro por ele demonstrar que se você o possui você faz parte da alta classe.

Existem também os *fatores pessoais* e estes se subdividem em idade e estágio de ciclo de vida, ocupação, situação financeira, estilo de vida e auto-imagem.

- **Idade e estágio no ciclo de vida:**

É sabido que a idade possui uma forte influência na compra, pois não se vê pessoas jovens comprando roupas que são feitas para os idosos e nem vice-versa, até pela experiência adquirida em cada idade.

Já o estágio no ciclo de vida influencia porque geralmente pessoas de mesma idade possuem um gosto parecido, como é o caso dos jovens depois que tiram a carteira de habilitação, todos irão buscar adquirir o primeiro carro. Assim, é possível direcionar uma ação de marketing para essa faixa etária.

- **Ocupação:**

As escolhas se tornam direcionadas, de acordo com o trabalho que a pessoa exerce, já que é preciso levar em consideração se há esforço físico ou não. Um trabalho que exige do funcionário estar sempre bem vestido, tende a fazê-lo comprar mais roupas sociais, ao passo que um trabalhador cuja atividade costuma sujar muito as roupas, tende a optar por vestimentas mais simples.

- **Situação financeira:**

A situação financeira das pessoas leva algumas marcas a trabalharem com preços condizentes com esta. Há empresas que preferem trabalhar com o preço mínimo e conquistar a camada com uma renda menor, e há aquelas que preferem preços mais caros para agradar os que possuem uma situação financeira melhor.

- **Estilo de vida:**

Estilo de vida é o estudo de como a pessoa leva sua vida através da psicografia, que envolve a medição de atitudes, interesses e opiniões em diversas áreas da vida da pessoa. Logo, é preciso estar atento em como a pessoa leva a sua vida para entender qual será a melhor forma de captar a sua atenção.



- **Personalidade e auto-estima:**

A personalidade da pessoa também influi muito na sua compra, pois ela representa como a pessoa pensa e o que ela acha ser importante. Segundo Kotler; Armstrong (2008), “personalidade é o conjunto de características psicológicas singulares” e o profissional de Marketing precisa alinhar essa personalidade com a personalidade da marca. Segundo estes autores, as marcas possuem elementos de personalidade como: sinceridade, empolgação, competência, sofisticação e rusticidade.

Já no caso da auto-estima, a sua principal característica é que ela está ligada com o que as pessoas possuem. Logo, identificar a auto-estima facilita na definição de como é o tipo de compra do consumidor.

Por fim, há os fatores psicológicos que se subdividem em motivação, percepção, aprendizagens e crenças e atitudes.

- **Motivação:**

Uma necessidade só se torna um motivo quando ela alcança determinado nível de intensidade, ou seja, quando ela é suficientemente forte para que o consumidor queira satisfazê-la. Os psicólogos procuraram entender e definir as motivações humanas, sendo duas delas as mais conhecidas e estudadas no campo da Administração.

A primeira é a teoria de Freud que defende que as pessoas não têm consciência das forças psicológicas que moldam seus comportamentos, ou seja, grande parte das decisões que tomamos é feita pelo nosso subconsciente. Para o Marketing definir esse tipo de desejo é muito difícil, pois é preciso mostrar para o consumidor que ele quer algo que para ele mesmo não é tão claro.

A segunda teoria é a de Maslow que defende a idéia de que nossas necessidades são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente, e à medida que a primeira é saciada, surge a segunda e assim por diante. As necessidades básicas dessa teoria são as fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto-realização.

- **Percepção:**

Pelo fato da percepção ser vários fatores analisados e selecionados do ambiente, ela se torna muito importante para a análise do comportamento do consumidor.

Há três processos perceptivos: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva. A primeira demonstra que a maioria das informações que chega as pessoas são descartadas, já a segunda defende que as pessoas forçam para que as informações que chegam até elas sejam de acordo com o que elas acreditam. E, por fim, a retenção seletiva é quando as pessoas se prendem somente aos pontos positivos das marcas que eles geralmente usam e a esquecer daquelas que eles não usam.

Como vimos acima, é preciso ter muito cuidado com o fator da percepção, pois ela sofre muita influência nas compras dos consumidores.

- **Aprendizagem:**

Por se constituir numa mudança de comportamento das pessoas surgidas através da experiência, é preciso ter muito cuidado ao analisar a aprendizagem, pois precisamos saber se a pessoa está mais suscetível a esse fator. Se ele estiver no momento de aprendizagem, o Marketing precisa estar atento para as possíveis mudanças de gostos e escolhas dos consumidores.



- **Crenças e atitudes:**

Crença é um pensamento descritivo que a pessoa tem de algo. Quando um produto confronta com as suas crenças, o pessoal de Marketing precisa rapidamente lançar outra imagem do mesmo produto que esteja de acordo com esse fator.

Já as atitudes, conforme Sandhusen (2003), são formadas ou ajustadas pelo que se aprende com familiares, companheiros e outros grupos sociais, são tendências relativamente estáveis para perceber ou agir de forma consciente diante dos produtos.

Apesar de ser difícil o Marketing mudar a atitude do consumidor, alguns autores defendem três componentes para conseguir tal feito. O primeiro é lançar uma informação nova mostrando para o comprador benefícios que ele não conhecia, o segundo é o relato de novos usos de produtos demonstrando que tomar essa atitude traz conseqüências muito positivas. Por fim, o último componente a ser usado é o de induzir o comprador a investir em um comportamento diferente oferecendo amostras grátis, por exemplo.

Todos esses estímulos precisam ficar claros para a empresa que busca atender as necessidades do seu cliente, pois com ele é fácil perceber o que realmente eles procuram. Deve-se ressaltar que por ser um estudo detalhado de cada parte que o comprador leva em consideração, conseguir agradar uma grande parcela da população se torna uma tarefa muito complicada, mas é preciso ter o *feeling* para perceber quais os estímulos são mais comuns em uma determinada sociedade e começar, a partir desse ponto, a usar o Marketing para atrair o máximo de clientes possível.

3 O mercado de papelaria

O mercado de papelaria se enquadra num ramo de negócios especializado em vendas de produtos e serviços destinados a atender uma grande parcela da população, no que se refere a materiais de escritório, material escolar, livros, impressões, dentre outros.

Ao final dos anos 90, os supermercados e lojas de departamento pelo país começaram a oferecer materiais pertinentes a papelarias em suas prateleiras, principalmente na época de início de ano, onde a demanda por materiais escolares cresce bastante com a volta as aulas, o que mudou bastante a realidade desse tipo de mercado.

A partir de tal problemática, as papelarias começaram a buscar novas alternativas de negócios, para que não perdessem seu mercado. Uma das providências tomadas em varias partes do país, foi a ampliação do mix de produtos, buscando oferecer aos consumidores, um maior numero de itens de valor agregado, que é o caso dos itens de informática, e também aumentando o numero de serviços, como fotocópias, encadernações, cartão de visitas, vendas pela internet, dentre outros.

Devido ao fato das papelarias oferecerem um grande “leque” de produtos, pode-se perceber também a existência de um público amplo, principalmente no que tange os setores voltados a venda de livros, em especial os científicos, atingido em especial o público acadêmico e científico.

No Brasil, em especial nas cidades com uma grande concentração de público universitário, é comum a existência de papelarias especializadas a atender o universo científico, como é o caso da cidade de Montes Claros, situada no Norte do estado de Minas Gerais.



O Município é o principal centro urbano do Norte do Estado, com uma população de aproximadamente 390 mil habitantes. Por tal motivo, apresenta características de capital regional, tendo um raio de influência que abrange todo o norte do estado e parte do sul da Bahia.

Atualmente, a cidade de Montes Claros é considerada um pólo universitário, contando com a presença de 15 Instituições privadas de ensino superior e duas Universidades públicas, a Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes) e Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Após várias pesquisas, percebeu-se que não há nenhum trabalho de caráter científico cuja finalidade seja identificar as necessidades e desejos do público universitário com relação a papelarias. A partir de tal informação, buscou-se identificar o que o público acadêmico da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes), campus universitário Professor Darcy Ribeiro espera de uma papelaria que apresente características similares a outras empresas do mesmo segmento, situadas em outras cidades do país.

O campus analisado possui, de acordo com informações obtidas na Secretaria Geral, um universo de 5.151 alunos matriculados, divididos em quatro centros acadêmicos: O Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), que conta com a presença dos cursos de Direito, Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Ciências Sociais e Serviço Social; O Centro de Ciências Humanas (CCH), que comporta os cursos de Pedagogia, Letras, Artes, Filosofia, Geografia, História, Ciências da Religião (...); O Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (CCET), com os cursos de Matemática e Sistemas de Informação; e o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS) com os cursos de Medicina, Enfermagem, Odontologia, Educação Física e Ciências Biológicas.

Para a execução e análise dos resultados, foi desenvolvida uma pesquisa de mercado para detectar as preferências e aceitação de produtos em relação aos clientes, utilizando uma Metodologia Descritiva estatística.

Houve a aplicação de 279 questionários, sendo este estruturado, com perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, o espaço amostral foi calculado a partir de fórmulas estatísticas, com margem de erro de 5% e 95% de segurança.

4 Análise de comportamento dos universitários frente a uma papelaria

A amostra da pesquisa compreende graduandos em vinte e três cursos, de diferentes classes sociais, que possuem um grau de conhecimento privilegiado por se tratar de universitários.

Dentre os questionários aplicados, houve uma a frequência de 58% de acadêmicos do sexo feminino e 42% do sexo masculino. A maior parte se encontrava entre 21 e 25 anos (45%) ou entre 18 e 20 anos (38%); uma parcela de 15% estava acima de 26 anos.

