

ISSN 2176 – 5766

Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas

ANO XII, V.9, N°1

JAN/JUN 2020

FISUL

2020

Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas

Electronic Journal Of Applied Social Sciences

Volume 9, Número 1, jan./jun., 2020

SOBRE

A Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas (RECSA) é uma publicação periódica semestral da Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (FISUL), localizada em Garibaldi, no estado do Rio Grande do Sul. Está disponível em meio eletrônico e tem por objetivo divulgar trabalhos científicos, estimulando a reflexão na área das Ciências Sociais Aplicadas, através da publicação de artigos, resenhas e ensaios de autores brasileiros e estrangeiros que contribuam para o desenvolvimento científico na área e/ou áreas afins. Tem como missão fomentar a produção e a disseminação de conhecimento em Administração, Ciências Contábeis, Direito, Serviço Social, Comunicação Social e áreas afins. Oferece artigos científicos, examinando as questões mais diversas com profundidade e senso crítico, trazendo sempre uma visão pragmática e científica dos assuntos relacionados às Ciências Sociais Aplicadas.

FOCO E ESCOPO

A Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas (RECSA) é uma publicação periódica semestral da Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (FISUL), localizada em Garibaldi, no estado do Rio Grande do Sul. Está disponível em meio eletrônico e tem por objetivo divulgar trabalhos científicos, estimulando a reflexão na área das Ciências Sociais Aplicadas, através da publicação de artigos, resenhas e ensaios de autores brasileiros e estrangeiros que contribuam para o desenvolvimento científico na área e/ou áreas afins. Tem como missão fomentar a produção e a disseminação de

conhecimento em Administração, Ciências Contábeis, Direito, Serviço Social, Comunicação Social e áreas afins. Oferece artigos científicos, examinando as questões mais diversas com profundidade e senso crítico, trazendo sempre uma visão pragmática e científica dos assuntos relacionados às Ciências Sociais Aplicadas.

RESPONSABILIDADE

Os trabalhos e opiniões publicados são de responsabilidade exclusiva de seus autores.

REPRODUÇÃO

É permitida a reprodução total ou parcial dos trabalhos publicados nesta revista, contanto que apontada a fonte.

ENDEREÇOS

Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul - FISUL.

Rua Presidente Vargas, 561, Centro, CEP: 95720-000 - Garibaldi, RS - Brasil

Telefone: (54) 3462-8300. URL da Homepage: <http://www.fisul.edu.br>

FICHA CATALOGRÁFICA

R454

Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas [recurso eletrônico].

Vol. 9, n. 3, (jan./jun., 2020) – Garibaldi: FISUL, 2020.

Semestral

ISSN: 2176 – 5766

1. Ciências Sociais Aplicadas. 2. Administração. 3. Ciências
Contábeis. 4. Direito. 5. Serviço Social. 6. Comunicação Social.

CDU: 3

CDD: 300

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Bibliotecária: Djéssica Batisti CRB 10/2564)

EQUIPE EDITORIAL

EDITOR CHEFE

César Augusto Cichelero, FISUL/RS, Brasil

CONSELHO EDITORIAL

Roberto Macagnan, FISUL/RS, Brasil

Rosangela Werlang, UFRGS/RS, Brasil

César Augusto Cichelero, FISUL/RS, Brasil

Rodrigo Toaldo Cappellari, FISUL/RS

Isabel Pérez Jáuregui, UCES, Buenos Aires, Argentina

Luis Roque Klering, UFRGS/RS, UFSC/SC, Brasil

Vera Lúcia Della Valle Biolchi, FISUL/RS

Paulo Roberto Wünsch, FISUL/RS, IFRS/RS

Stefania Ordovás de Almeida, USP/SP, Brasil

Tatiana Reidel, UFRGS/RS

Edla Hoffmann, UFRN/RN

Mônica Cichelero, FISUL/RS

Loiva Mara de Oliveira Machado, UNIPAMPA/RS, Brasil

Vinícius Triches, FISUL/RS, UNIVATES/RS

Ricardo Antonio Reche, FISUL/RS

Márcia Helena Tilton Rachele, FISUL/RS

Paulo César Carbonari, IFIBE/RS, UNISINOS/RS, Brasil

Marlene Demari Webber, FISUL/RS

AVALIADORES/PARCEIRISTAS

Rosangela Werlang, UFRGS/RS, Brasil

Rodrigo Toaldo Cappellari, FISUL/RS

Luis Roque Klering, UFRGS/RS, UFSC/SC, Brasil

Ricardo Antonio Reche, FISUL/RS

Vera Lúcia Della Valle Biolchi, FISUL/RS

Paulo Roberto Wünsch, FISUL/RS, IFRS/RS

Vinícius Triches, FISUL/RS, UNIVATES/RS

Renato Breitenbach, UCS/RS, Brasil

Loiva Mara de Oliveira Machado, UNIPAMPA/RS, Brasil

Mônica Cichelero, FISUL/RS

Maurício Sant'Anna dos Reis, FISUL/RS, CESF/RS

Tatiana Reidel, UFRGS/RS

Marlene Demari Webber, FISUL/RS

Paula Dreyer Ortmann, FISUL/RS

Camila Paese Fedrigo, EPD/SP, Brasil

Márcia Helena Tilton Rachele, FISUL/RS

Stefania Ordovás de Almeida, USP/SP, Brasil

Roberto Macagnan, FISUL/RS, Brasil

Edla Hoffmann, UFRN/RN

César Augusto Cichelero, FISUL/RS, Brasil

Paulo César Carbonari, IFIBE/RS, UNISINOS/RS, Brasil

Isabel Pérez Jáuregui, UCES, Buenos Aires, Argentina

SUORTE TÉCNICO

Edoardo Soave, FISUL/RS, Brasil

SUMÁRIO

08

A aplicação do LIMPE e as Relações de Poder: Percepção de Ex-Cargos em Comissão em Relação ao Artigo 37 da Constituição Federal

Commissioned positions and LIMPE: perception of Ex Positions in the Committee in relation to the article 37 of the Constitution

[Diane Pascoletto, Thiago Luis Mayer e Ricardo Antonio Reche](#)

24

Análise do plano plurianual 2014/2017 no município de Jaguari – RS

Analysis of 2014/2017 multiyear plan of Jaguari municipality

[Luana Bentin Moreira e Bruno Milani](#)

48

Compras compartilhadas em consórcios públicos: um estudo sobre o processo licitatório de medicamentos de um município da serra gaúcha.

Shared purchases in public consortium: a study on the bidding process for medicines in a municipality of the serra gaúcha.

[Rosemeri Ferraz Bagatini e Ricardo Antonio Reche](#)

64

O estado empreendedor: Desmascarando o mito do setor público vs. setor privado. (Resenha)

The entrepreneurial state: Debunking the myth of the public sector vs. private sector. (Review)

[Lauri Paulus, Douglas Schmidt e Vinícius Amaral Piegas](#)

75

Pesquisa sobre o home office: análise sobre um dos tipos de flexibilização da jornada de trabalho mais utilizado nos últimos tempos

Research on the home office: analysis of one of the most used types of workday flexibility in recent times

[Gisele dos Santos Pereira e Sonia Maria de Carvalho Silva](#)

96

Um estudo sobre o impacto da internacionalização de empresas no local seu de origem: os caso-exemplos das catarinenses Hering e Weg

A study on the impact of the internationalization of companies on their place of origin: The case-examples of the catarinenses hering and weg

[Andriei José Beber, Ronaldo Raemy Rangel e Angelo Palmisano](#)

A aplicação do LIMPE e as Relações de Poder: Percepção de Ex- Cargos em Comissão em Relação ao Artigo 37 da Constituição Federal

Commissioned positions and LIMPE: perception of Ex Positions in the Committee in relation to the article 37 of the Constitution

Diane Pascoaleto
Thiago Luis Mayer
Ricardo Antônio Reche

RESUMO

A compra coletiva se caracteriza quando um grupo de consumidores se reúne para alcançar o menor preço possível para um produto. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar os procedimentos licitatórios realizados nos Consórcios Públicos, tendo como estudo de caso o Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Sustentável da Serra Gaúcha (CISGA). A pesquisa analisa como se realiza o processo de compras compartilhadas, trazendo vantagens e desvantagens das compras coletivas. Os métodos de pesquisa utilizados foram a pesquisa qualitativa de caráter documental, tendo como fonte de dados as publicações legais de homologação e dos procedimentos licitatórios, assim como as entrevistas junto à Diretoria Executiva do Consórcio e junto à Secretaria Municipal de Saúde. Os dados foram analisados em relação à comparação dos valores homologados pelo Consórcio e por outro município. Os resultados principais apontam que a compra compartilhada, realizada através de consórcio, gera grande economia aos municípios participantes.

PALAVRAS-CHAVES: Consórcio Público; Processos Licitatórios; Compras Compartilhadas.

ABSTRACT

Collective purchasing is characterized when a group of consumers meets to achieve the lowest possible price for a product. In this context, this study aims to analyze the bidding procedures carried out in Public Consortium, having as a case study the Intermunicipal Sustainable Development Consortium of Serra Gaucha (CISGA). The study analyzes how the shared purchasing process is carried out, bringing advantages and disadvantages to collective purchasing. The research methods used were qualitative research of a documentary nature, with the legal publications of homologation and bidding procedures as data sources, as well as interviews with the Consortium's Executive Board and the Municipal Health Secretariat. The data were analyzed in relation to the comparison of the values ratified by the Consortium and by another municipality. The main results indicate that the shared purchase, carried out through a consortium, generates great savings for the participating municipalities.

KEY WORDS: Public Consortium; Bidding Processes; Purchases Shared.

INTRODUÇÃO

Com a publicação da Constituição Federal de 1988 os municípios adquirem certo grau de autonomia político-administrativa na formulação e execução de suas políticas públicas, diminuindo assim a dependência do Estado.

Essa mudança foi muito bem ilustrada por Batista (2011, p.31) quando afirma que

As mudanças foram, e ainda são, profundas nas localidades. De um poder responsável apenas pela conservação de ruas e praças, transporte limpeza pública, ou seja, atividades tradicionalmente ligadas à zeladoria, o município ganha status de prestador de serviços públicos nas áreas sociais.

É neste cenário que os Consórcios Públicos aparecem como uma rede de cooperação, que surgem ainda no século XIX, e ganham força na medida em que oferecem condições para que, por meio dessa cooperação, os municípios realizem suas necessidades comuns. Para Batista (2011, p.32) “[...] hoje não mais se discute a importância e a existência dos Consórcios Públicos, posto que estes ajudam os governos municipais na execução das políticas públicas de sua competência.”

Os Consórcios Públicos são regidos pela Lei 11.101/2005 e Decreto Federal nº 6.017/2005, atribuindo-lhe personalidade jurídica quando apresenta no seu art. 2º o seguinte entendimento:

I - consórcio público: pessoa jurídica formada exclusivamente por entes da Federação, na forma da Lei n.º 11.107, de 2005, para estabelecer relações de cooperação federativa, inclusive a realização de objetivos de interesse comum, constituída como associação pública, com personalidade jurídica de direito público e natureza autárquica, ou como pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos.

Ainda, há a possibilidade de os estados e municípios instituírem normas complementares ou específicas voltadas às necessidades regionais e locais, conforme atribuições da Constituição Federal.

Os Consórcios Intermunicipais são criados apenas entre municípios, numa forma de cooperação horizontal, tendo como propósito a ampliação de gestão e disponibilidade de recursos, de modo a prestar os serviços relativos ao desenvolvimento urbano, saúde, infraestrutura, saneamento básico e gestão ambiental, conforme o diretor do CISGA.

Com a finalidade principal de promover economicidade de forma coletiva, bem como implantar iniciativas na promoção do desenvolvimento sustentável, visando garantir a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, gestores municipais de dez municípios da região da Serra Gaúcha, no ano de 2010, se uniram para implantar, na

região, um Consórcio. Após diversos encontros, estudos e debates, surgiu o Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Sustentável da Serra Gaúcha – CISGA, através da assinatura do Protocolo de Intenções em 18 de abril de 2011 e, posteriormente, o lavramento do Contrato de Consórcio Público em 22 de julho de 2011, bem como a publicação de seu estatuto em 14 de outubro de 2011, juntamente com a eleição da sua primeira diretoria.

Tendo em vista o exposto, este artigo busca responder ao seguinte questionamento: quais são as vantagens e desvantagens econômicas da compra compartilhada?

A sequência do presente estudo está estruturada em quatro partes: uma seção contendo o referencial teórico e os principais conceitos acerca do tema; o tópico seguinte detalha os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa; a seção seguinte é composta pela análise dos dados coletados e, por fim, o último tópico traz as considerações finais da pesquisa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo refere-se à origem dos consórcios públicos no Brasil, suas previsões legais e às normatizações acerca desse instrumento de gestão. Inicialmente é apresentado o conceito de compras coletivas e um breve histórico do surgimento da cooperação entre entes federados no Brasil, a origem legal na constituição de 1988, a legislação que normatizou a criação e a constitucionalização dos consórcios públicos e, logo após, uma abordagem sobre como ocorre a licitação compartilhada nos Consórcios Públicos.

1.1 Compras coletivas

As compras coletivas, fora do contexto do setor público, tornaram-se mais difundidas com a ascensão da internet. Conforme Teixeira e Faust (2012), em matéria publicada na Revista Exame, de 29 de fevereiro de 2012, intitulada “Compras coletivas: um novo jeito do comércio”, foi a empresa americana Groupon que iniciou uma onda de inovação, mudando o que se entende por comércio coletivo. A ideia principal dessa nova modalidade de compras é que, para conseguir um valor de cupom de desconto é necessário que um número determinado de pessoas queira usufruir de um mesmo serviço ou tenham interesse num mesmo produto. Essas promoções, geralmente, duram 24 horas. Segundo esta matéria, “tudo começou por acidente”, quando começaram a vender cupons

de desconto em um blog, baseado na sistemática de funcionamento do site ThePoint, cujo objetivo era unir pessoas em torno de uma causa comum.