Dados da pesquisa mostraram que 39% não adquire nenhum livro científico em média por ano, 26% adquire apenas um, 16% dois livros, 10% adquirem mais de 3 e 8% três. 2% não responderam.

A partir dos dados coletados, também foi possível identificar que 55% dos acadêmicos trabalham ou fazem estágio. Dentro desta amostra, foram identificadas as presenças dos cursos, conforme exposto na tabela 1.



Tabela 1: Cursos identificados dentro da amostra.

Cursos	Porcentagem	Quantidade
Administração	20,07%	56
Biologia	2,87%	8
Ciências da Religião	0,36%	1
Contabilidade	12,19%	34
Direito	10,04%	28
Economia	10,04%	28
Educação Física	2,15%	6
Enfermagem	1,79%	5
Letras/Espanhol	5,02%	14
Letras/Inglês	4,66%	13
Medicina	2,51%	7
Pedagogia	5,02%	14
Serviço Social	8,24%	23
Sistemas de Informação	5,38%	15
Não Responderam	9,68%	27
Total	100,00%	279

Fonte: pesquisa de mercado, nov. 2009.

A Universidade conta com os serviços de uma papelaria universitária, a partir da existência desta, buscou-se identificar quantos conheciam o estabelecimento comercial. O resultado mostra que 78% destes o conhecem e/ou já utilizaram os seus serviços. Dentre os produtos consumidos, percebe-se um grande consumo de bomboniere (40%) e livraria (36%). O gráfico 1 expõe de forma clara tal situação.

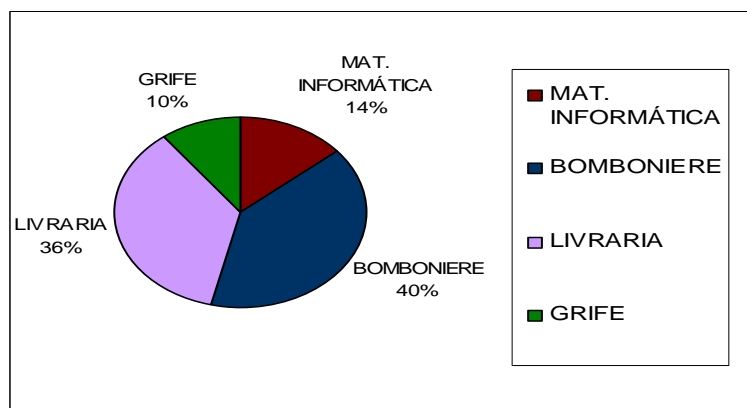


Gráfico 1: Produtos utilizados pelos entrevistados que conhecem e/ou utilizam os serviços da papelaria universitária.

Fonte: pesquisa de mercado, nov. 2009.

Na análise, sobre os aspectos relacionados a atendimento, os pesquisados deram mais importância à recepção do funcionário (36%), seguido da higiene do ambiente (29%), e conhecimento dos produtos (28%). A uniformização de funcionários ficou com 7%, sendo considerado o item de menor importância no atendimento.

De acordo com Kotler ; Armstrong (2008), em qualquer operação bem sucedida de força de vendas deve se focar na seleção de bons vendedores. Vendedores de desempenho médio em relação aos vendedores de desempenho superior têm muita



diferença nos resultados de vendas. Os melhores vendedores são solucionadores de problemas para os clientes e desenvolvedores de relacionamento. Os mesmos ainda afirmam que “em uma força de vendas típicas, os 30 por cento dos melhores vendedores podem ser responsáveis por 60 por cento das vendas”.

O vendedor deve seguir uma atitude que combine entusiasmo e empatia, para satisfazer as necessidades almejadas dos clientes e realizar seus próprios objetivos de venda. Todo vendedor deve ser instruído a conhecer sobre os produtos sob o ponto de vista do cliente e desenvolver bons hábitos de trabalho e organização para exercer os requisitos afirmados anteriormente de um bom vendedor (COBRA,1997).

Os descontos especiais são aqueles que há uma redução no preço de venda diante de situações como a antecipação de pagamentos, pagamento à vista, nos pagamentos comuns no vencimento com desconto de 5%,entre outros (Cobra,1997). O estudo realizado nos mostra perfeitamente essa situação, já que o empreendimento foco do trabalho dispõe de várias formas de pagamento, são elas: pagamento a vista com desconto de 5%, pagamento a prazo no cartão de crédito, pagamento a prazo no cheque e pagamento a vista no cheque com 5 dias de prazo para pagamento. Na opinião dos consumidores entrevistados, o meio de compra que mais se adéqua as suas preferências é a vista com 5% de desconto, o que confirma, conforme gráfico 2 a colocação do autor.

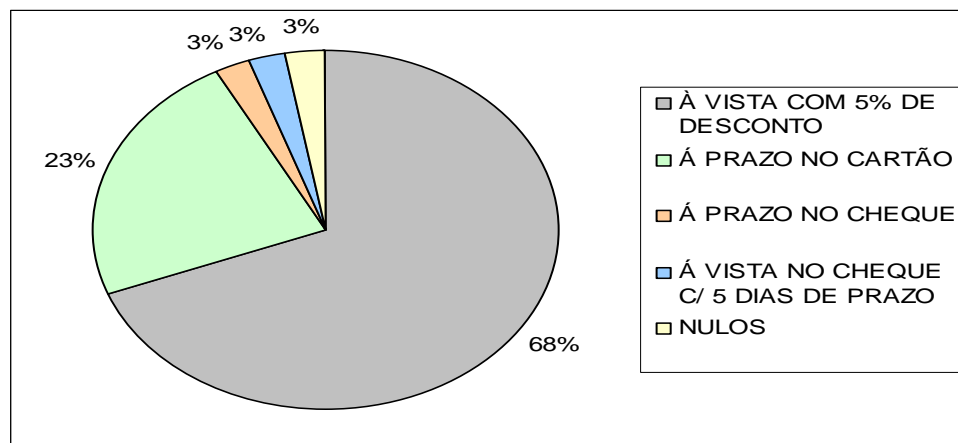


Gráfico 2: Formas pagamento que mais agradam aos consumidores.

Fonte: pesquisa de mercado, nov. 2009.

Para demonstrar as características e atitudes dos acadêmicos de acordo com a quantidade de livros adquiridos por ano para o curso apresenta-se na quadro1 a descrição dos resultados.



Quadro 1: Características e atitudes dos acadêmicos de acordo com a quantidade de livros adquiridos.

Acadêmicos que não compram livros:

Congrega a maior parte da amostra (41% dos alunos). Este grupo é formado por 52% de homens e 48% de mulheres. A maioria se encontra na faixa etária entre 21 e 25 anos (55%) e trabalha/estagia (64%). 73% conhecem a papelaria universitária; estima gastar até R\$20,00 reais por semestre (77%) e prefere o pagamento a vista com desconto de 5% (77%). Outro ponto importante é o motivo para a ausência de compras de livros relacionados ao curso que foram de falta de recursos (45%), alto custo dos livros (18%) e cópias de livros (16%). A maioria era do curso de administração (30%).

Acadêmicos que compram um livro/ano:

Representam 26% da amostra. Este grupo é formado por 43% de homens e 57% de mulheres. A maioria se encontra também na faixa etária entre 21 e 25 anos (36%). Destes 44% trabalham; 81% conhecem a papelaria universitária. A grande maioria estima gastar até R\$20,00 reais em compras semestrais e preferem pagar a vista com desconto (68%). Os motivos alegados pela compra mínima de livros também foi a falta de recursos (36%), alto custo dos livros (20%), mas já se inicia um interesse nas compras alegando estudo, também com 20%. A maioria foi do curso de contabilidade (29%).

Acadêmicos que compram dois livros/ano:

Agrega 16% da amostra. 67% são mulheres e a distribuição de idades é equilibrada. O percentual de alunos que não trabalham já começa a ser maior (57%). 80% conhecem a papelaria universitária; estimam gastar em média até R\$20,00 reais (48%), mas houve uma significância em outros valores para serem gastos, como acima de R\$21,00 reais (23%) e entre R\$51,00 e R\$100,00 reais (28%). Prefere o pagamento a vista com desconto (64%) e alegam comprar essa quantidade pelos estudos (41%). Os cursos mais encontrados nesse grupo houve um equilíbrio entre contabilidade, administração e letras/espanhol.

Acadêmicos que compram 3 livros/ano:

É a minoria do alunado pesquisado (8%). 81% são mulheres e a distribuição de idades entre '18 e 20' e entre '21 e 25' é equilibrada. Metade trabalha e a outra metade não. 86% conhecem a papelaria universitária; pretendem gastar até R\$20,00 reais (67%) e preferem pagar a vista com desconto (67%). Os motivos foram diversos, entre estudos (40%), deficiência da biblioteca da universidade (20%) e conselhos dos professores em comprar livros (20%). A maioria desse grupo foi do curso de Direito.

Acadêmicos que compram mais de três livros/ano:

Representa 10% dos alunos. Nesse grupo 59% são mulheres e 41% são homens; metade do público se encontra na faixa etária entre 18 e 20 anos e a outra entre 21 e 25 anos. Metade trabalha e a outra não; 85% conhece a papelaria universitária. Um ponto importante é que este grupo estima gastar mais do que todos os outros na papelaria em questão, apesar de 38% afirmar que gastariam até R\$20,00 reais por semestre, 29% estima consumir entre R\$21,00 e R\$50,00 e 21% acima de R\$101,00 reais. Cerca de 80% dos estudantes alegaram que o motivo para as quantidades de livros adquiridos durante a graduação se explica pelo interesse aos estudos. Os cursos que se identificaram nesse perfil foram os de Direito (42%) e Economia (21%).



Na hora da compra, vários fatores podem influenciar a escolha do cliente. Dente as questões abordadas na pesquisa, buscou-se saber quais os fatores, os entrevistados levam mais em consideração: Marca, preço, garantia do produto e qualidade.

No composto de produtos e serviços, há uma interação entre marca, relação qualidade-preço e serviços ao cliente (garantia) como forma de estratégia. A marca faz parte do composto de produtos e prepondera na adaptação do produto ou serviço às necessidades que podem ser percebidas nos consumidores. A marca pode conter um nome, um sinal, um símbolo, ou design, ou a combinação de todos os itens, que serve para identificar produtos ou serviços de determinados fabricantes e diferenciá-los dos concorrentes (COBRA, 1997).

A qualidade pode ser definida da seguinte forma:

A qualidade real de um produto não é a única importância: a idéia que o comprador faz do produto é, via de regra muito importante, quando não é a mais. É preciso considerar também que o comprador nem sempre é capaz de julgar criteriosamente a qualidade real para o preço considerado, pois pode não ter competência necessária para julgamento que depende, da complexidade do produto, da novidade, da formação profissional e pessoal do comprador, etc; e também as influências externas que agem sobre o comprador podem distorcer seu conceito de qualidade. A propaganda, a argumentação do vendedor, a opinião de outras pessoas, entre outros constituem fatores que se incluem no conceito subjetivo de qualidade. (COBRA, 1997, p.223).

Garantia é o documento ou o ato assegurado da autenticidade e ou boa qualidade dum produto ou serviço. (FERREIRA, 2000). Por fim, resgatamos o conceito dado a preço no início de tal trabalho, que é a quantia em dinheiro que os clientes irão pagar para adquirir determinado produto.

Diante de tais conceitos e a partir dos resultados obtidos, é possível afirmar que os universitários atribuem importância de igual valor no ato da compra a preço e qualidade, com 43% para ambos. A marca (8%) e a garantia (6%) se mostraram não tão consideradas na hora da escolha do produto.

5 Conclusão

Os resultados obtidos levam a perceber que os acadêmicos da universidade é constituído por jovens, compreendidos entre 21 e 25 anos de idade e não tem a prática de adquirir livros científicos relacionados ao curso. O fatores alegados que influenciariam nesse resultado é a falta de recursos financeiros agregados aos altos custos para se adquirir o produto, as cópias de livros, internet e desinteresse. Já em relação aos que adquirem livros, percebe-se que os principais motivos alegados para tal ação são interesse pelos estudos, deficiência da biblioteca e indicação de professores.

A papelaria foco da pesquisa é conhecida pela maioria dos entrevistados em todas as faixas etárias. Os mesmos tem conhecimento dos itens comercializados no estabelecimento, sendo os produtos de bomboniere e livraria os mais consumidos e visados por tais.

Em relação a quantidade de livros adquiridos percebe-se que os resultados são inversamente proporcionais ao numero de pessoas que trabalham ou fazem estágio



remunerado. O que vem a mudar a percepção que varias pessoas possuem de que, os alunos que possuem remuneração própria tem mais interesse em adquirir livros.

Os cursos que mais consomem livros estão localizados no Centro de Ciências Sociais Aplicadas, sendo eles os de Direto, Economia e Ciências Contábeis.

Na hora da compra, os fatores mais analisados são o preço e a qualidade.

Os consumidores, no geral, preferem adquirir seus produtos a vista e com 5% de desconto, confirmando assim a predominância de aquisição de itens de no máximo R\$20,00 por semestre. Para um bom atendimento, estes exigem uma boa recepção dos funcionários, a higiene do local e o conhecimento dos produtos, dando menos importância aos uniformes usados pelos funcionários. Tal fator, confirma o que os autores citam a esse respeito, ou seja, uma boa recepção do lugar, por parte da equipe de funcionários, leva um cliente a visitar , retornar e até adquirir produtos mais vezes no mesmo lugar.

6 Referências

BOONE, Louis E. KURTZ, David L. **Marketing Contemporaneo**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

DUARTE, Simone Viana. FURTADO, Maria Sueli Viana. **Manual para elaboração de Monografias e Projetos de Pesquisa**. 3 ed. Montes Claros: Unimontes, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: O mini dicionário da língua portuguesa**. 4 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ONAGA, Marcelo. **O livro é só um detalhe**. Revista Exame, 02 fev. 2007. Acesso em: 09 nov. 2009. Disponível em:

<<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0885/negocios/m0121322.html>>

PAPELARIAS: Em busca de estratégias de sobrevivência. **Rede Bahia de televisão**, ago. 2007. Disponível em:

<<http://ibahia.globo.com/tvbahia/comercial/pdf/papelarias.pdf>>. Acesso em 09 nov. 2009.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003. p



ANEXO A

EDITAL DA II MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIMONTES E ÁREAS AFINS

A II Mostra Científica de Administração e áreas afins, busca apresentar e divulgar as atividades de pesquisa, de forma a estimular a produção científica, fomentando debates que contribuam para a construção de novas práticas de ensino, pesquisa extensão e gestão.

Durante o evento, pretende-se divulgar as atividades de pesquisa do Departamento de Ciências da Administração, através do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração-GEPAD, de docentes e de estudantes de graduação e de pós-graduação da área de Administração e áreas afins.

1 PÚBLICO-ALVO

- ADMINISTRADORES;
- PROFESSORES DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E DOS DEMAIS CURSOS AFINS;
- ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO E DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO OU QUE CURSAM DISCIPLINAS DE ADMINISTRAÇÃO OU CURSAM ÁREAS AFINS;
- PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO;
- CONVIDADOS ESPECIAIS.

2 REALIZAÇÃO

- UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS -UNIMONTES
- DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
- GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO (GEPAD)

3 APOIO

- PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO
- PRÓ-REITORIA DE PESQUISA
- PRÓ-REITORIA DE ENSINO
- GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO/ PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E FINANÇAS.
- IMPRENSA UNIVERSITÁRIA.



- OS TRABALHOS DEVERÃO SER INSCRITOS SOB A FORMA DE *RESUMO*, OBEDECENDO A ESTRUTURA ESTIPULADA NESTE EDITAL. UMA VEZ APROVADOS, OS AUTORES DEVEM OBSERVAR OS ANEXOS PARA A APRESENTAÇÃO DE PÔSTER E PARA OS TRABALHOS CONCLUÍDOS DEVEM SER APRESENTADOS O *RESUMO* ACOMPANHADO DO *ARTIGO*, PARA CONSTAR DOS ANAIS, DEVENDO CADA UM ATENDER AOS SEGUINTE CRITÉRIOS:
- SERÃO ACEITOS, NO MÁXIMO, DOIS TRABALHOS/TEMA POR RELATOR.
- OS TRABALHOS/TEMA DEVERÃO TER, NO MÁXIMO, CINCO AUTORES.
- O *RESUMO* DEVERÁ SER ENVIADO AO GEPAD/DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO, SENDO UMA CÓPIA IMPRESSA E OUTRA EM ARQUIVO (CDROM) PARA CADA TRABALHO/TEMA, JUNTAMENTE COM O RECIBO DE PAGAMENTO DA TAXA DE INSCRIÇÃO. ESTEJA ATENTO PARA QUE OS ARQUIVOS NÃO CONTENHAM VÍRUS.
- O PAGAMENTO DEVE SER NO BANCO DO BRASIL, NA CONTA 2.250-0; AGÊNCIA 104X; CNPJ 25.288.719/0001-05 EMPRESA JUNIOR UNIMONTES-EJU. (VER VALORES FINANCEIROS NO ITEM 6)
- TODOS OS TRABALHOS SÃO DE INTEIRA RESPONSABILIDADE DO(S) AUTOR(ES). NÃO SERÁ FEITA NENHUMA CORREÇÃO PELA COMISSÃO ORGANIZADORA NA PUBLICAÇÃO DELES EM ANAIS. OS TRABALHOS QUE ESTIVEREM FORA DAS NORMAS SERÃO AUTOMATICAMENTE REJEITADOS.
- OS ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO E DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO OU EM ÁREAS AFINS DEVERÃO APRESENTAR SEU(S) TRABALHO(S) EM CONJUNTO COM O(S) PROFESSOR(ES) RESPONSÁVEL(IS) PELA PESQUISA.
- SERÃO ACEITOS *RESUMOS* DE PROJETOS DE PESQUISA, PESQUISAS EM ANDAMENTO, RESUMOS E ARTIGOS DE PESQUISAS CONCLUÍDAS.
- O *RESUMO* DEVERÁ RESPEITAR AS SEGUINTE ESPECIFICAÇÕES (VER MODELO NO ANEXO B):
 - PAPEL: A4
 - LETRA: FONTE TIMES NEW ROMAN, TAMANHO 12, ESPAÇO SIMPLES ENTRE LINHAS, SEM PARÁGRAFOS.
 - MARGENS: 2,5CM (ESQUERDA/DIREITA/SUPERIOR/INFERIOR).
 - CABEÇALHO: TÍTULO DO TRABALHO EM CAIXA ALTA, CENTRALIZADO E EM NEGRITO, TAMANHO 14.
 - AUTOR(ES): ALINHADO À DIREITA, APRESENTANDO NOME(S) E SOBRENOME(S) EM ORDEM CRESCENTE DE AUTORIA (AUTOR E CO-AUTORES). ENUMERAR OS AUTORES PARA DESCREVER EM NOTA DE RODAPÉ A CATEGORIA PROFISSIONAL, VINCULAÇÃO



INSTITUCIONAL E ENDEREÇO ELETRÔNICO. NO CASO DO RELATOR,

ACRESCENTAR ENDEREÇO RESIDENCIAL.