Conforme Altermann (2010)

o conceito de compra coletiva é exatamente como o termo já diz: são grupos de pessoas que se juntam para fazer compras. Mas por quê? É simples, a ideia parte de um velho conhecido na hora de qualquer negociação, o leve mais e pague menos. O objetivo da compra coletiva, então, é esse: juntar pessoas que queiram um mesmo produto e assim tentar conseguir descontos. Isto sempre deu certo porque quanto mais uma empresa vende, menor será a necessidade de incluir “custos de risco” e “custos fixos” embutidos no preço final, então o produto diminui o seu valor por unidade.

As compras coletivas pela internet oferecem muitos benefícios aos usuários, especialmente em relação à conveniência, permitindo acesso ininterrupto, com a comodidade de não sair de casa e ainda conseguir bons descontos.

1.2 A Constituição federal e os consórcios públicos

A imagem dos consórcios públicos no Direito Administrativo brasileiro surgiu com a Emenda Constitucional nº 19/98, que alterou o art. 241 da Constituição da República Federativa do Brasil, dando-lhe a seguinte redação:

Art. 241. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão por meio de lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos.

Baseando-se no conceito do artigo 241 da Constituição Federal, os consórcios públicos tornam-se importante instrumento de políticas públicas que visam o desenvolvimento econômico regional, atendendo a necessidades em diversas áreas, como saúde, educação, meio ambiente, saneamento, agricultura, como outras. Uma das formas mais visíveis desta espécie de associação são os consórcios intermunicipais, que podem assumir caráter multifuncional, atendendo, por meio de uma única estrutura administrativa, as diversas políticas públicas provenientes da administração municipal.

Em seguida à publicação da referida emenda constitucional, edita-se a Lei Federal n.º 11.107, de 06 de abril de 2005, proporcionando ao país um marco regulatório dos consórcios públicos, regulamentada pelo Decreto n.º 6.017, de 17 de janeiro de 2007, atribuindo-lhe personalidade jurídica quando apresentada no seu art. 2º a seguinte compreensão:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, consideram-se: I - consórcio público: pessoa jurídica formada exclusivamente por entes da Federação, na forma da Lei nº 11.107, de 2005, para estabelecer relações de cooperação federativa, inclusive a realização de objetivos de interesse comum, constituída como associação pública, com personalidade jurídica de direito público e natureza autárquica, ou como pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos.

Logo, entende-se que a realização de um consórcio pode configurar-se numa importante ferramenta para os municípios de pequeno e médio porte, onde são visíveis as dificuldades como escassez de recursos, sejam eles financeiros ou operacionais, problemas que podem ser minimizados com o compartilhamento de responsabilidades entre os entes consorciados.

Batista (2011) corrobora o acima mencionado, afirmando que o Consórcio Público Intermunicipal é uma cooperação entre municípios. Trata-se de uma associação no sentido horizontal, ou seja, entre entes da mesma esfera de governo e mesmo nível organizacional, em busca de objetivos e interesses comuns.

As Câmaras Setoriais, por sua vez, são órgãos de planejamento subordinados à Diretoria Executiva, constituídos por seu Coordenador e demais integrantes, sendo estes servidores estáveis cedidos de órgãos ou entidades dos entes consorciados (cujas atividades sejam afins a alguma área objeto da respectiva Câmara Setorial), bem como aquele escolhido dentre os Secretários Municipais indicados por membro da Assembleia Geral e cujas Secretarias tenham as mesmas finalidades e guardem a mesma afinidade.

1.3 CONSÓRCIOS PÚBLICOS: CRIAÇÃO E FUNCIONAMENTO

A contratação de consórcios públicos foi regulamentada através da lei federal nº 11.107, de 06 de abril de 2005, a qual dispõe sobre as normas gerais para contratação de consórcios públicos.

Conforme a lei supracitada, cabe ressaltar que a efetivação de um consórcio público está sujeita a formalização de algumas etapas legais, que definem desde sua estrutura até o seu funcionamento, destacando-se dentre elas a celebração de um protocolo de intenções, ratificação deste protocolo, celebração de contrato de consórcio público, consignação de estatuto e regimento interno e formalização de contrato de rateio ao término de cada exercício financeiro.

Para Di Pietro (2019, p. 602)

antes da promulgação da Lei nº 11.107/05, havia certo consenso doutrinário em considerar o convênio e o consórcio como acordos de vontade, sendo o consórcio

utilizado quando os entes consorciados eram do mesmo nível (consórcio entre Municípios ou entre Estados) e o convênio, quando se tratava de entidades de níveis diferentes, como por exemplo os convênios entre União e Estados ou Municípios, ou entre Estados e Municípios.

A Lei nº 11.107/05 veio mudar a natureza jurídica do instituto ao estabelecer, no artigo 6º, que “o consórcio público adquirirá personalidade jurídica: I – de direito público, no caso de constituir associação pública, mediante a vigência das leis de ratificação do protocolo de intenções; II – de direito privado, mediante o atendimento dos requisitos da legislação civil”.

Em 08 de outubro de 2008 foi publicada a lei nº 11.795, que dispõe sobre o sistema de consórcio. Em seus artigos 2º e 4º define o que é o consórcio e o consorciado:

Art. 2º Consórcio é a reunião de pessoas naturais e jurídicas em grupo, com prazo de duração e número de cotas previamente determinados, promovida por administradora de consórcio, com a finalidade de propiciar a seus integrantes, de forma isonômica, a aquisição de bens ou serviços, por meio de autofinanciamento.

Art. 4º Consorciado é a pessoa natural ou jurídica que integra o grupo e assume a obrigação de contribuir para o cumprimento integral de seus objetivos, observado o disposto no art. 2º.

Para Di Pietro (2019), a celebração de um protocolo de intenções é facilmente compreensível, uma vez que se trata de um instrumento pouco estudado no meio jurídico do país. Neste documento os consorciados manifestam o interesse na celebração do acordo, mas não assumem nenhum compromisso ou nenhuma obrigação, apenas definindo cláusulas a serem observadas no caso de o acordo ser efetivamente celebrado no futuro.

Ainda conforme Di Pietro (2019 p. 605)

como o consórcio é instituído como pessoa jurídica, não poderia ser constituído pela simples celebração de um contrato. Daí a necessidade de celebração de um protocolo de intenções em que se definam as condições em que o consórcio será instituído, até para poder submeter o consórcio à aprovação legislativa.

O regime jurídico a ser seguido pelos consórcios públicos atuais é aquele previsto na Lei nº 11.107/05, podendo adquirir personalidade jurídica de direito público, quando se constitui na forma de associação pública. Neste caso se apresenta como uma autarquia interfederativa, fazendo parte da administração indireta de todos os entes consorciados; ou de direito privado, podendo apresentar formato de associação ou fundação, atendendo a legislação civil e as normas da administração pública.

1.4 CONSÓRCIOS PÚBLICOS

Segundo Cunha (2004), os primeiros indícios da realização de consórcios se davam através da formalização de contratos entre entes, os quais eram sujeitos à aprovação do ente superior. Por ente superior entendia-se que os municípios sujeitavam-se à aprovação do Estado e este, por sua vez, à aprovação da União. Esse processo foi vigente até a constituição de 1937, que reconheceu a personalidade jurídica de direito público para as associações entre municípios.

Para Batista (2011), nos anos 80 o Brasil passou por transformações políticas e econômicas significativas e, com isso, os Consórcios entre municípios, estimulados pelas políticas descentralizadoras, ganharam ênfase. A reforma do Estado, o agravamento da crise econômica e a redemocratização contribuíram para o surgimento dos Consórcios, estruturas raras até então.

Meirelles (2016 p. 474) entende que, como os consórcios assumem personalidade jurídica de direito público, a partir da publicação do artigo 6º, incisos I e II, da lei 11.107, tendo, portanto, capacidade para assumir direitos e obrigações em nome próprio, “os consórcios públicos têm capacidade para exercer direitos e assumir obrigações em nome próprio, com administração própria”. Para que isto aconteça, é necessário que, pelo menos, dois entes celebrem o protocolo de intenções.

1.5 LICITAÇÕES COMPARTILHADAS NOS CONSÓRCIOS PÚBLICOS

A compra em consórcio é mais conhecida como licitação compartilhada, tendo como um dos seus objetivos a economia gerada, além da desburocratização através de apenas uma compra para vários municípios.

Segundo a Instrução Normativa nº13/2017, do Tribunal de Contas do Estado (TCE), “entende-se como licitação compartilhada a licitação realizada por consórcio público, cujos contratos são firmados diretamente entre os licitantes vencedores e os órgãos que integram o respectivo consórcio”.

Os recursos públicos dos consórcios, ao serem utilizados para aquisição de bens e serviços, devem obedecer ao princípio da licitação pública de dar a isonomia a todos que queiram contratar com a Administração Pública, desde que esteja apto, conforme as regras dispostas na Lei nº 8.666/93. Já a Lei nº 11.107/05 realizou importantes alterações na Lei das licitações, entre elas o aumento de limites de valores, através da inclusão do § 8º do art.23:

As modalidades de licitação a que se referem os incisos I a III do artigo anterior serão determinadas em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação:

I - para obras e serviços de engenharia:

- a) convite - até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);
- b) tomada de preços - até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);
- c) concorrência: acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);

II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior:

- a) convite - até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais);
- b) tomada de preços - até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais);
- c) concorrência - acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais).

§ 8º No caso de consórcios públicos, aplicar-se-á o dobro dos valores mencionados no caput deste artigo quando formado por até 3 (três) entes da Federação, e o triplo, quando formado por maior número. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005).

A Lei dos Consórcios (Lei nº 11.107/05) trouxe, ainda, a possibilidade da compra compartilhada através da licitação

compartilhada, dando nova redação ao § 1º art. 112 da Lei de Licitações (Lei nº 8.666/93), passando a ter a seguinte redação:

Art. 112. Quando o objeto do contrato interessar a mais de uma entidade pública, caberá ao órgão contratante, perante a entidade interessada, responder pela sua boa execução, fiscalização e pagamento.

§ 1º Os consórcios públicos poderão realizar licitação da qual, nos termos do edital, decorram contratos administrativos celebrados por órgãos ou entidades dos entes da Federação consorciados. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005).

Adotando as cautelas necessárias para a contratação, indo ao encontro do previsto no art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, o Consórcio é o órgão gerenciador da licitação compartilhada, cabendo-lhe a responsabilidade pela condução e gerenciamento dos procedimentos licitatórios.

2 METODOLOGIA

A demanda pelo entendimento sobre os procedimentos licitatórios em consórcios públicos e o intuito de promover uma análise sobre a importância deste instrumento de gestão para a Administração Pública caracterizam esta pesquisa de natureza básica, de objetivo exploratório, abordagem qualitativa, adotando como estratégias a pesquisa documental e o estudo de caso.

Segundo Severino (2007, p. 123), “a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema foi escolhida a pesquisa qualitativa, no sentido interpretativo de como ocorrem os procedimentos licitatórios em

compras compartilhadas. Segundo Gil (2007), este tipo de análise tem como objetivo descrever, compreender e explicar determinados fenômenos e situações.

Ainda, de acordo com Gil (2007), o planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível, destacando que na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. Desta forma utilizou-se do estudo de caso com o objetivo de estudar de forma mais esmiuçada e profunda o objeto, ou seja, a participação em processos licitatórios entre os entes do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Sustentável da Serra Gaúcha. Conforme Yin (2001, p. 20), “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizou-se da pesquisa documental, no que se refere à consulta dos processos licitatórios e suas homologações. Como fontes de coleta de dados foram selecionados dois processos licitatórios, escolhidos por serem realizados através da modalidade Pregão Eletrônico e Concorrência Pública e tendo o mesmo objeto para comparação.

Houve ainda a coleta de dados quanto à compreensão das características e ritos processuais, trazendo a análise das vantagens e desvantagens das compras compartilhadas, etapa metodológica na qual foram realizadas uma entrevista semiestruturada com o Diretor do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Sustentável da Serra Gaúcha (CISGA) com a Secretária Municipal de Saúde de um município da Serra Gaúcha, componente do CISGA. Para Gil (2010), a entrevista é uma forma de diálogo guiado por uma relação de questões de interesse, como um roteiro que o investigador vai explorando ao longo de seu desenvolvimento. Destaca-se que o roteiro foi estruturado com oito questões, baseadas nas teorias presentes no referencial teórico desta pesquisa, validado por especialistas na área.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a finalidade principal de promover economicidade de forma coletiva, bem como implantar iniciativas na promoção do desenvolvimento sustentável, visando garantir a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, gestores municipais de dez municípios da região da Serra Gaúcha, no ano de 2010, se uniram para implantar, na região, um Consórcio.

O principal objetivo do CISGA é atuar na gestão associada dos serviços públicos nas diversas áreas de atuação da administração pública. Consoante a este propósito, o

Consórcio está habilitado a receber recursos através de convênios ou outros instrumentos congêneres para a implementação das ações previstas em seu planejamento.

O Consórcio está localizado na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, na Serra Gaúcha, sendo formado pelos seguintes municípios: Bento Gonçalves, Campestre da Serra, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Fagundes Varela, Flores da Cunha, Garibaldi, Nova Roma do Sul, São Marcos e Veranópolis, que juntos formam uma população aproximada de 244.092 habitantes.