- RESUMO: EM PORTUGUÊS E DEVERÁ CONTER INTRODUÇÃO, REFERENCIAL TEÓRICO, OBJETIVOS, METODOLOGIA, RESULTADOS E CONCLUSÃO EM UM PARÁGRAFO ÚNICO E JUSTIFICADO. O RESUMO DEVE SEGUIR A FORMATAÇÃO DO MODELO DISPONÍVEL EM ANEXO, SEM PARÁGRAFO COM RECUO . O TEXTO DEVE CONTER DE 200 A 250 PALAVRAS.
- O RELATOR DO TRABALHO (AUTOR OU CO-AUTOR) DEVERÁ ESTAR DEVIDAMENTE INSCRITO NO EVENTO.
- SERÁ EMITIDO APENAS UM CERTIFICADO POR TRABALHO APRESENTADO CONTENDO O TÍTULO E O NOME DO AUTOR E COAUTOR(ES). TERÁ DIREITO AO CERTIFICADO OU DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO QUEM EFETIVAMENTE PARTICIPAR DO EVENTO E CONSTAR DA LISTA DE PRESENÇA.
- O RELATOR DO TRABALHO SERÁ INFORMADO DO LOCAL, HORÁRIO, DATA DA APRESENTAÇÃO ATRAVÉS DO E-MAIL CONSTANTE DAS FICHAS DE INSCRIÇÃO, OU PODERÁ INFORMAR-SE DIRETAMENTE NO GEPAD / DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO OU PELOS TELEFONES 3229-8255/8252.
- NA HOMEPAGE DA UNIMONTES, WWW.UNIMONTES.BR PODERÁ ACESSAR A PROGRAMAÇÃO DO EVENTO A PARTIR DO DIA 09 DE NOVEMBRO DE 2009.
- OS ANAIS SERÃO FORNECIDOS EM FORMA DE CD AOS INTERESSADOS, NO GEPAD OU DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO UNIMONTES, MEDIANTE SOLICITAÇÃO NO ATO DE INSCRIÇÃO E RESPECTIVO COMPROVANTE DE PAGAMENTO (VER VALORES FINANCEIROS NO ITEM 6).

ATENÇÃO PARA O PRAZO FINAL PARA ENVIO DE RESUMOS!

- PRAZO LIMITE: ATÉ 30 DE OUTUBRO DE 2009 ATÉ AS 20 HORAS.
- PESSOALMENTE: NO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO, SETOR DE ESTÁGIO OU SALA DO GEPAD, NO
3º ANDAR DO PRÉDIO 1, CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (CCSA), CAMPUS UNIVERSITÁRIO
PROFESSOR DARCY RIBEIRO, EM MONTES CLAROS
- O RESULTADO DO DEFERIMENTO DA INSCRIÇÃO/TRABALHO PELA COMISSÃO ORGANIZADORA SERÁ DIVULGADO A PARTIR DE 09 DE NOVEMBRO DE 2009, NO PAINEL DE VIDRO DO GEPAD, PELO TELEFONE 3229-8255, E-MAIL DO CANDIDATO, SITE DA UNIMONTES OU CONSULTA AO GEPAD_UNIMONTES@YAHOO.COM.BR
- A COMISSÃO ORGANIZADORA É SOBERANA PARA ESSA SELEÇÃO, POR ISSO NÃO CABERÁ RECURSO PELA NÃO ACEITAÇÃO DO TRABALHO.



5 APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS (VER PROGRAMAÇÃO GERAL)

- **OS TRABALHOS ACEITOS SERÃO APRESENTADOS EM DUAS MODALIDADES:**

- **ORAL:** O PRELECIONADOR TERÁ UM TEMPO DE 10(DEZ) MINUTOS PARA EXPOR SEU TRABALHO (INCLUINDO INTRODUÇÃO, OBJETIVOS, RESULTADOS E CONCLUSÃO) E 5(CINCO) MINUTOS PARA DISCUSSÃO COM A PLATÉIA. PARA AS APRESENTAÇÕES SERÃO FORNECIDOS, PELA COMISSÃO ORGANIZADORA, *DATA-SHOW*, RETROPROJETOR OU PROJETOR DE *SLIDES*. ESSES RECURSOS DEVEM SER SOLICITADOS NO MOMENTO DA INSCRIÇÃO E NÃO PODERÃO SER MUDADOS. A DIAGRAMAÇÃO E O MATERIAL DA APRESENTAÇÃO SÃO DE INTEIRA RESPONSABILIDADE DO(S) AUTOR(ES). O RESPONSÁVEL PELA APRESENTAÇÃO ORAL DEVERÁ COMPARECER NA DATA, HORÁRIO E LOCAL A SEREM DEFINIDOS PELA COMISSÃO ORGANIZADORA PARA APRESENTAR SEU TRABALHO À COMISSÃO CIENTÍFICA.
- **PÔSTER:** OS PÔSTERES DEVERÃO SER APRESENTADOS EM FORMA DE PAINÉIS OU SEMELHANTES, QUE DEVERÃO CONTER INTRODUÇÃO, OBJETIVOS, METODOLOGIA, RESULTADOS, CONCLUSÕES E REFERÊNCIAS. ESTARÁ DISPONÍVEL PARA CADA PAINEL UMA ÁREA DE APROXIMADAMENTE 1,0 M X 1,2 M. A INCLUSÃO DE FIGURAS, MAPAS E GRÁFICOS FICA A CRITÉRIO DO AUTOR. A CONFECÇÃO DO PÔSTER É DE INTEIRA RESPONSABILIDADE DO(S) AUTOR(ES). O RESPONSÁVEL PELA APRESENTAÇÃO DO PÔSTER DEVERÁ COMPARECER NA DATA, HORÁRIO E LOCAL A SEREM DEFINIDOS PELA COMISSÃO ORGANIZADORA PARA APRESENTAR SEU TRABALHO À COMISSÃO CIENTÍFICA. (VER MODELO NO ANEXO C).

OBS.: OS PÔSTERES PASSARÃO A SER PATRIMÔNIO DO GEPAD PARA FUTURAS EXPOSIÇÕES DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO E ÁREAS AFINS.

- **PARA OS RESUMOS DE TRABALHOS CONCLUÍDOS DEVERÁ SER ENTREGUE O RESPECTIVO ARTIGO:**

O ARTIGO: EM PORTUGUÊS, COM NO MÁXIMO 20 PÁGINAS, CONTENDO TEMA, AUTORIA, SUAS CREDENCIAIS EM NOTA DE RODAPÉ, RESUMO (150 A 200 PALAVRAS), PALAVRAS CHAVES (DE TRÊS A CINCO), ABSTRACT E KEY WORDS. INTRODUÇÃO CONTENDO PROBLEMÁTICA, JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS, REFERENCIAL TEÓRICO, METODOLOGIA, RESULTADOS E DISCUSSÃO, CONCLUSÃO E REFERENCIAS. NOTAS, CASO HOUVER, ANEXOS E APÊNDICES. (VER ORIENTAÇÕES DETALHADAS NO ANEXO D).

IMPORTANTE: OS PÔSTERES E ARTIGOS DEVEM SER ENTREGUES ATÉ UMA SEMANA ANTES DA APRESENTAÇÃO.



6 TAXA DE INSCRIÇÃO

CATEGORIAS	ATÉ
	30/10/2009
ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO DA UNIMONTES E DE OUTRAS INSTITUIÇÕES	R\$ 10,00*
ADMINISTRADORES SERVIDORES DA UNIMONTES	R\$ 15,00*
ESTUDANTES DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIMONTES E DE OUTRAS INSTITUIÇÕES	R\$ 15,00*
PROFESSORES DA UNIMONTES E DE OUTRAS INSTITUIÇÕES	R\$ 15,00*

*ATENÇÃO: PARA AQUISIÇÃO DOS ANAIS, ACRESCENTAR TAXA EXTRA DE R\$ 5,00, RELATIVA AO CUSTO DO CD, E REALIZAR O PAGAMENTO JUNTO COM A TAXA DE INSCRIÇÃO.

DEPÓSITO NO BANCO DO BRASIL, EM CONTA 2.250-0; AGÊNCIA 104X; CNPJ 25.288.719/0001
05 EMPRESA JUNIOR UNIMONTES – EJU.

7 INSTRUÇÕES PARA AS INSCRIÇÕES

- REALIZAR O PAGAMENTO DA TAXA DE INSCRIÇÃO NO BANCO DO BRASIL, ENTREGAR RECIBO E PREENCHER FICHA NO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO OU NO GEPAD, SITUADOS NO 3º ANDAR DO PRÉDIO 1, CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (CCSA), CAMPUS UNIVERSITÁRIO PROFESSOR DARCY RIBEIRO, NO HORÁRIO DAS 8 ÀS 11 HORAS E DAS 15 AS 20 HORAS.
- RESPONSÁVEIS PELA INSCRIÇÃO E PELO RECEBIMENTO DO RECIBO DA TAXA DE INSCRIÇÃO: FERNANDA, HIGANDARA E SIMONE.
- PREENCHER A FICHA DE INSCRIÇÃO CONCOMITANTE A ENTREGA DO COMPROVANTE DE PAGAMENTO DA TAXA DE INSCRIÇÃO. SE FOR APRESENTAR TRABALHO, PREENCHER, AINDA, O CAMPO DE INSCRIÇÃO DE TRABALHO, DISPONÍVEIS NO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E NO GEPAD.
- NÃO SERÃO ACEITOS CANCELAMENTOS DE INSCRIÇÕES.
- TAMBÉM SERÁ DISPONIBILIZADA A FICHA DE INSCRIÇÃO PARA PARTICIPAÇÃO COMO OUVINTE OU PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHO EM *SITE* ESPECÍFICO ACESSADO NA PÁGINA DA UNIMONTES.

8 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO OU GEPAD (CONTATO PARA INFORMAÇÕES)

ENDEREÇO:



3º ANDAR , PRÉDIO 1 – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO OU GEPAD – I
MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (CCSA)
CAMPUS UNIVERSITÁRIO PROFESSOR DARCY RIBEIRO
AV. DR. RUY BRAGA, S/N – VILA MAURICÉIA
 Montes Claros-MG – 39401-089
 Tel: 3229-8252/8255

Modelo da Ficha de Inscrição

I MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIMONTES E ÁREAS AFINS		Nº DA INSCRIÇÃO
FICHA DE INSCRIÇÃO PARA PARTICIPAÇÃO COMO OUVINTE OU APRESENTAÇÃO DE TRABALHO		
APRESENTAÇÃO DE TRABALHO No.:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	DATA DO RECEBIMENTO:
		PARTICIPAÇÃO COMO OUVINTE:
TÍTULO DO TRABALHO: _____		
NOME DO RELATOR: _____		
PROFISSÃO: _____		
- INSTITUIÇÃO: _____		
- E-MAIL: _____		
TEL. RES.: (____) _____ TEL. TRAB.: (____) _____ RAMAL: _____ TEL. CEL.: (____) _____		
AUTOR 1: _____ CATEG. PROF.: _____		
AUTOR 2: _____ CATEG. PROF.: _____		
AUTOR 3: _____ CATEG. PROF.: _____		
AUTOR 4: _____ CATEG. PROF.: _____		
AUTOR 5: _____ CATEG. PROF.: _____		
Tipo de Trabalho:		
<input type="checkbox"/>	DISSERTAÇÃO	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	TESE	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	MONOGRAFIA	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	REFLEXÃO TEÓRICO-CIENTÍFICA	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	PROJETO DE PE	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	RELATO DE EXPE	<input type="checkbox"/>
Especifique a área temática na qual seu trabalho pode ser incluído (somente uma):		
Forma de Apresentação:		
<input type="checkbox"/>	COMUNICAÇÃO ORAL	
<input type="checkbox"/>	PÔSTER	
Recursos Audiovisuais (somente um):		



		RETROPROJETOR SIMPLES
		<i>DATA-SHOW</i>
<p>Deseja receber os Anais ? (<input type="checkbox"/>) Sim (<input type="checkbox"/>) Não</p> <p>Participação como ouvinte e obtenção de certificado/declaração: (<input type="checkbox"/>)</p> <p>Resultado da Análise (a cargo da Comissão Científica): (<input type="checkbox"/>) Deferido (<input type="checkbox"/>) Indeferido</p>		

INSTRUÇÕES:

- 1) PREENCHER E IMPRIMIR A FICHA DE INSCRIÇÃO PARA PARTICIPAÇÃO COMO OUVINTE (NO CASO DE NÃO SER ALUNO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO UNIMONTES E FOR REQUERER A DECLARAÇÃO/CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO) OU PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHO.**
- 2) EFETUAR O PAGAMENTO DA TAXA DE INSCRIÇÃO NO BANCO DO BRASIL, EM CONTA 2.250-0; AGÊNCIA 104X; CNPJ 25.288.719/0001-05 EMPRESA JUNIOR UNIMONTES – EJU.**
- 3) PAGAR A TAXA ADICIONAL PARA RECEBER OS ANAIS.**



Modelo de Resumo

RESUMO-MODELO - II MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIMONTES E ÁREAS AFINS

(Margens: 2,5 cm – Modelo de Fonte: Times New Roman)

Qualidade do atendimento da loja “x” e a satisfação do consumidor final.

(Fonte do título tamanho 14, centralizado)

Márcia Aparecida Silva Araújo ¹

O presente trabalho teve por objetivo analisar a qualidade do serviço prestado pela loja “X” e a satisfação do consumidor final na cidade de Montes Claros – MG, a loja foi assim, denominada por questão de sigilo na sua identificação. Segundo Hoffman; Bateson (2003), o processo de qualidade do serviço pode ser examinado em termos de lacunas entre expectativas e percepções da gerência, dos funcionários e dos clientes, através das lacunas de padrão, execução, comunicação e conhecimento. O método de pesquisa utilizado foi o levantamento e os instrumentos de coleta de dados foram: entrevista não-estruturada aplicada ao supervisor da loja, questionários aplicados aos funcionários e gerentes e entrevista estruturada tipo escala Servqual, aplicada a uma amostra representativa dos clientes. Os resultados obtidos com a pesquisa empírica evidenciaram os pontos positivos e negativos do atendimento da Loja “X” a partir das cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia. Conclui-se que o atendimento é satisfatório, assim como o desempenho dos funcionários, no entanto, cabem sugestões para mecanismos de gerenciamento que propiciem medidas de melhorias tais como: pesquisa constante com cliente e no estoque, treinamento do atendente em serviço.

Termos-chave: Atendimento, qualidade do serviço, lacuna de serviço, expectativas e percepção.

¹ Aluna formanda do curso de Administração no 1º semestre de 2009 da Universidade Estadual de Montes Claros/MG. Endereço para contato: Gepad_unimontes@yahoo.com.br.

Palavras-chave: texto tamanho 12, justificado, espaço simples, segunda linha alinhada conforme modelo.

Nota de Rodapé: Fonte tamanho 10, Justificado e segunda linha alinhada, contendo as informações conforme este modelo (Endereço completo somente do autor principal do trabalho).



Estrutura do Pôster

TEMA

AUTOR(ES)1; REDIGIDO(S) EM: MAIÚSCULO, NEGRITO, CENTRALIZADO E INSERIDO(S) ABAIXO DO TÍTULO DO TRABALHO E NUMERADO □

1 Instituição de vinculação; titulação e e-mail .

INTRODUÇÃO

Estas instruções têm como objetivo auxiliar os autores a preparar e apresentar o pôster. O pôster deve ser confeccionado apenas depois que o trabalho obtiver a resposta de aceitação da Comissão Científica. É obrigatório que o título do trabalho no pôster seja idêntico ao título do resumo submetido.

A área útil máxima do painel para apresentação dos pôsteres será de 1,20 m de altura x 1,00 m de largura, solicitando que seja obedecida rigorosamente essa forma para evitar que o pôster ultrapasse a área individual. O local e o dia da apresentação poderão ser consultados no site do evento.

OBJETIVO

O texto do pôster deve ser legível a uma distância de, pelo menos, 2 metros.

MATERIAL E MÉTODOS

Os elementos essenciais são: Título, autores, instituições de vinculação, endereço para correspondência e e-mail, Introdução, Revisão de literatura, Relato e/ou Reflexões do(s) autor(es) Conclusão(ões), Referências.

Havendo necessidade da apresentação de gráficos, e tabelas, consultar e seguir orientações do modelo de pôster de pesquisa disponível no site do eventos.

A fonte recomendada (outra fonte pode ser utilizada) para digitação do texto do pôster é Times New Roman (em tamanho que permita a leitura a pelo menos 2 m de distância. Sugerimos um tamanho mínimo de 28) de modo a facilitar a leitura pelos participantes. A utilização de pano de fundo fica a critério do autor.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tabela 1
Pacientes atendidos por gênero no mês

Gênero	No. pacientes	%
Masc.	13	61,9
Fem.	08	38,1
Total	21	100,0

Fonte: pesquisa direta, set, 2009

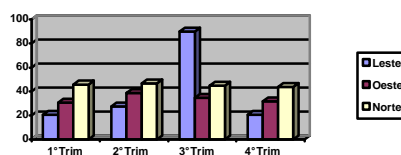


Gráfico 1: vendas por região no período
Fonte: registros internos da empresa x

CONCLUSÃO

Pelo menos um dos autores do trabalho deverá permanecer junto ao pôster, durante todo o tempo da sessão, para responder às questões dos interessados.

Organizar as informações de modo que as idéias centrais do trabalho sejam facilmente apreendidas e utilizar todos os recursos disponíveis para o pôster despertar o interesse do público.

Todo material necessário para fixação dos pôsteres será de responsabilidade do autor apresentador, não havendo disponibilidade de material colante, como fita adesiva, tesoura, cola *etc.*

Os pôsteres serão apresentados no dia 23 e 24/11/09. A data programada pela comissão organizadora para a apresentação do pôster não poderá ser alterada pelo autor. Os turnos para sua apresentação serão divulgados a partir do dia 9/11, devendo ser entregues uma semana antes da apresentação.

É proibida a apresentação por terceiros (não autores), oral ou performática, de trabalhos impressos sem características de um pôster e de pôsteres que não obedeçam às normas gerais de tamanho e legibilidade.

REFERÊNCIAS



MODELO DO ARTIGO CIENTÍFICO

Artigo Científico

O artigo científico é um estudo breve sobre um tema que trata de questões de natureza científica. Dados o seu conteúdo e dimensão, representa o resultado de estudos realizados, apresentando abordagens atuais. Esse tipo de texto é direcionado ao público para relatar pesquisas feitas e para dar conhecimento dos resultados conquistados.

O Manual de Normas da Unimontes estabelece uma sugestão para apresentação dos elementos que constituem o artigo em publicação periódica científica impressa. A estrutura e formatação devem estar em conformidade com a ABNT NBR 6022:2003.

3.1 Formatação Geral

O artigo completo não deve exceder 20 (vinte) páginas. As margens (superior, inferior, lateral esquerda e lateral direita) devem ter 2,5 cm. O tamanho de página deve ser A4.

O artigo deve ser escrito em Word for Windows versão 6.0 ou superior. Se você está lendo este documento, isso significa que você possui a versão do Word correta.

TÍTULO: deve estar na primeira linha da primeira página. Centralizado, letra *Times New Roman* tamanho 14, em negrito, primeira letra em maiúscula e demais letras em minúscula.