A coordenação 2018-2019 é composta pelos seguintes membros: Presidente: Município de Carlos Barbosa – Prefeito Municipal; Vice-Presidente: Município de Nova Roma do Sul – Prefeito Municipal; Secretário: Município de Fagundes Varela – Prefeita Municipal.

A equipe administrativa do CISGA é composta pelos seguintes membros: Diretor Executivo; Supervisora Administrativa; Assessor Jurídico; Contador e Auxiliar Administrativa.

3.1 PROCEDIMENTOS DE ABERTURA DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS

Primeiramente, passa-se por uma ampla discussão entre os consorciados dentro das Câmaras Setoriais. As Câmaras Setoriais são órgãos de planejamento, subordinados à Diretoria Executiva, constituídos por seu Coordenador e demais integrantes, sendo estes servidores estáveis cedidos de órgãos ou entidades dos entes consorciados cujas atividades sejam afins a alguma área objeto da respectiva câmara setorial, e aquele escolhido dentre os Secretários Municipais indicados por membro da Assembleia Geral e cujas Secretarias tenham as mesmas finalidades.

Depois de decidido, em consenso, o que será adquirido, é criado um grupo de trabalho através de técnicos das prefeituras, que realizam o levantamento real das necessidades do município.

Conforme relato do Diretor do CISGA, *“os técnicos são chamados para fechar os itens para cada área. Fazemos uma reunião prévia com os especialistas que trabalham nas prefeituras. Por exemplo, no caso de medicamentos, é realizada uma reunião com o grupo de trabalho dos farmacêuticos representantes dos municípios, onde são enumerados os itens e quantitativos a serem licitados”*. Dessa forma, os municípios buscam objetivos e interesses em comum e se beneficiar com essa modalidade, indo ao encontro do que Batista (2011) e Di Pietro (2019) afirmam.

De acordo com o entrevistado, diretor do CISGA, “*é solicitado que os técnicos dos municípios façam uma média mensal dentro da realidade, para evitarmos fazer um quantitativo superestimado e não o executar, o que gera um descrédito junto aos fornecedores*”.

Conforme o relato da Secretária de Saúde, “*a maior vantagem do registro de preços é em questão ao valor, porque acabam participando inúmeros fornecedores e reduzindo bastante o valor de referência, sem contar que vai adquirindo conforme necessidade e pelo período de um ano*”.

A entrevistada destacou ainda que o valor investido em medicação no último ano foi cerca de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais), sendo que o valor recebido por habitante/ano do Governo Federal foi de R\$ 5,10 (cinco reais e dez centavos) e do Governo Estadual foi de R\$ 2,36 (dois reais e trinta e seis centavos). A obrigação legal do Município seria o investimento de igual valor ao do repasse do Governo Estadual, mas, no último ano, o valor investido por habitante foi de R\$ 30,70 (trinta reais e setenta centavos), para atender, em média, oito a nove mil pessoas por mês na Farmácia Pública Municipal.

3.2 COMISSÃO DE LICITAÇÕES ATÉ A HOMOLOGAÇÃO DOS PROCESSOS

A equipe administrativa do CISGA é composta por uma equipe bem reduzida, sendo dois assistentes administrativos (sendo que um deles também realiza a função de pregoeiro), um contador e um assessor jurídico. Salienta-se que essa equipe é responsável apenas pelos procedimentos licitatórios. Os procedimentos anteriores, como elaboração de termos de referência, são discutidos entre os técnicos especialistas das áreas de interesse dos objetos licitados.

O consórcio realiza a gestão dos procedimentos licitatórios gerando uma ata final, e informa o item, quantidade e fornecedor para as Prefeituras, onde estas contratam diretamente com os fornecedores. Isso permite que esta ação financeira, de entrega e pagamento, fique diretamente entre município e fornecedor.

3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS NAS COMPRAS COMPARTILHADAS

A principal vantagem observada é no que diz respeito ao princípio da economia, começando com os recursos humanos necessários para a realização do certame, pois muitos municípios não têm grande quantidade de pessoas especializadas ou até mesmo

um número de servidores efetivos que poderiam realizar esse procedimento administrativo.

Outro ponto mencionado no contexto econômico refere-se à publicidade: ocorre que se as licitações fossem realizadas separadas pelos entes municipais gerariam um grande valor de publicação legal, enquanto as publicações realizadas pelo consórcio abrangem todos os municípios envolvidos em apenas uma publicação.

Um fator de destaque que assegura maior economia nas compras compartilhadas é a aquisição de grande quantidade de itens, o que proporciona a atração de maior concorrência entre grandes empresas e a obtenção de melhores preços, atendendo os anseios de todos os municípios envolvidos no processo licitatório.

Conforme relato do Diretor Executivo do CISGA, *“a quantidade e o valor dos certames chamam atenção dos grandes fornecedores. Por exemplo, na licitação de medicamentos, quem participa do certame são os próprios laboratórios, onde ocorre grande redução dos valores pagos em licitações realizadas diretamente pelos entes municipais”*. Esse relato vai de encontro ao que afirma Altermann (2010), que destaca a compra coletiva como uma forma de redução de riscos e de custos.

O Quadro 1 demonstra um comparativo de alguns itens da Concorrência Pública n. 30/2018, tendo como objeto o Registro de Preços de Medicamentos realizado pelo município de Garibaldi-RS, em comparação ao processo de Pregão Eletrônico n. 07/2018 realizado pelo CISGA.

Os itens foram escolhidos de forma aleatória, pois no edital foram licitados mais de 200 itens. Os itens listados foram colocados em comparação com os valores homologados nas respectivas Atas de Registro de Preços, conforme segue:

Quadro 1 – Comparativo de preços

Medicamento	Valor / Garibaldi	Valor / CISGA	Diferença	% de Economia
Dipirona 500mg/ml	R\$ 0,41	R\$ 0,38	R\$ 0,03	7,32%
Clonazepan 2,5mg/ml	R\$ 1,75	R\$ 1,66	R\$ 0,09	5,14%
Maleato de Enalapril 20mg	R\$ 0,04	R\$ 0,03	R\$ 0,01	25,00%
Alopurinol 100mg	R\$ 0,07	R\$ 0,06	R\$ 0,01	14,29%
Metronidazol 400mg	R\$ 0,32	R\$ 0,30	R\$ 0,02	6,25%

Diclofenaco Sal Sódico 25mg/ml	R\$ 0,55	R\$ 0,53	R\$ 0,02	3,64%
--------------------------------	----------	----------	----------	-------

Fonte: elaborado pelos autores a partir do Pregão Eletrônico n. 07/2018/CISGA

Pode-se observar uma economia gerada ao Município que optou pela realização da compra compartilhada, pois no cômputo geral os medicamentos são adquiridos por comprimido e, se somados todos os itens e divididos pelo total, o percentual de economia resulta significativo aos cofres públicos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o sistema de compras compartilhadas em Consórcio Público, além de verificar as vantagens e desvantagens, seus efeitos e benefícios econômicos proporcionados por esse método.

Através do referencial bibliográfico, das entrevistas e da análise realizada, conclui-se que a utilização do consórcio para a realização de compras compartilhadas é uma ferramenta de grande importância para a Administração Pública, desde que realizada de acordo com as necessidades dos entes municipais, com um planejamento antecipado e adequado, com quantitativos dentro da realidade. Neste sentido, por exemplo, observou-se a linha de pensamento retratada por Altermann (2010), de juntar pessoas que queiram comprar um mesmo produto e, através da compra coletiva, conseguir melhores preços.

Percebe-se, com o estudo realizado, que havendo um bom termo de referência e uma fiscalização atuante pode-se certamente atingir uma grande economia de recursos públicos, que poderão ser revertidos em melhorias para os cidadãos, auxiliando os gestores na execução das políticas públicas, conforme já citado por Batista (2011, p.32).

Ainda, foi constatado que o consórcio deverá realizar apenas o processo licitatório e os municípios ficam incumbidos de realizar a contratação de forma direta com o fornecedor vencedor do certame, visando o melhor planejamento e faturamento dos medicamentos.

Como contribuição acadêmica, acredita-se que este trabalho possa ser de grande valia aos estudantes das áreas de administração, gestão, compras e demais áreas ligadas à aquisição de produtos e serviços, tanto no setor público como no privado, para que

tenham conhecimento dessa importante ferramenta que foi desenvolvida com o objetivo de facilitar o trabalho, bem como a economia gerada com a sua utilização.

No âmbito organizacional, a contribuição, em especial para a gestão pública, se dá no sentido de desburocratizar os trâmites, unindo-se em torno de elementos comuns aos municípios e, através dos consórcios, melhorar a gestão de recursos financeiros e, principalmente, de recursos humanos, uma vez que nos municípios menores a equipe, geralmente, é mais enxuta.

Por fim, fica a sugestão de novas pesquisas sobre este tema, pois não foi identificado em bases de dados nacionais um número relevante de trabalhos científicos realizados sobre compras compartilhadas em âmbito público, sendo que se considera que o tema é digno de ser aprofundado em outras áreas/objetos de licitação, ou em outros consórcios públicos. Este fato acabou limitando o presente trabalho em termos de referencial para aprofundamento da pesquisa.

Face o exposto, em contexto atual, em que não são poucos os relatos de mau uso ou descaso com o dinheiro público, ilustrados em escândalos de corrupção e fraudes em licitações, crê-se que toda a forma de combater este tipo de situação é válida para atingir a real finalidade de um processo licitatório, centrada em aplicar com transparência os princípios da Administração Pública, aliando a aquisição de produtos e/ou serviços de qualidade com a obtenção de valores vantajosos para a administração.

REFERÊNCIAS

ALTERMANN, Dennis. **O fenômeno da compra coletiva**. 2010. Disponível em:<http://www.midiatismo.com.br/o-fenomeno-da-compra-coletiva>. Acesso em: 03 nov. 2018.

BATISTA, Sinoel. **O papel dos prefeitos e das prefeitas na criação e na gestão dos consórcios públicos** / Sinoel Batista...[et.al.] – 1. Ed – Brasília, DF: Caixa Econômica Federal, 2011. 115 p. – (Guia de Consórcios Públicos. Caderno: v. 1). Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/280365/>. Acesso em: 05 nov. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 6.017, de 17 de janeiro de 2007**. Regulamenta a Lei nº 11.107, que dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos. Diário Oficial da União: Brasília, DF, p. 1, 18 jan. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6017.htm. Acesso em: 05 nov. 2018.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, p. 8269, 22 jun. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 06 nov. 2018.

BRASIL. **Lei nº 11.107, de 06 de abril de 2005.** Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, p. 1, 07 abr. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11107.htm. Acesso em: 03 nov. 2018.

BRASIL. **Lei nº 11.795, de 08 de outubro de 2008.** Dispõe sobre o sistema de consórcio. Diário Oficial da União: Brasília, DF, p. 3, 09 out. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11795.htm. Acesso em: 05 nov. 2018.

CISGA. **Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Sustentável da Serra Gaúcha.** 2011. Disponível em: <http://www.cisga.com.br/historico>. Acesso em: 05 nov. 2018.

CUNHA, Rosani Evangelista da. **Federalismo e relações intergovernamentais:** os consórcios públicos como instrumento de cooperação federativa. Revista do Serviço Público (RSP), ano 55, n.3, p. 5-36, 2004. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1341>. Acesso em 05 nov.2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 32 ed. Rio de Janeiro: Forense. 2019.

GAVIOLI, Guilherme. **O que é compra coletiva.** E-commerce News. 2009. Disponível em: <https://ecommercenews.com.br/sobre-o-ecommerce-news/>. Acesso em: 03 nov. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas. 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas. 2010

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro** / Hely Lopes Meirelles, José Emmanuel Burle Filho. - 42. ed. / atual. até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. - São Paulo :Malheiros, 2016. Disponível em: <https://forumdeconcursos.com/wp-content/uploads/wpforo/attachments/34777/1856-Hely-Lopes-Meirelles-Direito-Administrativo-Brasileiro-42-Ed-2016.pdf>. Acesso em 20 jan. 2020

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez. 2007.

TEIXEIRA JR., Sérgio; FAUST, André. **Compras coletivas: o novo jeito do comércio**. São Paulo: Abril. Revista Exame. 29 fev. 2012. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-novo-jeito-de-vender>. Acesso em 08 jan. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Instrução normativa nº 13/2017, de 12 de dezembro de 2017**. Rio Grande do Sul: 2017. Disponível em: <https://atosoficiais.com.br/tcers>. Acesso em: 06 nov. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2001.

Análise do plano plurianual 2014/2017 no município de Jaguari – RS

Analysis of 2014/2017 multiyear plan of Jjaguari municipality

Luana Bentin Moreira
Bruno Milani

RESUMO

O Plano Plurianual (PPA) é uma ferramenta gerencial do setor público, conforme dispõe o Art. 165 da Constituição Federal (CF/88). Este plano é um dos principais instrumentos de planejamento de orçamento público. Realizado em médio prazo, procura-se ordenar as ações do governo para atingir os objetivos e metas fixadas para um período de gestão que compreende quatro anos nos três níveis de governo (federal, estadual e municipal). O presente trabalho tem como objetivo realizar uma análise do Plano Plurianual (PPA) 2014-2017 do município de Jaguari – RS, tendo como embasamentos o Orçamento Público, o Planejamento Administrativo, o Planejamento Governamental e o Plano Plurianual. Observou-se as diversas contas de Receitas e Despesas comparando as previsões com os valores aplicados. Também tendo como finalidade propor melhorias. Este estudo pode servir como base para futuras pesquisas nesta área.

PALAVRAS-CHAVE: Plano Plurianual. Planejamento Administrativo. Plano Governamental. Orçamento Público. Gestão Pública.

ABSTRACT

The Multiyear Plan (PPA) is a management tool of the public sector, according to art. 165 of the Federal Constitution (CF/88). This plan is one of the main tools of public budget planning. In the medium term, it seeks to order government actions to achieve the goals and targets set for a four-year management period at the three levels of government (federal, state and municipal). The objective of this work is to analyze the Multiyear 2014-2017 Plan (PPA) of the Jaguari municipality, based on the Public Budget, Administrative Planning, Government Planning and Pluriannual Plan. The different accounts of Revenues and Expenses were compared comparing the forecasts with the amounts applied. Also with the purpose of proposing improvements. This study may serve as a basis for further research in this area.

KEYWORDS: Multiyear Plan. Administrative Planning. Governmental Plan. Public budget. Public administration.

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal estabeleceu em 1988 o Plano Plurianual (PPA) como principal instrumento de planejamento de médio prazo do governo. No ano de 1995, iniciou-se a Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, quando começou a se

fortalecer de forma processual e contínua com o chamado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e a emenda constitucional da reforma administrativa. Já em 2000, surgiu a Lei Complementar nº 101/00, conhecida como Lei da Responsabilidade Fiscal (LRF), que inferiu como os princípios de gestão fiscal responsável o planejamento e a transparência para prevenir riscos e corrigir desvios capazes de afetar a estabilidade das contas públicas.

Em 2013, a Prefeitura Municipal de Jaguari - RS criou a Lei Municipal de Nº 2.966, a qual refere-se ao PPA de 2014-2017 do município. Com a ideia inovadora de aplicar o PPA Participativo com a metodologia conhecida como Metaplan (uma técnica destinada a promover o envolvimento das pessoas nas discussões, esclarecer dúvidas, gerenciar conflitos e levar um grupo a alcançar, de forma consistente, os objetivos propostos para discussão) através de audiências públicas com o tema denominado “O futuro de Jaguari é você quem escolhe” para melhor atender as necessidades da população, priorizando igualmente a cidade e o interior.

Os dados foram analisados a partir do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS) que é regido pela Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964 onde estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para Elaboração e Controle dos Orçamentos e Balanços da União, dos Estados, os Municípios e do Distrito Federal. Onde podem ser observados a previsão e a arrecadação da receita em todos os níveis e os empenhos do exercício selecionado, suas liquidações e pagamentos, desde que efetuados dentro do mesmo exercício.

Diante disso, o objetivo geral deste estudo é verificar a aplicação do Plano Plurianual das contas de 2014, 2015 e 2016 do município de Jaguari - RS através da análise da execução orçamentária, considerando o art. 165 da Constituição Federal (CF/88), o art. 78, inc. IV da Lei Orgânica do Município e a Lei Municipal nº 2.966/13 que dispõe sobre o referido plano.

O Plano Plurianual é destinado a organizar e viabilizar a ação pública visando cumprir os fundamentos e objetivos da República para otimizar o uso do orçamento público. Cabe a instituição refletir na escolha da melhor direção dos recursos orçamentários para aprimorar os gastos públicos. O presente trabalho também tem importância para gerar subsídios para futuros PPAs e serve como papel de fiscalização orçamentária. Dessa maneira busca-se analisar o Plano Plurianual do município de Jaguari - RS no período de 2014-2017.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico irá abordar a conceituação teórica de Orçamento Público, Planejamento Administrativo, Planejamento Governamental, Plano Plurianual e Plano Plurianual Participativo que servem como embasamento para o presente trabalho.

2.1 Orçamento Público

O orçamento público tem diversos conceitos. O conceito mais comum sustenta que ele estima a receita e fixa a despesa da administração pública, evidenciando a política econômico-financeira e o programa de trabalho do governo, sem muita associação com a realidade de determinado lugar ou ente público. Consiste em identificar a procedência de receitas e informar onde estas deverão ser gastas, sem ficar explícito os motivos e propósito dos gastos. O gasto altamente desigual com funcionários distorce alguns orçamentos públicos e os transforma em simples folhas de pagamento, não possibilitando designar recursos para outras despesas como investimentos e melhorias dos serviços já existentes. (SANTOS, 2001)

O orçamento público também pode ser considerado um instrumento de execução de planos do governo, aqui o conceito de orçamento é um meio de transformar planos em notas e serviços concretos. Originou-se no planejamento estatal soviético do início do século XX, praticamente todos os países do mundo copiaram este planejamento aplicando suas devidas adaptações. Tem como ideia principal caber ao governo estabelecer as regras para o desenvolvimento do país, do estado e da cidade e executar uma parte desses objetivos via seus próprios meios deixando outras partes para a iniciativa privada. O orçamento público é o instrumento principal de execução dos planos, muitas ações não podem ser executadas pela iniciativa privada ou porque esta não se interessa por alguma atividade, ou ainda, portanto, só não podem ser terceirizadas as atividades que são próprias e indelegáveis do Estado e necessárias à sobrevivência da sociedade. Nisso incluem-se as atividades de segurança pública, forças armadas, justiça, gestão tributária, controle interno e externo da Administração Pública e exercício do poder de polícia. (SILVA, 2011)

2.2 Planejamento governamental

O governo utiliza o processo de Planejamento-Orçamento. O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para a administração de uma entidade, seja ela pública ou privada, pois esta prática traz benefícios às organizações elevando a eficácia,

eficiência e efetividade, do mesmo modo em que auxilia no aumento de boas decisões, reduzindo assim a probabilidade de riscos e aumentando as chances de alcançar os objetivos estabelecidos.

Ao tratar esse tema relacionado com o planejamento no âmbito do serviço público, chamado também de planejamento governamental, uma das principais modificações foi instituída pela Constituição Federal de 1988. A mesma refere-se à instituição do PPA como principal instrumento de planejamento de médio prazo de acordo com o artigo 165. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

A partir da nova Constituição, o PPA passou a ser pensado de forma integrada com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei do Orçamento Anual (LOA), articulando instrumentos de curto e médio prazo, submetidos à apreciação do poder legislativo, daí o uso dos termos planejamento-orçamento, sistema integrado de planejamento. (ANDRADE, 2005)

2.3 Plano plurianual

Em 1988, a Constituição Federal estabeleceu o Plano Plurianual (PPA) como principal instrumento de planejamento de médio prazo do governo. O art. 165, §1, determina que o PPA seja estabelecido “de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada” (BRASIL, 1988).

Em 1995, iniciou-se a Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, onde começou a se fortalecer de forma processual e contínua com o chamado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e a emenda constitucional da reforma administrativa, tomando como base as experiências recentes em países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), baseando-se principalmente no Reino Unido tinha como principal objetivo transformar a administração pública burocrática em administração pública gerencial. (BRESSER-PEREIRA, 1995)

Em 2000, surgiu a Lei Complementar nº 101/00, conhecida como Lei da Responsabilidade Fiscal (LRF), que inferiu como os princípios de gestão fiscal responsável o planejamento e a transparência para prevenir riscos e corrigir desvios capazes de afetar a estabilidade das contas públicas.

Portanto, tendo-se em vista que administrar de melhor forma os recursos das instituições públicas é o papel atual dos gestores das organizações públicas, deve-se buscar a constante melhoria de seus serviços prestados à sociedade. O ato de planejar é

um dos primeiros desafios de uma administração, considerando-se uma ferramenta gerencial em que são avaliadas e elaboradas as direções a serem percorridas conforme a situação vivenciada pela entidade para atingir seus resultados propostos de maneira mais favorável (MOURA, 1994).

O PPA deve ser elaborado no primeiro ano do mandato do Chefe do Executivo, iniciando sua vigência no ano seguinte de sua elaboração até o final do primeiro exercício financeiro do mandato do chefe do executivo subsequente, ou do segundo mandato, no caso de reeleição. Sendo assim o PPA tem por característica “abranger um horizonte de médio prazo (quatro anos) e ser implementado apenas durante os três últimos anos do mandato do chefe do Poder Executivo” (LUNKES, 2007, p. 16).

Segundo Ferreira Filho (2015) o Governo Federal tentou colocar em prática o PPA Participativo durante o período 2004/2007 e 2008/2011, ou seja, durante o primeiro e o segundo mandato do Governo Lula, mas que, infelizmente, não surtiu efeito esperado pela sociedade, que mais uma vez ficou sem participar efetivamente da elaboração orçamentária nesses períodos. A realização de audiências públicas ainda não é garantia de que a sociedade será ouvida ou terá voz.

Na prática, o processo de consulta ao PPA 2008/2011 coordenado pelo Parlamento suscitou muitas críticas. Nos seminários regionais, parlamentares aproveitaram o espaço para prolongados discursos, reduzindo o tempo destinado às vozes da sociedade civil, dos movimentos sociais, das universidades e dos representantes dos bairros. O Instituto de Estudos Socioeconômicos - INESC defende a institucionalização da metodologia de participação social, onde reivindica a real garantia de participação e declara que o processo deve ter regras claras que empoderem de fato a sociedade. A necessidade de institucionalizar a participação social deve ser contemplada tanto no âmbito do Legislativo quanto do Executivo. (INESC, 2007)

O Estado do Rio Grande do Sul tornou-se o pioneiro brasileiro na iniciativa da participação social no orçamento, mais precisamente em sua capital, Porto Alegre, em 1989, adotando em suas gestões o PPA Participativo com o auxílio da população. Segundo a pesquisa, de acordo com o Portal do Governo do Rio Grande do Sul, em matéria publicada em março de 2011, um total de 534 pessoas, entre participantes e autoridades, estiveram no Auditório Central da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) para o debate do PPA Participativo na Região Sul. Na oportunidade, foram discutidas a potencialização das atividades decorrentes dos investimentos no Porto do Rio Grande do Sul e a preparação da região para os efeitos do crescimento da indústria naval,

temas que dominaram os pronunciamentos e as preocupações de autoridades e da sociedade civil. (RIO GRANDE DO SUL, 2011).

Seguindo o exemplo pioneiro em Porto Alegre/RS, outras administrações pelo país atualmente já despertaram para o Planejamento Plurianual Participativo, como é o caso da Prefeitura de Jaguari - RS. A administração municipal lançou em 07 de novembro de 2013 a Lei Municipal N° 2.966 para consolidar o Plano Plurianual Participativo, retomando o diálogo social em conjunto com a sociedade de um projeto único e democrático, elencando as prioridades de cada localidade. (BOLZAN E SILVA, 2015)

O PPA Participativo é inovador para o município de Jaguari - RS, onde houve consenso para utilizar a metodologia Metaplan, pois segundo Brose (2001), o Metaplan tem como objetivo não excluir nenhuma indicação, facilitando o processo de debate e respeitando todas as ideias do grupo. Foi estipulado que seriam realizadas cinco audiências públicas, sendo uma realizada em cada distrito e outra no perímetro urbano para que não fosse diferenciado a importância do interior e da cidade.

Ainda segundo Bolzan e Silva (2015), na elaboração do PPA foi formada uma comissão formada por um Oficial Administrativo, um Contador, um Administrador, um Assessor Técnico de Gestão e um Consultor de Qualidade, esta comissão foi apoiada e orientada por professores da área de Gestão Pública do Instituto Federal Farroupilha Câmpus São Vicente do Sul, que além de orientar qual a melhor forma de metodologia de trabalho, também ajudaram na interpretação dos dados obtidos nas audiências.

3 MÉTODO

Quanto a abordagem, esta pesquisa é quantitativa, pois tem como base a análise de dados coletados, tendo como foco a representatividade numérica de Receitas e Despesas realizadas nos anos de 2014, 2015 e 2016 na Prefeitura Municipal de Jaguari - RS, onde o PPA 2014-2017 recebe um tratamento analítico para uma interpretação complementar. Ao que se refere a natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática destinados a sugerir soluções de problemas que o envolvem. No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência do fenômeno. No que tange aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, buscando revelar o objeto estudado tal como o percebe, procurando entender compreender tal fenômeno comparando o PPA com o que foi executado.

4 RESULTADOS

Os dados de receitas e despesas foram sintetizados, pois a quantidade de subcontas é grande, portanto serão analisadas as contas principais e suas subcontas com valores mais expressivos. Serão analisadas cada categoria separadamente para uma melhor observação. O ano de 2017 não pode ser analisado, pois não havia sido encerrado durante a elaboração do presente trabalho.

4.1 Receitas correntes

As Receitas Correntes são constituídas por Receita Tributária, Receita de Contribuições, Receita Patrimonial, Receita de Serviço, Transferências Correntes e Outras Receitas Correntes. Esta categoria representa o maior valor de todas as receitas e alcançaram arrecadações bem próximas de suas previsões. Previstas em R\$ 30.669.725,00, arrecadaram-se R\$ 26.757.383,31 em 2014. No ano de 2015, previu-se R\$ 29.559.851,37 e arrecadou-se 28.348.036,31. Em 2016 a arrecadação foi de R\$ 31.370.792,78, cuja a previsão era R\$ 29.764.535,87.

4.1.1 Receita Tributária

As Receitas Tributárias estão divididas em Impostos, Taxas e Contribuição de Melhoria. Previstas em R\$ 2.367.952,00 no ano de 2014, arrecadaram-se R\$ 2.082.126,07. Deste valor R\$ 1.717.809,02 foram arrecadados em Impostos e R\$ 364.317,05 em Taxas. Em 2015 os valores previstos e arrecadados foram os mais próximos dos três anos analisados, apenas -5,71% de contraste entre si. Previu-se R\$ 2.457.761,37 e arrecadou-se R\$ 2.317.475,43. Desta quantia R\$ 1.877.451,62 foram arrecadados em Impostos e R\$ 440.023,81 em Taxas.