Nomes dos autores: o primeiro-autor deve vir duas linhas abaixo do título, centralizado, com letra *Times New Roman*, tamanho 10, com primeira letra de cada nome em maiúscula e o restante em minúscula, em negrito, seguido da sigla da instituição (entre parênteses) e e-mail do autor. Nas linhas seguintes, fazer o mesmo para os demais autores. (Pode optar-se pela nota de rodapé para as credenciais do autor).

RESUMO: duas linhas abaixo do nome dos autores, o resumo deve ser na própria língua do trabalho, com no máximo 200 palavras. Deve-se utilizar texto com fonte *Times New Roman*, tamanho 12, com espaçamento entre linhas simples, em itálico.

PALAVRAS CHAVE: imediatamente abaixo do resumo, devem ser informadas as palavras-chave. Sugere-se três palavras-chave, em português, com primeira letra de cada palavra em maiúscula e o restante em minúscula.

TÍTULOS DAS SESSÕES: os títulos das sessões do trabalho devem ser posicionados à esquerda, em negrito, numerados com algarismos arábicos (1, 2, 3, etc.). Deve-se utilizar texto com fonte *Times New Roman*, tamanho 12, em negrito. O título da primeira seção deve ser posicionado duas linhas abaixo das palavras chaves.

CORPO DO TEXTO: o corpo do texto deve iniciar imediatamente abaixo do título das seções. O corpo de texto utiliza fonte *Times New Roman*, tamanho 12, justificado na direita e esquerda, com espaçamento entre linhas simples. O corpo de texto também utiliza um espaçamento de 6 pontos depois do parágrafo, exatamente como este parágrafo.

- No caso do uso de listas, o marcador disponível é este que aparece no início desta frase;
- Caso queira utilizar listas numeradas (1, 2, 3.. ou a, b, c..), isso deve ser feito manualmente, utilizando os mesmos recuos que aparecem nesta lista com marcadores;
- Após as listas, deixar um espaço simples, como aparece a seguir.
-



Notas de rodapé: é opcional a utilização de notas de rodapé. Preservar a coerência do sistema de citações textual ou numérica, nunca as duas formas.

3.2 Elementos do Artigo Científico

- a) Título, subtítulo, autor(es);
- b) Credenciais do(s) autor(es);
- c) Resumo – vem logo após o nome do autor. O resumo em língua estrangeira aparece no final do artigo, após as referências, mínimo de 150 palavras e máximo de 200 palavras;
- d) Palavras-chave na língua do texto, de 3 (três) a 5 (cinco) palavras;
- e) Introdução – apresenta o assunto, os objetivos, a metodologia, a relevância do tema, as limitações e proposições;
- f) Desenvolvimento – corpo do artigo. Nele o autor expõe sobre o seu estudo, apresenta a avaliação dos resultados e a comparação com outras obras ou fundamentação teórica. Essa parte do texto pode ser subdividida em seções ou tópicos.
- g) Conclusão e comentários – parte que inclui a dedução lógica do autor, fundamentada no texto de forma reduzida;
- h) *Abstract, resumé ou resumen;*
- i) Palavras-chave em língua estrangeira;
- j) Referências – devem obedecer às normas da ABNT NBR 6023:2002;
- k) Data da produção do texto.
- b) resumo em língua estrangeira;
- c) palavras-chave em língua estrangeira;
- d) nota(s) explicativa(s);
- e) referências;
- f) glossário;
- g) apêndice(s);
- h) anexo(s).

3.3 Regras gerais de apresentação

3.3.1 Elementos pré-textuais

3.3.1.1 Título e subtítulo

O título e subtítulo (se houver) devem figurar na página de abertura do artigo, diferenciados tipograficamente ou separados por dois-pontos (:), na língua do texto.

3.3.1.2 Autor(es)

Nome(s) do(s) autor(es), acompanhado(s) de breve currículo que o(s) qualifique na área de conhecimento do artigo. O currículo, bem como os endereços postal e eletrônico, devem aparecer em rodapé indicado por asterisco na página de abertura ou, opcionalmente, no final dos elementos pós-textuais, onde também devem ser colocados os agradecimentos do(s) autor(es) e a data de entrega dos originais à redação do periódico.

3.3.1.3 Resumo na língua do texto

Elemento obrigatório constituído de uma seqüência de frases concisas e objetivas, e não de uma simples enumeração de tópicos, deve conter até 200 palavras e ser seguido, logo abaixo, das palavras representativas do conteúdo do trabalho, isto é, palavras-chave e/ou descritores conforme a ABNT NBR 6028:2003.



3.3.1.4 Palavras-chave na língua do texto

Elemento obrigatório, as palavras-chave devem figurar logo abaixo do resumo, antecedidas da

expressão Palavras-chave, ser separadas entre si, e também finalizadas, por ponto.

Exemplo:

Palavras-chave: Referências. Documentação.

3.3.2 Elementos Textuais

3.3.2.1 Introdução

Parte inicial do artigo, onde devem constar a delimitação do assunto tratado, os objetivos da pesquisa e outros elementos necessários para situar o tema estudado.

3.3.2.2 Desenvolvimento

Parte principal do artigo que contém a exposição ordenada e pormenorizada do assunto tratado. Divide-se em seções e subseções, conforme a ABNT NBR 6024: 2003, que variam em função da abordagem do tema e do método.

3.3.2.3 Conclusão

Parte final do artigo na qual se apresentam as conclusões correspondentes aos objetivos e hipóteses.

3.3.3 Elementos pós-textuais

3.3.3.1 Título, e subtítulo em língua estrangeira

O título e subtítulo (se houver) em língua estrangeira devem ser diferenciados tipograficamente ou separados por dois pontos (:) e precedem o resumo em língua estrangeira.

3.3.3.2 Resumo em língua estrangeira

Elemento obrigatório, a versão do resumo, idioma de divulgação internacional, deve ter as mesmas características daquele na língua em que está escrito o texto (em inglês *Abstract*, em espanhol *Resumen*, em francês *Resumé*, por exemplo).

3.3.3.3 Nota(s) explicativa(s)

A numeração das notas explicativas é feita em algarismos arábicos, devendo ser única e consecutiva para cada artigo. Não se inicia a numeração a cada página.

3.3.3.4 Referências

Elemento obrigatório, elaborado conforme a ABNT NBR 6023: 2002.

3.3.3.5 Glossário

Elemento opcional, elaborado em ordem alfabética.

3.3.3.6 Apêndice(s)

Elemento opcional. Os apêndices são identificados por letras maiúsculas consecutivas, travessão e pelos respectivos títulos. Excepcionalmente utilizam-se letras maiúsculas dobradas, na identificação dos apêndices, quando esgotadas as 23 letras do alfabeto.

Exemplo:

APÊNDICE A – Avaliação numérica de células inflamatórias totais aos quatro dias de evolução.

APÊNDICE B – Avaliação de células musculares presentes nas caudas em regeneração.

3.3.3.7 Anexo(s)

Elemento opcional. O(s) anexo(s) são identificados por letras maiúsculas consecutivas, travessão e pelos respectivos títulos. Excepcionalmente utilizam-se letras maiúsculas dobradas, na identificação dos anexos, quando esgotadas as 23 letras do alfabeto.



Exemplo:

ANEXO A – Representação gráfica de contagem de células inflamatórias presentes nas caudas em regeneração – Grupo de controle I (Temperatura...)

ANEXO B – Representação gráfica de contagem de células inflamatórias presentes nas caudas em regeneração – Grupo de controle II (Temperatura...)

3.3.4 Indicativo de seção

O indicativo de seção precede o título, alinhado à esquerda, dele separado por um espaço de caractere.

3.3.5 Numeração progressiva

A numeração progressiva deve ser apresentada conforme a ABNT NBR 6024: 2003.

3.3.6 Citações

As citações devem ser apresentadas conforme a ABNT NBR 10520: 1988.

3.3.7 Siglas

Quando aparecem pela primeira vez no texto, a forma completa do nome precede a sigla, colocada entre parênteses.

Exemplo: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

3.3.8 Equações e fórmulas

Aparecem destacadas no texto, de modo a facilitar a sua leitura. Na seqüência normal do texto, é permitido o uso de uma entrelinha maior que comporte seus elementos(exponentes, índices e outros). Quando destacadas do parágrafo são centralizadas e, se necessário, deve-se numerá-las. Quando fragmentadas em mais de uma linha, por falta de espaço, devem ser interrompidas antes do sinal de igualdade ou depois dos sinais de adição, subtração, multiplicação e divisão.

Exemplo: $x^2 + y^2 = z^2$ (1)

$(x^2 + y^2) / 5 = n$ (2)

3.3.9 Ilustrações

Qualquer que seja seu tipo (desenhos, esquemas, fluxogramas, fotografias, gráficos, mapas, organogramas, plantas, quadros, retratos e outros), sua identificação aparece na parte inferior, precedida da palavra designativa, seguida de seu número de ordem de ocorrência no texto, em

algarismos arábicos, do respectivo título e/ou legenda explicativa de forma breve e clara, dispensando consulta ao texto e da fonte. A ilustração deve ser inserida o mais próximo possível do trecho a que se refere, conforme o projeto gráfico.

3.3.10 Tabelas

As tabelas apresentam informações tratadas estatisticamente, conforme IBGE (1993).



ANEXO B

LISTAS DE PRESENÇA DA II MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO – 23/11/2009



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

LISTA DE PRESENÇA
1º PERÍODO DE ADMINISTRAÇÃO MATUTINO

DATA: 23/11/09

	Nome	Assinatura
1.	AMANDA CARVALHO QUINTINO LANZA VIEIRA	
2.	AMANDA SOUTO RUAS	Amanda Souto Ruas
3.	ANANDA GANDRA AGUIAR	
4.	ANNE ARIEL PEREIRA SANTOS	
5.	BARBARA MENDES RODRIGUES OLIVEIRA	Barbara Mendes R. Oliveira
6.	CAIO CESAR SANTANA	
7.	CAMILA MENEZES FONTES	Camilla Menezes Fontes
8.	DANILO DE OLIVEIRA ALVES	
9.	DEBORA MIQUEIAS SOARES	
10.	DIEGO AMERICO GONÇALVES DA COSTA	Diego Americo G. Costa
11.	DIEGO ANDRE BARBOSA DE MOURA	Diego Andre Barbosa de Moura
12.	EUSTÁQUIO RODRIGUES VERSIANI JUNIOR	
13.	FABIANE RIBEIRO PEREIRA	Fabiane Ribeiro Pereira
14.	FELIPE DE ALMEIDA ARAÚJO	Presente voluntário
15.	FREDDY FREITAS ALCANTARA	
16.	HANNS MÜLLER CARVALHO AGUIAR	
17.	HELENARA MENDES SANTOS	
18.	JANAINÉ PEREIRA SANTOS	Janaine Pereira Santos
19.	JEMIMA RODRIGUES SILVA	Jemima Rodrigues Silva
20.	LEON MIQUELAN FONSECA	Leon Miquelan Fonseca
21.	LUANA MOTA GONÇALVES	Luana Mota Gonçalves
22.	LUCAS RAFAEL LOMMEZ VAZ	
23.	LUDMILA FERREIRA MENDES	Ludmila F. Mendes
24.	LUIZ FELIPE FONSECA PEREIRA	Luiz Felipe Fonseca Pereira
25.	LUIZ GUILHERME FONSECA	Presente voluntário
26.	MADSON DIAS MEIRELES	
27.	MARCIO DE OLIVEIRA	
28.	MARIELEN ALVES SILVA	Marieleen Alves Silva
29.	RAIENE FRANCIELLE DE SOUSA	Raiene Francielle de Sousa
30.	RAISSA GOMES REIS	
31.	RAPHAEL DA SILVA CAMPOS	
32.	SINVAL BATISTA DE OLIVEIRA NETO	Presente voluntário
33.	STÉFANE RAIANNE ALVES DE OLIVEIRA	
34.	WARLEY BARROSO SILVA	Warley Barroso Silva
35.	WELLINGTON NASCIMENTO DE SOUZA	Wellington Nascimento de Souza

36. Jordelle Almeida
37. Caroline Jesus Souza

Jordelle Almeida
Caroline Jesus Souza



CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

LISTA DE PRESENÇA
2º PERÍODO DE ADMINISTRAÇÃO NOTURNO

DATA: 23/11/09

Nome	Assinatura
1. ALESSANDRA LUDMILLA SANTANA VELOSO	Alessandra Ludmilla Santana Veloso
2. ANA CLÁUDIA CARVALHO LUCAS	Ana Cláudia Carvalho Lucas
3. ANDRÉIA POLLYANA LOPES LIMA	Andréia Pollyana Lopes Lima
4. BRUNA OLIVEIRA ROSA	Bruna Oliveira Rosa
5. CRISIELE REZENDE COSTA	Crisele Rezende Costa
6. CRISTIANE TEIXEIRA DE SOUZA	Cristiane Teixeira de Souza
7. DAIANE CRISTINA SALES PIASSA	Daiane Cristina Sales Piassa
8. ERIKA JOVINA DE BRITO SANTOS	Erika Jovina de Brito Santos
9. ERIKA SOARES BATISTA	Erika Soares Batista
10. FABRICIO SILVEIRA DE AQUINO	Fabricio Silveira de Aquino
11. FERNADA LEAL SANTOS	Fernada Leal Santos
12. FERNADA ROCHA SANTANA	Fernada Rocha Santana
13. GRACIELLE SOARES FONSECA	Gracielle Soares Fonseca
14. GUSTAVO LEMOS PINHEIRO BARBOSA	Gustavo Lemos Pinheiro Barbosa
15. ISADORA PORTO-QUEIROZ DE OLIVEIRA E SILVA	Isadora Porto-Queiroz de Oliveira e Silva
16. JACIARA-APARECIDA CAMPOS SARAIVA	Jaciara Aparecida Campos Saraiva
17. JANAINA GOMES DA SILVA	Janaina Gomes da Silva
18. JANICE BATISTA SOUZA	Janice Batista Souza
19. JONAS RIBEIRO SANTOS	Jonas Ribeiro Santos
20. JORGE ALYSSON DE JESUS DURAES	Jorge Alysson de Jesus Duraes
21. JOSE VALDIRENO BATISTA SILVA	Jose Valdirenno Batista Silva
22. KAROLINE LIMA BRITO	Karoline Lima Brito
23. LEONARDO RODRIGUES MEDEIROS	Leonardo Rodrigues Medeiros
24. LUCIANO MENDES CRISPIM	Luciano Mendes Crispim
25. MARIA THEREZA SANTOS ROCHA	Maria Thereza Santos Rocha
26. MICHAEL CALDEIRA SILVA	Michael Caldeira Silva
27. NATALIA RUAS MEDEIROS	Natalia Ruas Medeiros
28. PEDRO GOMES E SOUZA DABES	Pedro Gomes e Souza Dabes
29. RENATA DE FREITAS PEREIRA	Renata de Freitas Pereira
30. TARSO GUILHERME MACEDO PIRES FILHO	Tarso Guilherme Macedo Pires Filho
31. THAMARA SOUZA OLIVEIRA	Thamara Souza Oliveira
32. WAGNER SOUZA SILVA	Wagner Souza Silva
33. WILLIAM SOUTO SANTOS	William Souto Santos
34. LUCIO HENRIQUE ALVES LIMA	Lucio Henrique Alves Lima

Guilherme de Oliveira Lima
 Luciana Rodrigues de Oliveira Lima
 Rodrigo Barbosa Nunes
 Rodrigo Barbosa Nunes



LISTA DE PRESENCIA
3º PERÍODO DE ADMINISTRAÇÃO MATUTINO

DATA: 23/10/09

	Nome	Assinatura
1.	ANDRÉ NILSON CARDOSO DOS SANTOS	<i>André Nilson Cardoso dos Santos</i>
2.	ANDRÉ LUIZ ABREU XAVIER	
3.	ANNA PRISCILA CAMARGO DIAS	<i>Anna Priscila Camargo Dias</i>
4.	BRUNA PATRICIA SARMENTO COSTA	<i>Bruna Patricia Sarmiento Costa</i>
5.	CAIO HUDSON RABELO ALVES	<i>Caio Hudson Rabelo Alves</i>
6.	DAIANE CARDOSO OLIVEIRA	
7.	DAYANE SOARES DA CRUZ	
8.	DEBORAH FREITAS CARVALHO	<i>Deborah Freitas Carvalho</i>
9.	DEBORAH PRISCILLA COUTINHO	
10.	DIANNA PAULA PEREIRA DE MELO	<i>Dianna Paula Pereira de Melo</i>
11.	FABIANO ALVES E SILVA	
12.	GABRIEL CARVALHO DE SA	
13.	GABRIELA FERREIRA MARQUES	<i>Gabriela Ferreira Marques</i>
14.	GEYSA SANTOS XAVIER	<i>Geysa Xavier</i>
15.	HUDSON TADEU SILVA NOBRE	<i>Hudson Tadeu Silva Nobre</i>
16.	IRLA SILVA COSTA	<i>Irla Silva Costa</i>
17.	JOÃO VITOR DE OLIVEIRA FERREIRA PIAU	
18.	KAROLINE CARVALHO GOMES	
19.	LARISSA RAMOS DE SOUZA	
20.	LUDMILLA CRISTINA DA SILVA SANTOS	
21.	LUDMILLA RODRIGUES DOS SANTOS	
22.	MAILLA GABRIELA DIAS BRAGA	<i>Maila Gabriela Dias Braga</i>
23.	MARIA THERESA SARMENTO TOLEDO	<i>Maria Theresa Sarmiento Toledo</i>
24.	MATEUS TREVISAN	
25.	PAULO HENRIQUE DE ARAUJO SILVA RENATO	<i>Paulo Henrique de Araujo Silva Renato</i>
26.	SAYONARA ALVES ABREU	<i>Sayonara Alves Abreu</i>
27.	TAINA SERRAT DE NASSAU	
28.	TIAGO BORGES NUNES	<i>Tiago Borges Nunes</i>
29.	<i>Bruna Soares Simões</i>	<i>Bruna Soares Simões</i>
30.	<i>Renato Jose Antonio Santos</i>	<i>Renato Jose Antonio Santos</i>
31.		
32.		