No ano de 2016 a receita estava prevista em R\$ 2.191.982,75 e gerou R\$ 2.942.154,05 de arrecadação, caracterizando a maior diferença entre previsão e arrecadação observando os anos analisados. Com 34,22% a mais do que o previsto, as principais responsáveis pelo aumento foram as Taxas que tiveram 72,15% de arrecadação acima do previsto, pois estavam estimadas em R\$ 323.101,05 e arrecadaram R\$ 556.213,54. Apesar da Contribuição de Melhoria ter sido prevista nos anos de 2014, 2015 e 2016 em R\$ 1.344,00, a receita arrecadada foi nula.

4.1.2 Receita de Contribuições

Esta receita é dividida em Contribuições Sociais e Contribuição Para o Custeio do Serviço de Iluminação Pública. Com Receita Prevista em R\$ 839.800,00, foram arrecadados R\$ 1.035.732,91 em 2014. Do valor arrecadado R\$ 871.511,38 foram de Contribuições Sociais que estavam previstas em R\$ 654.500,00 e R\$ 164.221,53 em Contribuição Para o Custeio do Serviço de Iluminação Pública, -11,38% do que sua previsão estimada em R\$ 185.300,00.

No ano de 2015 houve a maior diferença entre previsão e arrecadação em Receita de Contribuições, 25,03%. Previu-se receita de R\$ 858.595,00 e arrecadou-se R\$ 1.073.533,90, sendo sua principal causa de aumento a Contribuição Para o Custeio do Serviço de Iluminação Pública que estava prevista em R\$ 171.370,00 foi arrecada R\$ 240.397,78, 40,28% a mais. As Contribuições Sociais também foram 21,23% acima do previsto que era R\$ 687.225,00, sendo arrecadado R\$ 833.136,12.

Em 2016, previsão e arrecadação tiveram as menores diferenças, 11,03%. Foram previstos R\$ 1.002.922,20 e obteve arrecadação de R\$ 1.113.497,72. Deste valor R\$ 783.555,44 foram arrecadados em Contribuição Social e R\$ 329.942,28 em Contribuição Para o Custeio do Serviço de Iluminação Pública, cuja arrecadação foi 33,62% superior ao previsto estimado em R\$ 246.922,20.

4.1.4 Transferências Correntes

As Transferências Correntes representam os maiores valores da Receita de Capital. São divididas em Transferências Intergovernamentais, Transferências de Instituições Privadas, Transferências de Pessoas e Transferências de Convênios.

No ano de 2014 previu-se R\$ 25.868.347,00 e arrecadou-se R\$ 21.686.583,97 em Transferências Correntes. Do valor arrecadado obteve R\$ 21.048.351,36 em Transferências Intergovernamentais, das quais foram R\$ 10.402.616,83 em Transferências da União, R\$ 7.523.998,01 em Transferências dos Estados e R\$ 3.121.736,52 em Transferências Intergovernamentais. Também se arrecadou R\$ 130.000,00 em Transferências de Instituições Privadas, cuja receita estava prevista em R\$ 1.140,00, representando 11303,51% de diferença entre ambas. As Transferências de Pessoas também alcançaram grande diferença, mais precisamente 376,33%, foram previstos R\$ 7.980,00 e arrecadados R\$ 38.010,76.

Em 2015 as Transferências Correntes tiveram arrecadação de R\$ 22.566.981,46, cuja a receita prevista era de R\$ 24.640.835,96. Deste valor arrecadado partiram R\$ 22.105.273,22 em Transferências Intergovernamentais, das quais foram R\$

10.860.120,37 em Transferências da União, R\$ 7.878.851,21 em Transferências dos Estados e R\$ 3.366.301,64 em Transferências Multigovernamentais. As receitas em Transferências de Instituições Privadas não estavam previstas, todavia foram arrecadados R\$ 46.919,14, também não houve previsão em Transferências de Pessoas, mas esta receita foi arrecadada em R\$ 7.690,00. As Transferências de Convênios arrecadaram R\$ 407.099,10, -26,80% do previsto estimado em R\$ 556.113,96.

As Transferências Correntes obtiveram a quantia mais aproximada no ano de 2016, apenas 0,56% de diferença. Previu-se R\$ 25.012.482,43 e arrecadou-se R\$ 25.152.665,11. As Transferências Intergovernamentais obtiveram arrecadação de R\$ 24.826.916,69, dos quais foram R\$ 12.496.888,06 em Transferências da União, R\$ 8.727.221,92 e R\$ 3.602.806,71. As Transferências de Instituições Privadas estavam previstas em R\$ 2.000,00 e arrecadaram-se 14657,27% além do esperado, R\$ 295.145,30. Outra receita que estava prevista em R\$ 2.000,00 foi a receita de Transferências de Pessoas, mas esta não obteve arrecadação. As Transferências de Convênios estavam com receita prevista em R\$ 403.530,00, porém geraram a menor arrecadação dos três anos analisados, R\$ 30.603,12, demonstrando uma desigualdade de -92,42%.

4.2 Receitas de capital

Receitas de Capital são divididas em Alienação de Bens e Transferências de Capital, Outras Receitas de Capital e Operações de Crédito. Obtiveram receitas arrecadas superiores ao previsto em todos os anos observados. A maior desproporção ocorreu no ano de 2014 quando a Receita Prevista de R\$ 3.000,00 não foi próxima de sua Receita Arrecada de R\$ 2.427.213,57.

Em 2015 ocorreu ao contrário, previu-se menos do que foi arrecadado. Previstas em R\$ 4.103.729,29 as Receitas de Capital tiveram R\$ 1.796.999,69 de arrecadação. No ano de 2016, abrangeu-se R\$ 2.473.763,42 de arrecadação onde estava previsto R\$ 4.845.611,00.

4.3 Receitas correntes intra-orçamentárias

As Receitas Correntes Intra-orçamentárias estão divididas em Receita de Contribuições Intra-Orçamentárias e Outras Correntes Intra-Orçamentárias. Estimado em R\$ 1.904.675,00, arrecadou-se R\$ 1.517.640,98 em Receitas Correntes Intra-Orçamentárias no ano de 2014. Em 2015, estimou-se R\$ 1.999.908,75 e obteve R\$

1.310.577,29 de arrecadação. Com a receita prevista em R\$ 1.849.000,00 estas receitas arrecadaram R\$ 2.478.672,44 em 2016.

4.3.1 Receitas de Contribuição Intra-Orçamentárias

Em 2014, as Receitas de Contribuição Intra-Orçamentárias estavam previstas em R\$ 1.904.675,00 e arrecadaram R\$ 1.432.539,21, cujo deste valor foram R\$ 550.797,08 em Contribuição Patrimonial de Serviço Ativo Cível - Intra-Orçamentário que estava estimado em R\$ 1.055.000,00. Arrecadou-se também R\$ 491.148,47 em Contribuição Previdenciária Para Amortização do Déficit Atual que estava previsto em R\$ 717.800,00 e a maior diferença foi em Contribuição Previdenciária em Regime de Parcela de Débito onde foram arrecadados R\$ 390.593,66, representando 196,18% superior do que estava previsto em R\$ 131.875,00.

No ano de 2015 as Receitas de Contribuição Intra-Orçamentárias estavam previstas em R\$ 1.999.908,75 e arrecadaram 41,50% abaixo do esperado, R\$ 1.170.005,68. Desde valor arrecadado foram R\$ 230.277,41 em Contribuição Patrimonial de Serviço Ativo Cível - Intra-Orçamentário que estava estimado em R\$ 1.107.750,00, arrecadando-79,21% do previsto. R\$ 234.153,03 em Contribuição Previdenciária Para Amortização do Déficit Atual que estava previsto em 753.690,00, -68,93%. E a maior diferença novamente foi em Contribuição Previdenciária em Regime de Parcela de Débito onde arrecadou-se R\$ 705.575,24, representando um aumento de 409,56% do que estava previsto em R\$ 138.468,75.

Em 2016, as Receitas de Contribuição Intra-Orçamentárias estavam previstas em R\$ 1.704.000,00 e arrecadaram 29,07% a mais, 2.199.298,21. Desde valor arrecadado foram R\$ 746.768,62 em Contribuição Patrimonial de Serviço Ativo Cível - Intra-Orçamentário que estava estimado em R\$ 1.032.000,00. Também se arrecadou 114,12% superior previsto em 2016, R\$ 154.164,26 em Contribuição Previdenciária Para Amortização do Déficit Atual previsto em R\$ 72.000,00. E a maior diferença pela terceira vez foi em Contribuição Previdenciária em Regime de Parcela de Débito que foi arrecadado R\$ 1.298.365,33, representando um aumento de 116,39% do que estava previsto em R\$ 600.000,00.

4.3.2 Outras Receitas Correntes Intra-Orçamentárias

Em Outras Receitas Correntes Intra-Orçamentárias não houve receita prevista, mas arrecadou-se R\$ 85.101,77 em Multas e Juros de Mora no ano de 2014. Novamente

não houve receita prevista em Outras Receitas Correntes Intra-orçamentárias em 2015, no entanto arrecadou-se R\$ 140.571,61 em Multas e Juros de Mora. No ano de 2016 as Outras Receitas Correntes Intra-Orçamentárias estavam previstas em R\$ 145.000,00 e tiveram arrecadação em Multas e Juros de Mora de R\$ 279.374,23, 93% acima do esperado.

4.4 Deduções da receita corrente

As Deduções da Receita Corrente estão divididas em Receita Tributária, Receita Patrimonial, Receita de Serviços, Deduções de Receita Corrente – Transferências Correntes e Outras Receitas Correntes. Com quantias arrecadadas muito similares ao estimado, arrecadou-se R\$ -3.406.927,36 em 2014, R\$ -3.516.262,20 em 2015 e R\$ -3.723.925,39 em 2016.

4.4.1 Receita Tributária

Em 2014 não houve previsão de Receita Tributária, porém a receita arrecada foi de R\$ -34.175,23 em Impostos e R\$ -9.909,41 em Taxas. No ano de 2015, a previsão de Receita Tributária estava estimada em R\$ -91.489,41 e obteve receita arrecadada de R\$ -60.259,18, sendo R\$ -44.033,85 em Impostos e R\$ -16.225,33 em Taxas cujo não havia previsão. Em 2016, a previsão de Receita Tributária foi de R\$ -72.346,94 e a receita arrecada foi de R\$ -104.408,37, representando uma diferença de 44,32%. Deste valor foram R\$ -75.569,56 em Impostos e R\$ -28.838,81 em Taxas que não estavam previstos.

4.4.2 Receita Patrimonial

A Receita patrimonial não estava prevista em nenhum dos anos analisados. Porém arrecadou-se R\$ -305.460,02 em 2014, R\$ -153.090,43 em 2015 e R\$ -32.642,60 em 2016.

4.4.3 Receita de Serviços

A Receita de Serviços teve R\$ -221,84 arrecadados apesar de não ter sido prevista em 2014. Em 2015 e em 2016 não se previu nem se arrecadou esta receita.

4.4.4 Deduções de Receita Corrente – Transferências Correntes

No ano de 2014 As Deduções de Receita Corrente – Transferências Correntes estavam previstas em R\$ -3.577.400,00 e obtiveram R\$ -3.056.232,98 de receita arrecada,

das quais foram R\$ -1.628.126,56 em Dedução da Receita de Transferência da União e R\$ -1.428.106,42 em Dedução da Receita de Transferência do Estado.

Em 2015 As Deduções de Receita Corrente – Transferências Correntes estavam previstas em R\$ -3.572.000,00, cuja receita arrecada foi de R\$ -3.223.346,86. Desde valor foram R\$ -1.711.545,25 em Dedução da Receita de Transferência da União e R\$ -1.511.801,61 em Dedução da Receita de Transferência do Estado.

As Deduções de Receita Corrente – Transferências Correntes estavam previstas em R\$ -3.546.554,93 e mantiveram receita arrecada similar de R\$ -3.586.874,42, apenas 1,14% de diferença em 2016. Do valor arrecado foram R\$ -1.955.842,82 em Dedução da Receita de Transferência da União e R\$ -1.631.031,60 em Dedução da Receita de Transferência do Estado.

4.4.5 Outras Receitas Correntes

Não houve previsão de Outras Receitas Correntes em nenhum dos anos analisados, porém houve R\$ -927,88 de quantia arrecadada em 2014 e R\$ -79.565,73 no ano de 2015. Não houve arrecadação em 2016.

4.5 Despesas

As Despesas estão divididas em 13 áreas, são elas: Gabinete do Prefeito; Secretaria Municipal de Gestão Administrativa; Secretaria Municipal de Finanças, Indústria e Comércio; Secretaria Municipal de Educação; Despesas Não-Computáveis em Educação; Secretaria Municipal de Saúde; Secretaria Municipal de Obras, Infraestrutura Urbana e Transito; Secretaria Municipal de Turismo, Cultura e Desporto; Secretaria Municipal de desenvolvimento Agropecuário; Secretaria Municipal de Assistência Social; Secretaria Municipal de Planejamento, Captação de Recursos e Meio Ambiente; Fundo Municipal de Previdência dos Servidores; e Reserva de Contingência.

4.5.1 Gabinete do Prefeito

A categoria Gabinete do Prefeito é dividida em Planejamento Governamental, Unidade Central de Controle Interno (Administração e Segurança Pública), Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e Conselho Tutelar. Nos anos analisados teve a dotação autorizada muito similar ao liquidado, em 2014 a Dotação Autorizada era R\$ 665.350,43 e foi liquidado R\$ 651.604,84. No ano de 2015 a Dotação Autorizada para o Gabinete do

Prefeito estava estimada em R\$ 647.049,77 e o valor liquidado foi de R\$ 620.249,64. Já no ano de 2016, autorizou-se R\$ 776.795,66 de dotação e liquidou-se R\$ 754.297,41.

O Planejamento Governamental representa o maior valor do Gabinete do Prefeito, com Dotação Autorizada estimada em R\$ 647.242,43, teve R\$ 633.497,05 de valor liquidado no ano de 2014. Em 2015, obteve R\$ 624.499,77 de autorização e foi liquidado R\$ 601.573,07. No ano de 2016 a Dotação Autorizada era de R\$ 642.897,68 e manteve sua liquidação em R\$ 632.348,62.

A Unidade Central de Controle Interno teve valores bem aproximados em 2014, a Dotação Autorizada foi de R\$ 18.108,00 e R\$ 18.107,79 de liquidação. Em 2015, a dotação autorizada para este recurso foi de R\$ 20.550,00 e o valor liquidado foi de R\$ 18.676,57. No ano de 2016 a Dotação Autorizada era de R\$ 23.091,26, liquidando-se R\$ 21.641,26.

Em 2015, estimou-se R\$ 2.000,00 de despesa em Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, nada foi arrecadado, nos demais anos não foi estimado tampouco arrecadado valor. Situação similar também ocorreu no ano de 2015 com o Conselho Tutelar, quando teve Dotação Autorizada de R\$ 108.306,72 e R\$ 100.307,53 liquidado, nos dois anos anteriores não foram autorizadas dotações e nem liquidações.

4.5.2 Secretaria Municipal de Gestão Administrativa

A Secretaria Municipal de Gestão Administrativa é dividida em Supervisão e Coordenação Administrativa, Plano de Assistência À Saúde do Servidor Municipal e Atividades de Apoio À Outros Órgãos de Governo. Teve Dotação Autorizada estimada em R\$ 1.711.142,00 e liquidou-se R\$ 1.579.513,02 no ano de 2014. Nos dois anos seguintes os valores foram similares, em 2015 estimou-se R\$ 1.652.504,66 em Dotação Autorizada e houve liquidação de R\$ 1.590.547,64 e, por fim, no ano de 2016 houve R\$ 1.904.464,19 de dotação autorizada e R\$ 1.719.560,33 de quantia liquidada.

As Supervisão e Coordenação Administrativa tiveram em 2014 dotação autorizada de R\$ 973.640,00 e R\$ 894.359,77 de montante liquidado. Em 2015 a autorização estava estimada em R\$ 924.621,40 com liquidação de R\$ 875.829,51. No ano de 2016 a dotação autorizada era de R\$ 1.093.342,59 e obteve R\$ 988.507,16 de liquidação.

O Plano de Assistência À Saúde do Servidor Municipal alcançou dotação autorizada de R\$ 617.300,00 e R\$ 572.030,93 de valor liquidado em 2014. R\$ 602.572,26 foi o valor autorizado em 2015, com R\$ 601.018,45 de liquidação. Já no ano de 2016 a

liquidação foi de R\$ 613.859,20, tendo em vista que a quantia da autorização era de R\$ 682.500,00.

As Atividades de Apoio À Outros Órgãos de Governo em 2014 tinham R\$ 120.202,00 de Dotação Autorizada e R\$ 113.122,32 de valor liquidado. Em 2015 a Dotação Autorizada foi de R\$ 125.311,00, com R\$ 113.699,68 de liquidação. E no ano de 2016, autorizou-se R\$ 128.621,60, cujo valor liquidado foi de R\$ 117.193,97.

4.5.3 Secretaria de Finanças, Indústria e Comércio

É dividida em Atividades Fazendárias, Ações Direcionadas Ao Fortalecimento Tributário e Ações Direcionadas Ao Comércio e Expansão Industrial. Em 2014, foram autorizados R\$ 2.235.078,42 de dotação na Secretaria de Finanças, Indústria e Comércio, porém a liquidação foi de R\$ 1.708.679,20, representando -23,55% abaixo do autorizado, cujo valor foi dividido em R\$ 1.541.091,67 nas Atividades Fazendárias e R\$ 167.587,53 nas Ações Direcionadas Ao Fortalecimento Tributário, não havendo liquidação em Ações Direcionadas Ao Comércio e Expansão Industrial.

No ano de 2015, a autorização foi de R\$ 2.702.257,86 e a liquidação foi de R\$ 2.146.721,71, do qual foram R\$ 1.794.318,80 em Atividades Fazendárias, R\$ 191.178,74 em Ações de Fortalecimento Tributário e R\$ 161.224,17 Ações Direcionadas Ao Comércio e Expansão Industrial, -64,56% abaixo do valor de dotação autorizada estimada em R\$ 454.900,00.

E em 2016 os valores estavam muito aproximados, a dotação autorizada foi de R\$ 3.209.101,55 e liquidação no valor de R\$ 3.162.873,48, tendo a diferença de apenas -1,44%, do valor liquidado R\$ 2.881.425,36 foram destinados a Atividades Fazendárias, R\$ 261.753,01 em Ações de Fortalecimento Tributário e 19.695,11 nas Ações Direcionadas Ao Comércio e Expansão Industrial.

4.5.4 Secretaria Municipal de Educação

Representam uma das despesas mais altas, juntamente com a Secretaria Municipal de Saúde. Em 2014, teve dotação autorizada de R\$ 12.251.315,73 e R\$ 7.281.456,17 de liquidação, a partir desde valor liquidado foram destinados R\$ 6.887.994,07 em Gastos Constitucionais Em Educação e R\$ 239.980,10 em Programas Complementares, representando -40,57% de liquidação quando comparada com a dotação autorizada, o motivo de tamanha diferença foram R\$ 9.515.514,50 destinados ao Ensino Fundamental

que tiveram R\$ 5.460.908,56 de liquidação, pois teve como destaque dotação autorizada para construção de uma escola estimada em R\$ 3.535.082,50 que não se liquidou.

No ano de 2015, autorizou-se R\$ 8.021.234,12 de dotação e liquidou-se R\$ 7.008.977,50, do qual foram R\$ 6.676.005,39 em Gastos Constitucionais Em Educação e R\$ 205.018,77 em Programas Complementares. E em 2016, a diferença entre dotação autorizada e liquidado foi a menor dos três anos, representando -5,95% de diferença entre ambos, houve autorização de R\$ 6.860.309,60 e R\$ 6.451.817,13 de valor liquidado, cujo deste valor R\$ 6.131.719,74 foram de Gastos Constitucionais Em Educação e R\$ 208.627,02 em Programas Complementares.

4.5.5 Secretaria Municipal de Saúde

Tem suas despesas divididas em Ações Em Saúde Pública Preventiva e Curativa (Saúde e Saneamento) e Fundo Municipal da Saúde – FMS. Com Dotação Autorizada na quantia de R\$ 5.636.242,26, liquidou-se -20,24% da autorização, R\$ 4.495.609,27 em 2014. Do valor liquidado R\$ 2.708.575,52 foram destinados a Saúde, R\$ 0,00 em Saneamento e também foram gastos R\$ 1.787.033,75 em FMS.

No ano de 2015, as despesas tiveram uma grande diferença em suas áreas, com R\$ 8.418.366,39 de dotação autorizada, a liquidação foi de R\$ 6.474.739,03, deste valor R\$ 4.852.406,71 foram destinados a Saúde, apesar de R\$ 307.849,00 estarem autorizados para Saneamento, nenhum valor foi liquidado e em FMS foram gastos R\$ 1.622.332,32.

Em 2016, R\$ 7.958.225,77 foi o valor da dotação autorizada nesta secretaria, a liquidação das despesas foi de R\$ 6.604.537,61, cujo valor foi de R\$ 4.635.576,36 destinados a saúde, foram autorizados R\$ 62.000,00 em Saneamento e a liquidação como em todos os anos analisados foi nula, também foram liquidados R\$ 1.968.961,25 no FMS.

4.5.6 Secretaria Municipal de Obras, Infraestrutura Urbana e Trânsito

A Secretaria Municipal de Obras, Infraestrutura Urbana E Transito é dividida em Manutenção de Atividades da Secretaria e Infraestrutura Urbana e Rural (Urbanismo e Transporte). Com dotação autorizada em 2014 de R\$ 3.727.368,05, liquidou-se R\$ 2.785.887,66. A principal diferença foi de -55,86% entre liquidação e dotação orçamentária de Infraestrutura Urbana e Rural, foram autorizados R\$ 1.514.366,00, porém a despesa liquidada foi de R\$ 630.064,79 em Urbanismo e R\$ 38.322,85 na área de Transporte que foi a principal responsável pela diferença notável, pois teve dotação autorizada de R\$ 300.418,00, 87,24% a menos.

A variação entre dotação autorizada e liquidado em 2015 foi a menor dos três anos analisados, -12,04%. Autorizou-se R\$ 3.458.808,45 e liquidou-se R\$ 3.042.391,51, cuja da liquidação foram gastos R\$ 1.870.892,99 em Manutenção das Atividades da Secretaria, em Infraestrutura Urbana e Rural foram gastos R\$ 1.072.187,94 e em urbanismo e R\$ 99.310,58 em Transporte.

A maior desigualdade entre dotação autorizada e liquidado ocorreu no ano de 2016, a Dotação autorizada era de R\$ 7.974.171,13 e a despesa liquidada foi de R\$ 3.510.588,24, representando uma variação de -55,98% entre ambas. Do valor liquidado, foram gastos R\$ 2.039.893,90 em Manutenção das Atividades da Secretaria. E na Infraestrutura Urbana e Rural que foram gastos R\$ 1.310.560,10, representando um contraste de -46,78% de sua dotação autorizada em R\$ 1.310.560,10. A maior diferenciação foi em transporte quando foi autorizado R\$ 3.410.143,03 e liquidou-se R\$ 160.134,24, simbolizando -95,30% de desproporção.

4.5.7 Secretaria Municipal de Turismo, Cultura e Desporto

As despesas da Secretaria Municipal de Turismo, Cultura e Desporto são divididas em Manutenção da Secretaria, Atividades Desportivas, Atividades Culturais, Artísticas e Históricas e Atividades do Turismo. Teve autorização de R\$ 1.022.436,00 em 2014 e liquidou-se R\$ 641.261,84, sendo que este valor foi dividido em R\$ 214.006,63 de despesa em Manutenção da Secretaria, R\$ 22.461,82 em Atividades Culturais, Artísticas e Históricas, R\$ 323.699,99 em Atividades de Turismo e a maior diferenciação foi em Atividades Desportivas que teve dotação autorizada de R\$ 442.509,00, no entanto liquidou-se -81,67% da autorização, R\$ 81.093,40.

O ano de 2015 representou a maior diferenciação desta secretaria entre autorização e liquidação, -67,86%. A dotação autorizada estava estimada em R\$ 1.299.726,52 e teve liquidação de R\$ 417.777,80. As Atividades de Turismo tiveram autorização de R\$ 213.522,00 com liquidação de R\$ 176.671,27. A dotação autorizada para Manutenção da Secretaria foi de R\$ 245.290,00 e obteve arrecadação de R\$ 163.037,68.

Um dos responsáveis pelo contraste tão notável em 2015 foi área de Atividades Desportivas, quando foi autorizado R\$ 796.149,52 e liquidado R\$ 55.827,55, refletindo em -92,99% de diferença entre ambos. Outra área também teve a variação bem perceptível, a área de Atividades Culturais, Artísticas e Históricas teve dotação autorizada

de R\$ 44.765,00 e liquidou-se R\$ 22.241,30, com a diferença equivalente de -50,32% entre um e outro.

Em 2016, esta secretaria dispôs de R\$ 479.828,19 de dotação autorizada e gerou R\$ 346.310,47 de despesas liquidadas. Da quantia liquidada foram destinados R\$ 173.902,05 para Manutenção da Secretaria, R\$ 145.249,58 em Atividades de Turismo, R\$ 27.158,84, sendo que em Atividades de Culturais, Artísticas e Históricas a autorização e a liquidação foram nulas.

4.5.8 Secretaria Municipal de Desenvolvimento Agropecuário

A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Agropecuário tem suas despesas divididas em Manutenção das Atividades da Secretaria, Fundo Municipal de Desenvolvimento Agropecuário e Atividades de Apoio Ao Produtor Rural (saneamento, agricultura e energia). A Dotação Autorizada em 2014 foi de R\$ 1.909.841,79 e teve liquidação de R\$ 1.630.008,19, deste valor R\$ 197.008,42 foram destinados para Manutenção das Atividades da Secretaria, R\$ 2.064,32 para o Fundo Municipal do Desenvolvimento Agropecuário e R\$ 1.430.935,45 em atividades de apoio ao produtor rural que foi subdivida em R\$ 15.081,32 para Saneamento, o que representou -79,97% do que foi autorizado. Foram gastos também R\$ 1.415.854,13 em agricultura e R\$ 0,00 em energia.

No ano de 2015, houve uma distinção de -31,61% entre a dotação autorizada de R\$ 809.719,00 e o liquidado de R\$ 553.768,42. O valor liquidado foi distribuído em R\$ 197.017,32 para Manutenção das Atividades da Secretaria, R\$ 60.981,94 para o Fundo Municipal do Desenvolvimento Agropecuário e R\$ 295.769,16 para Atividades de Apoio Ao Produtor Rural que foi subdivida em R\$ 9.842,50 (-60,79% a menos que a dotação autorizada de R\$ 25.100,00) e R\$ 285.926,66 destinada para a agricultura. Também foram autorizados R\$ 10.000,00 para energia, porém a liquidação foi nula.

Em 2016, R\$ 596.364,98 foi o valor de dotação autorizada, liquidou-se um valor similar de R\$ 520.205,87, deste valor R\$ 124.160,26 foram para Manutenção das Atividades da Secretaria, R\$ 101.870,07 para o Fundo Municipal de Desenvolvimento Agropecuário e R\$ 294.175,54 para Atividades de Apoio do Produtor Rural que foi distribuída em R\$ 15.679,78 para Saneamento e R\$ 278.495,76 para Agricultura, não houve dotação autorizada nem liquidação de gastos em Energia.