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

LISTA DE PRESENÇA**4º PERÍODO DE ADMINISTRAÇÃO NOTURNO**

DATA: 23/11/09

	Nome	Assinatura
1.	AILTON CARDOSO RIBEIRO JUNIOR	
2.	AMÓS SILVA COELHO	
3.	ANDRÉIA ALVES DE JESUS	
4.	BRUNO DE OLIVEIRA SENA	
5.	CENIRA ALVES DA SILVA	
6.	CINTHIA RUAS SANTANA	
7.	DANIEL CARDOSO PIMENTA	
8.	DANILO ROCHA BOTELHO	
9.	EDVÂNIO FORTUNATO DA SILVA	
10.	ELEN KARINE DE SOUZA SANTOS	
11.	HERMES FRANCISCO DE OLIVEIRA JUNIOR	
12.	IGOR GOMES	
13.	IRSON GOMES FILHO	
14.	IZABELLA FERNANDA DO NASCIMENTO CAMPOS	
15.	JOSÉ ANTONIO REBELLO GOMES	
16.	JUAN NUNES PIRES DE SOUZA	
17.	JULIANA FLÁVIO OLIVEIRA	
18.	KAMILA ARAUJO SILVA	
19.	LAIZA CARVALHO SOARES	
20.	LUIZ ALEXANDRE NASCIMENTO MAIA	
21.	MARCILEY RODRIGUES DE OLIVEIRA	
22.	MARCÓS AURÉLIO MEIRA DA SILVA JUNIOR	
23.	MARIANA LOPES POPOFF	
24.	MARINA SOARES MENDES	
25.	NATALY MARIANA SILVA	
26.	PABLO RODRIGUES DE PAULA	
27.	PATRICIA FERREIRA DE OLIVEIRA	
28.	RAFAEL RAMOS MOTA	
29.	REINALDO CARDOSO GOMES JUNIOR	
30.	RENATA LEITE DO CARMO	
31.	RENATO DA SILVA GUIMARÃES	
32.	SAMUEL SANTOS RODRIGUES	
33.	SANDRA CARDINALE RAMOS SILVA	
34.	SÓCRATES ARTHUS MOURA E SOUZA	
35.	VANILSON PEREIRA DE FREITAS	
36.	VICTOR CAVALCANTE MEDEIROS	
37.	VIVIANE CRUZ COSTA	
38.	VÂNIA DE CÁSSIA NUNES	
39.	WALISSON PIRES DO NASCIMENTO	
40.	MARIANA PIRES SILVEIRA FREITAS	
41.	TAYNAN PEREIRA DE JESUS	
42.		



CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

LISTA DE PRESENÇA
6º PERÍODO DE ADMINISTRAÇÃO NOTURNO

DATA: 23/11/09

	Nome	Assinatura	
1.	ALESSANDRA SANTOS DO CARMO	Alessandra do Carmo	
2.	ALINE CARDOSO SILVA OLIVEIRA	Aline Cardoso Silva Oliveira	
3.	ANDREY TALIBY ALVES CARDOSO	Andrey Taliby A. Cardoso	
4.	ANDRÉ FELIPE CRUZ ABREU	André Felipe Cruz Abreu	
5.	BRUNO MEDEIROS OLIVEIRA	Bruno Medeiros Oliveira	
6.	DANILO THEODORO DOS SANTOS NASCIMENTO	Daniilo Theodoro dos Santos Nascimento	
7.	DIEGO SOARES DE SOUZA	Diego Soares de Souza	
8.	DÁCIO SOARES NUNES	Dácio Soares Nunes	
9.	ELTON CAMPOS FERREIRA	Elton Campos Ferreira	
10.	FELIPE FROES COUTO	Felipe Froes Couto	
11.	GIOVANNA XAVIER DE OLIVEIRA	Giovanna Xavier de Oliveira	
12.	GLEDSON MARCONY SILVEIRA	Gledson Marcony Silveira	
13.	HENRIQUE JEFFERSON VIEIRA SILVA	Henrique Jefferson Vieira Silva	
14.	HILDA RAMINY FRANCA BATISTA	Hilda Raminy Franca Batista	
15.	JOSÉ MAGALHÃES SANTANA	José Magalhães Santana	
16.	KARINE SOARES SILVA	Karine Soares Silva	
17.	LEIDIANE RODRIGUES SILVA	Leidiane Rodrigues Silva	
18.	LETÍCIA LIBRELON PINHEIRO FARIAS	Letícia Librelon Pinheiro Farias	21:00
19.	LILIAN VANESSA GUILHOTO GONÇALVES	Lilian Vanessa Guilhoto Gonçalves	
20.	MARIANA PEREIRA AGUIAR	Mariana Pereira Aguiar	21:00
21.	NATÁLIA LOPES DA SILVA	Natália Lopes da Silva	
22.	NEPERTITI CRISTINA COUTO DA CRUZ	Nepertiti Cristina Couto da Cruz	
23.	NELSON MARQUES SILQUEIRA	Nelson Marques Silqueira	
24.	PRISCILA FERREIRA LEITE	Priscila Ferreira Leite	
25.	RENATO PAIXÃO DA COSTA MAIA	Renato Paixão da Costa Maia	
26.	ROBERTA NORRENNY VERSIANI CALDEIRA	Roberta Norrenny Versiani Caldeira	
27.	SANDRA GOMES FERREIRA	Sandra Gomes Ferreira	
28.	THIAGO PEREIRA DOS SANTOS	Thiago Pereira dos Santos	
29.	TIAGO LOPES LACERDA	Tiago Lopes Lacerda	
30.	WANDILEISON DE FREITAS FERREIRA	Wandileison de Freitas Ferreira	
31.	ÁLVARO SANTOS PEREIRA	Álvaro Santos Pereira	
32.	MARIA ALVES DOS SANTOS RODRIGUES	Maria Alves dos Santos Rodrigues	21:00

Maria Cabrita da Tadeu de Goulartes
 Roberto Rafael A. Oliveira
 Gerardo Tadeu M. Rocha
 Diante
 Maria Alves dos Santos Rodrigues (dependência)



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

LISTA DE PRESEÇA
7º PERÍODO DE ADMINISTRAÇÃO MATUTINO

DATA: 23/11/09

	Nome	Assinatura
1.	ANA LUISA DA SILVA ROCHA	
2.	ANA PAULA PAGGIANELLA BENAMOR DANTAS SAN	
3.	ANDERSON FRANKLIM OLIVEIRA PASSOS	
4.	ANDRÉ JORDAN TEIXEIRA MARTINS	André Jordan Teixeira Martins
5.	CAMILA GUIMARÃES SILVA SAPORI	
6.	CRISLAINE PEREIRA MENDES ALVES	
7.	EVERTON PIRES ALVES	
8.	GERALDO TADEU MARTINS ROCHA	
9.	GRACIELY PEREIRA MURÇA COSTA	
10.	JANAINA VELOSO RIBEIRO	Janaina Veloso
11.	JOHNNY ALVES LOPES	
12.	KARINA AKEMY TERAOKA AGUIAR	
13.	MARIA ROSÂNGELA DE MAGALHÃES SILVA	Maria Rosângela Magalhães Silva
14.	MARYA GABRIELA JADWIGA GORAYSKA	Marya Gabriela Jadwiga Gorayska
15.	MICHELE BARROS COSTA	
16.	PAULA OLIVEIRA FREITAS	Paula Oliveira Freitas
17.	PRISCILLA OLIVEIRA MACIEL	
18.	PRISCILLA TORRES PIMENTA	
19.	RAFAEL SEIXAS SOARES	Rafael Seixas Soares
20.	RENATA SANTOS FIGUEIREDO	
21.	RODRIGO LIMA MAGALHAES	Rodrigo Lima Magalhães
22.	RONALDO FERREIRA DE BARROS	
23.	SIMONE FERREIRA LEAL COSTA	
24.	SUZANE FÁTIMA RIBEIRO SANTOS	
25.	VIVIANE SANTOS SILVA	
26.	ÁTILA SARMENTO TOLEDO	
27.	IZABEL TAMIRIS SILVA DE AGUIAR	Isabel Tamiris S. Aguiar



LISTA DE PRESENÇA

8º PERÍODO DE ADMINISTRAÇÃO NOTURNO

DATA: 23/11/09

Nome	Assinatura
1. ALEXANDRE AZEVEDO MARTINS TORRES	
2. ALFREDO ROBERTO ROCHA RAMOS	
3. ALINE FONSECA	
4. ANA CRISTINA CRUZ LADEIA	
5. ANA PAULA QUINTINO ROCHA	<i>Ana Paula Quintino Rocha</i>
6. ANDERSON DOS SANTOS NASCIMENTO	
7. ANDRÉ AQUINO MENDES	
8. ANDRÉ LUIZ BRAZ MACHADO	
9. ANTONIO CESAR PONCIANO LOPES	
10. BRUNO RAMOS SARAIVA FERREIRA	
11. DANIEL CARLESSO SILVA	
12. DANIEL DE CASTRO GONÇALVES	<i>Daniel de Castro Gonçalves</i>
13. DAYANA FRANCINE PEREIRA RAMOS	<i>Dayana Francine Pereira Ramos</i>
14. EBENEZER DE JESUS MOTA	<i>Ebenézer de Jesus Mota</i>
15. EDER GUILHERME LOPES LIMA	
16. EDIANE IZABEL VIEIRA SOARES	
17. ELISANGELA GONCALVES DOS SANTOS	
18. EMERSON SOARES SILVA	
19. ERINE POSSIDONIO MOURA	
20. FILIPE ALVES DOS REIS	<i>Filipe Alves dos Reis</i>
21. FREDSON GONÇALVES MARTINS	
22. HEITOR MARANGON NETO	
23. IGOR MIRANDA MACHADO	
24. JOÃO PAULO FIUZA DA SILVA	
25. KARIANNE PRATES DOS SANTOS	
26. LEANDRO FREIRE DAMASCENO	<i>Leandro Freire Damasceno</i>
27. LINCOLN FERREIRA MENDES	
28. MARCELO OLIVEIRA RIBEIRO	
29. MARIANA OLIVA RIBEIRO	
30. MIGUEL BARBOSA RAMOS	<i>Miguel B. Ramos</i>
31. SAMIRA DE CARVALHO E DIAS	
32. SÉRGIO LEONY DA SILVA	
33. WAGNER CAVALCANTE MEDEIROS	
34. JOSÉ ALVES TEIXEIRA JÚNIOR	
35. KARLANE FERNANDES TEIXEIRA	
36. ANA LÚCIA MENDES DUARTE	
37. RAFAEL ALKIMIM RODRIGUES	
38. TATIANA BARBI COSTA E SANTOS	
39. KÁTIA IDALINA FERREIRA SILVA	
40. RODRIGO BAREZZI VIEIRA	