4.5.9 Secretaria Municipal de Assistência Social

A Secretaria Municipal de Assistência Social é dividida em Planejamento e Desenvolvimento Assistencial (Assistência Social e Habitação), Fundo Municipal de Assistência Social, Fundo Municipal Dos Direitos da Criança e do Adolescente (Assistência Social e Desporto e Lazer) e Fundo Municipal do Idoso.

Com dotação autorizada de R\$ 1.524.988,34 em 2014, teve R\$ 1.203.693,23 liquidado em 2014. Em planejamento e Desenvolvimento Assistencial, R\$ 416.165,50 foram gastos em Assistência Social e R\$ 129.017,05 em Habitação. R\$ 567.018,63 foram destinados ao Fundo Municipal de Assistência Social. Para o Fundo Municipal Dos Direitos da Criança e do Adolescente foram gastos R\$ 82.693,92 em Assistência Social e R\$ 8.798,13. Na área de Desporto e Lazer não houve dotação autorizada nem valor liquidado.

No ano de 2015 a dotação autorizada para esta secretaria era de R\$ 1.869.910,73, foi liquidado R\$ 1.104.552,96, -40,93% de contraste entre ambas. Em Planejamento e Desenvolvimento Assistencial foram gastos R\$ 374.766,70 em Assistência Social e R\$ 101.299,63 em Habitação. O Fundo Municipal de Assistência Social teve uma diferenciação de -49,49% entre a autorização de R\$ 1.016.012,07 e liquidação de R\$ 513.201,84, sendo o principal responsável pelo contraste da dotação autorizada e liquidado desta secretaria. No Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente R\$ 115.284,79 foram destinados para a Assistência Social. Houve autorização de R\$ 19.400,00 em desporto e lazer, porém a liquidação foi nula. Também foi autorizado R\$ 115.312,06 para o fundo municipal do idoso, mas a liquidação foi R\$ 0,00.

Em 2016, houve dotação autorizada de R\$ 1.378.915,99 e liquidação de R\$ 977.966,93. Do valor liquidado foram gastos em Planejamento e Desenvolvimento Assistencial R\$ 325.249,90 em Assistência Social e R\$ 7.003,20 (-73,37% que o autorizado que estava estimado em R\$ 26.300,00). Foram gastos R\$ 638.568,71 no Fundo Municipal de Assistência Social. O Fundo Municipal Dos Direitos da Criança e do Adolescente teve um contraste de -91,57%, foi autorizado R\$ 41.500,00, porém foi liquidado somente R\$ 3.500,00 em Assistência Social, não havendo liquidação de desporto e lazer que estavam com dotação autorizada em R\$ 1.500,00. O Fundo Municipal do Idoso também teve grande diferença entre dotação autorizada e liquidado, com -82,64% de diferenciação, autorizou-se R\$ 21.000,00 e liquidou-se R\$ 3.645,12.

4.5.10 Secretaria Municipal de Planejamento, Captação de Recursos e Meio Ambiente

A Secretaria Municipal de Planejamento, Captação de Recursos e Meio Ambiente tem suas despesas distribuídas em Atividades de Planejamento e Fundo Municipal do Meio Ambiente. Em 2014 a dotação autorizada foi de R\$ 576.791,33 e liquidou-se R\$ 412.952,47. Em Atividades de Planejamento foram gastos R\$ 218.332,70 em Administração e R\$ 194.619,77 em Gestão ambiental, sendo que este teve a autorização 44,00% abaixo do autorizado de R\$ 347.506,76. O Fundo Municipal do Meio Ambiente não teve dotação autorizada e nem despesa liquidada neste ano.

Em 2015, nas Atividades de Planejamento, foram gastos R\$ 280.252,89 em administração e na gestão ambiental a liquidação de R\$ 41.723,74, 68,63% abaixo da dotação autorizada de R\$ 132.992,00. Neste ano também não houve dotação autorizada tampouco houve despesa liquidada. No ano de 2016 a autorização era de R\$ 481.704,28 e a despesa liquidada foi de R\$ 401.842,91, estas despesas foram destinadas para as Atividades de Planejamento onde foram gastos R\$ 300.560,15 em Administração e R\$ 101.282,76 em Gestão Ambiental. Não obteve valores liquidados no Fundo Municipal do Meio Ambiente que estava com dotação autorizada em R\$ 15.000,00.

4.5.11 Fundo Municipal de Previdência dos Servidores

O Fundo Municipal de Previdência dos Servidores é dividido em Previdência Social e Reserva de Contingência. Teve dotação autorizada de R\$ 3.630.000,00 e R\$ 2.003.665,02 de despesa liquidada, representando -44,80% de contraste entre ambas no ano de 2014. Foram liquidados R\$ 2.003.665,02 em Previdência Social. A autorização de Reserva de Contingência era de R\$ 1.426.500,00, porém não houve gastos nesta categoria.

Em 2015 foram autorizados R\$ 3.800.000,00 de dotação e liquidados R\$ 2.310.130,72 em Previdência Social. Ocorreu a mesma situação no ano de 2016, a autorização estava estimada em R\$ 3.727.250,00, foram liquidados R\$ 2.723.525,92 em Previdência Social, os R\$ 970.093,91 autorizados em reserva de contingência não foram gastos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar o Plano Plurianual de Jaguari - RS, exercício 2014 – 2017, estabelecido pela Lei Municipal de N° 2.966, de 07 de novembro de 2013. Para tanto, a análise teórica recorreu à conceitos de Orçamento Público, Planejamento Administrativo, Planejamento Governamental, Plano Plurianual e Plano Plurianual

Participativo, com intuito de apontar a necessidade de construção de investimentos para que as atividades locais possam ser realizadas com apoio e participação do Estado nas diferentes esferas do poder: municipal, estadual e federal, possibilitando assim o desenvolvimento do município com melhoria da qualidade de vida de seus habitantes.

A primeira limitação deste estudo foi o período de tempo, pois seria necessário um maior tempo para analisar todos os elementos de receitas e despesas do PPA. A segunda limitação foi o período do ano de 2017 que não pode ser analisado por estar em andamento durante o trabalho. Desta forma, devido a sua grande importância, optou-se por sintetizar suas categorias. O PPA de Jaguari - RS passou a ser analisado em seus aspectos formais e materiais. Constatou-se então que os dados analisados a partir dos dados fornecidos pelo TCE-RS tinham valores diferentes do PPA criado em 2013, não foram encontradas emendas para ter conhecimentos dos reajustes de previsão estimada em Receitas e Despesas.

Com o total de receitas arrecadadas em R\$ 27.745.331,59, liquidou-se R\$ 24.394.330,91 de despesas em 2014. Foram liquidados R\$ 25.591.833,56 da receita arrecada em R\$ 27.939.351,09 no ano de 2015. E em 2016 foram arrecadados R\$ 32.599.303,25 e foram liquidadas despesas totais de R\$ 27.173.526,30.

Em 2014, foram arrecadados 32,41% a mais do que o previsto em Outras Receitas Correntes, previu-se R\$ 244.336,00 e arrecadou-se R\$ 323.533,16. Este valor poderia ter sido melhor distribuído em Previdência Social no Fundo Municipal de Previdência dos Servidores que encerrou o ano com -44,80%, pois previu-se R\$ 3.630.000,00 e liquidou-se R\$ 2.003.665,02.

As Receitas de Capital tiveram uma surpreendente arrecadação, estimadas em apenas R\$ 3.000,00, arrecadou-se R\$ 2.427.213,57 que poderiam ter sido investidos em construção de escola de ensino fundamental que estava autorizado neste ano ou aquisição de ônibus escolares que também estava com dotação autorizada e não foram adquiridos, assim a diferença na conta da Secretaria Municipal de Educação não seria tão grande como foi, -40,57%, pois foram autorizados R\$ 12.251.315,73 e arrecadados R\$ 7.281.456,17.

Apesar de não estarem previstos, foram arrecadados R\$ 85.101,77 nas Outras Correntes Orçamentárias em 2014, este valor poderia ter sido designado a Atividades Desportivas, pois autorizou-se R\$ 442.509,00 e liquidou-se somente R\$ 81.093,40 nesta área da Secretaria Municipal de Turismo, Cultura e Desporto, cujo teve como diferença

total de -37,28%, onde estavam autorizados R\$ 1.022.436,00 e liquidou-se R\$ 641.261,84.

No ano de 2015 foram arrecadados R\$ 804.109,31 em Outras Receitas Correntes que estavam previstas em R\$ 303.629,25, representando um aumento de 164,83%. Deste valor, poderia ser novamente investido em Atividades Desportivas ou Atividades Culturais, Artísticas e Históricas na área da Secretaria Municipal de Turismo, Cultura e Desporto, pois mais uma vez obteve um grande valor negativo, -67,86%. Estavam autorizados R\$ 1.299.726,52 e foram liquidados R\$ 417.777,80.

A Alienação de Bens Móveis também teve grande arrecadação em 2015, prevista em apenas R\$ 3.000,00, foram arrecadados R\$ 202.200,00 e as Outras Receitas de Capital não estavam previstas, mas arrecadaram R\$ 48.869,69. Parte deste valor poderia diminuir a porcentagem negativa em Saneamento, Agricultura ou Energia na Secretaria Municipal de Apoio ao Desenvolvimento Agropecuário onde a dotação foi autorizada em R\$ 809.719,00, porém liquidou-se -31,61%, um valor de R\$ 553.768,42.

Também se arrecadou R\$ 140.571,61 em Outras Receitas Correntes que não estavam previstas, poderia ter sido utilizada para o Fundo Municipal do Idoso na Secretaria Municipal de Assistência Social, pois não foi aplicado investimento nesta área mesmo tendo dotação autorizada de R\$ 115.312,06.

No ano de 2016, foram arrecadados R\$ 2.942.154,05 em Receitas Tributárias, 34,22% acima do previsto, este valor que foi superior poderia ter sido utilizado nas Despesas Não-Computáveis em Educação, aplicando em Educação, Cultura e principalmente em Desporto e Lazer que não teve investimento.

Também houve grande arrecadação em Receita Patrimonial, previu-se R\$ 1.225.668,85 e arrecadou-se R\$ 1.880.867,34, cujo valor arrecadado acima do previsto poderia ter sido gasto em Infraestrutura Urbana e Rural que teve baixo investimento em Urbanismo e Transporte, pois teve previsão total de R\$ 5.872.897,85 e foi arrecadado 1.470.694,34, 74,96% abaixo do esperado.

Foram arrecadados 92,67% a mais do que o previsto de R\$ 145.000,00 em Outras Receitas Correntes Intra-Orçamentárias, arrecadou-se R\$ 279.374,23, parte deste valor acima do previsto poderia ter sido destinado a Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente que estava autorizado em R\$ 41.500,00 e liquidou somente R\$ 3.500,00 e também novamente em Fundo Municipal do Idoso na Secretaria Municipal de Assistência Social, pois foi autorizado R\$ 21.000,00 e liquidou-se somente R\$ 3.645,12.

Sendo assim, propõe-se ajustar alguns elementos que poderiam otimizar a aplicação do PPA, tais como:

- Rever o uso dos investimentos em educação, saúde, saneamento básico, cultura, transporte, atividades desportivas, atividades de apoio ao produtor rural e assistência social que tiveram despesas liquidadas abaixo do previsto em todos os anos analisados;
- Aplicar o que for discutido em audiências públicas realizadas nos quatro distritos e no perímetro urbano do município para melhor atender as prioridades dos munícipes;
- Deve-se investir mais em Cultura, Saneamento, Transporte, Gestão Ambiental e Energia (nas localidades rurais), pois há investimento quase sempre nulo ou muito baixo nestas áreas;
- Analisar porque as despesas estão sempre abaixo da receita arrecadada e distribuir melhor entre suas 13 áreas de órgãos municipais, visto que sobra arrecadação em todos os anos analisados que acabam não sendo utilizados.

Conclui-se, portanto, observando o PPA foi constatado que este acaba sendo elaborado para cumprir o que está estabelecido na Constituição Federal mais do que como um instrumento efetivo de planejamento participativo do município elaborado. Pois mesmo que haja vontade política de planejar a médio prazo as possibilidades são pequenas visto que o percentual de recursos livres a disposição das administrações para aplicar no que entenderem ser o melhor é mínimo.

Aplicar um PPA é uma tarefa difícil, tendo em vista que prever os próximos 4 anos é incerto, podendo ocorrer diversos imprevistos. Porém mesmo que haja grande arrecadação, as despesas são sempre inferiores o que pode ser melhor explorado durante cada ano. A proposta de transformar a elaboração do PPA em um elemento participativo continua sendo uma excelente ideia, visto que por ser uma cidade com 11.514 habitantes a capacidade de poder ouvir os cidadãos é maior, podendo ser mais eficaz. Aplicando o que a população clama por mais atenção, Jaguari tende a oferecer uma gestão pública de esplêndida qualidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 23 out. 2017.

BRASIL. **Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal)**. Brasília, Senado Federal, Centro Gráfico, 2000.

BRASIL. **Lei n.º 4.320, de 17 de março de 1964**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm>. Acesso em: 14 nov. 2017.

JAGUARI. **Lei Orgânica do Município**. Jaguari, RS, 03 abr. 1990. Disponível em: <<http://camara.jaguari.rs.gov.br/wp-content/uploads/2014/09/LeiOrg%C3%A2nica-Munic%C3%ADpio-REVIS%C3%83O-2012-Final.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2017

JAGUARI. **Lei Municipal no. 2.666**. Jaguari, RS, 07 nov. 2013. Disponível em: <<http://jaguari.rs.gov.br/2017/10/ppa-20142017/>>. Acesso em: 24 out. 2013.

SILVA, R. B. da et al. **GESTÃO PÚBLICA: Inovações e Modelos**. Editora CRV, 1ª Ed., p. 43-60, 2015.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos et al. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, Brasília, 1995.

SANTOS, Aristeu Jorge dos. **Orçamento público e os municípios: alguns conceitos de orçamento e suas repercussões na administração pública municipal**. READ: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 22, vol. 7, n. 4 (jul/ago 2001), documento eletrônico, 2001.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo; DEBUS, Ilvo. **Lei complementar no. 101/2000: entendendo a lei de responsabilidade fiscal**. Secretaria do Tesouro Nacional, 2002.

DA SILVA, José Afonso. **Orçamento-programa no Brasil**. Empresa Gráfica da Revista dos Tribunais, 1973.

ANGÉLICO, João. **Contabilidade Pública**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIACOMONI, James. **Orçamento público**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998

PAGLIARUSSI, Marcelo Sanches; NOSSA, Valcemiro; DE ALMEIDA LOPES, Venina. **A influência do plano plurianual nos indicadores de execução**. REGE. Revista de Gestão, v. 12, n. 3, p. 29, 2005.

MAZZALI, Leonel; NIERO, J. C. C.; SILVA, S. V. **O Planejamento Estratégico Situacional no Setor Público – A Contribuição de Carlos Matus**. XII SEMEAD-Empreendedorismo e Inovação. FEA. USP, 2009.

ULTRAMARI, Clóvis; ALCIDES REZENDE, Denis. **Planejamento estratégico e planos diretores municipais: referenciais e bases de aplicação**. RAC-Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 3, 2008.

DE TONI, Deonir. **Administração da imagem de organizações, marcas e produtos**. Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, v. 1, p. 235-268, 2009.

ANDRADE, Nilton de Aquino et al. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual.** São Paulo: Atlas, 2005.

MOURA, Eduardo C. **As sete ferramentas gerenciais da qualidade: implementando a melhoria contínua com maior eficácia.** McGraw-Hill, 1994.

DO SUL, Rio Grande. **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul.** 2012.

BORNIA, Antônio Cezar; LUNKES, Rogério João. **Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário.** Contabilidade Vista & Revista, v. 18, n. 4, 2007.

VAINER, Ari; ALBUQUERQUE, Josélia; GARSON, Sol. **Manual de elaboração: o passo a passo da elaboração do PPA para municípios.** Ministério do Planejamento e Orçamento, 2004.

FERREIRA FILHO, Wilson Rodrigues. **A Importância do Plano Plurianual Participativo**

Na Gestão Pública. Revista Controle, 2015.

CARDOSO, Nathan Ribeiro. **O Plano Plurianual 2010-2013 do Município de Jequitinhonha - MG: Uma Análise de Conteúdo do seu Ciclo de Gestão.** 2013.

SILVA, Patrícia Pinheiro. **Terceirização nos serviços públicos.** Terceirização nos serviços públicos, 2011.

RÉUS, Fernando Fernandes. **Planejamento estratégico com foco no orçamento: um estudo em uma empresa do ramo de construção civil.** 2010.

LIMA, Jerônimo Mascarenhas. **Análise do Plano Plurianual 2010-2013 e Dos Investimentos em Educação (2005-2012) Como Instrumento de Desenvolvimento Regional No Município de Barreiras (BA).** 2013.

BROSE, M. **Metodologia Participativa, uma introdução a 29 instrumentos.** Porto Alegre: Editora Tomo, 2001.

BLEGER, J. **A entrevista Psicológica: seu emprego no diagnóstico e na intervenção.** Temas de psicologia, 1964.

Compras compartilhadas em consórcios públicos: um estudo sobre o processo licitatório de medicamentos de um município da Serra Gaúcha.

Shared purchases in public consortium: a study on the bidding process for medicines in a municipality of the Serra Gaúcha.

Rosemeri Ferraz Bagatini

Ricardo Antonio Reche

RESUMO

A compra coletiva se caracteriza quando um grupo de consumidores se reúne para alcançar o menor preço possível para um produto. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar os procedimentos licitatórios realizados nos Consórcios Públicos, tendo como estudo de caso o Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Sustentável da Serra Gaúcha (CISGA). A pesquisa analisa como se realiza o processo de compras compartilhadas, trazendo vantagens e desvantagens das compras coletivas. Os métodos de pesquisa utilizados foram a pesquisa qualitativa de caráter documental, tendo como fonte de dados as publicações legais de homologação e dos procedimentos licitatórios, assim como as entrevistas junto à Diretoria Executiva do Consórcio e junto à Secretaria Municipal de Saúde. Os dados foram analisados em relação à comparação dos valores homologados pelo Consórcio e por outro município. Os resultados principais apontam que a compra compartilhada, realizada através de consórcio, gera grande economia aos municípios participantes.

PALAVRAS-CHAVES: Consórcio Público; Processos Licitatórios; Compras Compartilhadas.

ABSTRACT

Collective purchasing is characterized when a group of consumers meets to achieve the lowest possible price for a product. In this context, this study aims to analyze the bidding procedures carried out in Public Consortium, having as a case study the Intermunicipal Sustainable Development Consortium of Serra Gaucha (CISGA). The study analyzes how the shared purchasing process is carried out, bringing advantages and disadvantages to collective purchasing. The research methods used were qualitative research of a documentary nature, with the legal publications of homologation and bidding procedures as data sources, as well as interviews with the Consortium's Executive Board and the Municipal Health Secretariat. The data were analyzed in relation to the comparison of the values ratified by the Consortium and by another municipality. The main results indicate that the shared purchase, carried out through a consortium, generates great savings for the participating municipalities.

KEY WORDS: Public Consortium; Bidding Processes; Purchases Shared.

INTRODUÇÃO

Com a publicação da Constituição Federal de 1988 os municípios adquirem certo grau de autonomia político-administrativa na formulação e execução de suas políticas públicas, diminuindo assim a dependência do Estado.

Essa mudança foi muito bem ilustrada por Batista (2011, p.31) quando afirma que

As mudanças foram, e ainda são, profundas nas localidades. De um poder responsável apenas pela conservação de ruas e praças, transporte limpeza pública, ou seja, atividades tradicionalmente ligadas à zeladoria, o município ganha status de prestador de serviços públicos nas áreas sociais.

É neste cenário que os Consórcios Públicos aparecem como uma rede de cooperação, que surgem ainda no século XIX, e ganham força na medida em que oferecem condições para que, por meio dessa cooperação, os municípios realizem suas necessidades comuns. Para Batista (2011, p.32) “[...] hoje não mais se discute a importância e a existência dos Consórcios Públicos, posto que estes ajudam os governos municipais na execução das políticas públicas de sua competência.”

Os Consórcios Públicos são regidos pela Lei 11.101/2005 e Decreto Federal nº 6.017/2005, atribuindo-lhe personalidade jurídica quando apresenta no seu art. 2º o seguinte entendimento:

I - consórcio público: pessoa jurídica formada exclusivamente por entes da Federação, na forma da Lei n.º 11.107, de 2005, para estabelecer relações de cooperação federativa, inclusive a realização de objetivos de interesse comum, constituída como associação pública, com personalidade jurídica de direito público e natureza autárquica, ou como pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos.

Ainda, há a possibilidade de os estados e municípios instituírem normas complementares ou específicas voltadas às necessidades regionais e locais, conforme atribuições da Constituição Federal.

Os Consórcios Intermunicipais são criados apenas entre municípios, numa forma de cooperação horizontal, tendo como propósito a ampliação de gestão e disponibilidade de recursos, de modo a prestar os serviços relativos ao desenvolvimento urbano, saúde, infraestrutura, saneamento básico e gestão ambiental, conforme o diretor do CISGA.

Com a finalidade principal de promover economicidade de forma coletiva, bem como implantar iniciativas na promoção do desenvolvimento sustentável, visando garantir a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, gestores municipais de dez municípios da região da Serra Gaúcha, no ano de 2010, se uniram para implantar, na

região, um Consórcio. Após diversos encontros, estudos e debates, surgiu o Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Sustentável da Serra Gaúcha – CISGA, através da assinatura do Protocolo de Intenções em 18 de abril de 2011 e, posteriormente, o lavramento do Contrato de Consórcio Público em 22 de julho de 2011, bem como a publicação de seu estatuto em 14 de outubro de 2011, juntamente com a eleição da sua primeira diretoria.

Tendo em vista o exposto, este artigo busca responder ao seguinte questionamento: quais são as vantagens e desvantagens econômicas da compra compartilhada?

A sequência do presente estudo está estruturada em quatro partes: uma seção contendo o referencial teórico e os principais conceitos acerca do tema; o tópico seguinte detalha os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa; a seção seguinte é composta pela análise dos dados coletados e, por fim, o último tópico traz as considerações finais da pesquisa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo refere-se à origem dos consórcios públicos no Brasil, suas previsões legais e às normatizações acerca desse instrumento de gestão. Inicialmente é apresentado o conceito de compras coletivas e um breve histórico do surgimento da cooperação entre entes federados no Brasil, a origem legal na constituição de 1988, a legislação que normatizou a criação e a constitucionalização dos consórcios públicos e, logo após, uma abordagem sobre como ocorre a licitação compartilhada nos Consórcios Públicos.

1.1 Compras coletivas

As compras coletivas, fora do contexto do setor público, tornaram-se mais difundidas com a ascensão da internet. Conforme Teixeira e Faust (2012), em matéria publicada na Revista Exame, de 29 de fevereiro de 2012, intitulada “Compras coletivas: um novo jeito do comércio”, foi a empresa americana Groupon que iniciou uma onda de inovação, mudando o que se entende por comércio coletivo. A ideia principal dessa nova modalidade de compras é que, para conseguir um valor de cupom de desconto é necessário que um número determinado de pessoas queira usufruir de um mesmo serviço ou tenham interesse num mesmo produto. Essas promoções, geralmente, duram 24 horas. Segundo esta matéria, “tudo começou por acidente”, quando começaram a vender cupons

de desconto em um blog, baseado na sistemática de funcionamento do site ThePoint, cujo objetivo era unir pessoas em torno de uma causa comum.

Conforme Altermann (2010)

o conceito de compra coletiva é exatamente como o termo já diz: são grupos de pessoas que se juntam para fazer compras. Mas por quê? É simples, a ideia parte de um velho conhecido na hora de qualquer negociação, o leve mais e pague menos. O objetivo da compra coletiva, então, é esse: juntar pessoas que queiram um mesmo produto e assim tentar conseguir descontos. Isto sempre deu certo porque quanto mais uma empresa vende, menor será a necessidade de incluir “custos de risco” e “custos fixos” embutidos no preço final, então o produto diminui o seu valor por unidade.

As compras coletivas pela internet oferecem muitos benefícios aos usuários, especialmente em relação à conveniência, permitindo acesso ininterrupto, com a comodidade de não sair de casa e ainda conseguir bons descontos.

1.2 A Constituição federal e os consórcios públicos

A imagem dos consórcios públicos no Direito Administrativo brasileiro surgiu com a Emenda Constitucional nº 19/98, que alterou o art. 241 da Constituição da República Federativa do Brasil, dando-lhe a seguinte redação:

Art. 241. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão por meio de lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos.

Baseando-se no conceito do artigo 241 da Constituição Federal, os consórcios públicos tornam-se importante instrumento de políticas públicas que visam o desenvolvimento econômico regional, atendendo a necessidades em diversas áreas, como saúde, educação, meio ambiente, saneamento, agricultura, como outras. Uma das formas mais visíveis desta espécie de associação são os consórcios intermunicipais, que podem assumir caráter multifuncional, atendendo, por meio de uma única estrutura administrativa, as diversas políticas públicas provenientes da administração municipal.

Em seguida à publicação da referida emenda constitucional, edita-se a Lei Federal n.º 11.107, de 06 de abril de 2005, proporcionando ao país um marco regulatório dos consórcios públicos, regulamentada pelo Decreto n.º 6.017, de 17 de janeiro de 2007, atribuindo-lhe personalidade jurídica quando apresentada no seu art. 2º a seguinte compreensão:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, consideram-se: I - consórcio público: pessoa jurídica formada exclusivamente por entes da Federação, na forma da Lei nº 11.107, de 2005, para estabelecer relações de cooperação federativa, inclusive a realização de objetivos de interesse comum, constituída como associação pública, com personalidade jurídica de direito público e natureza autárquica, ou como pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos.

Logo, entende-se que a realização de um consórcio pode configurar-se numa importante ferramenta para os municípios de pequeno e médio porte, onde são visíveis as dificuldades como escassez de recursos, sejam eles financeiros ou operacionais, problemas que podem ser minimizados com o compartilhamento de responsabilidades entre os entes consorciados.

Batista (2011) corrobora o acima mencionado, afirmando que o Consórcio Público Intermunicipal é uma cooperação entre municípios. Trata-se de uma associação no sentido horizontal, ou seja, entre entes da mesma esfera de governo e mesmo nível organizacional, em busca de objetivos e interesses comuns.

As Câmaras Setoriais, por sua vez, são órgãos de planejamento subordinados à Diretoria Executiva, constituídos por seu Coordenador e demais integrantes, sendo estes servidores estáveis cedidos de órgãos ou entidades dos entes consorciados (cujas atividades sejam afins a alguma área objeto da respectiva Câmara Setorial), bem como aquele escolhido dentre os Secretários Municipais indicados por membro da Assembleia Geral e cujas Secretarias tenham as mesmas finalidades e guardem a mesma afinidade.

1.3 CONSÓRCIOS PÚBLICOS: CRIAÇÃO E FUNCIONAMENTO

A contratação de consórcios públicos foi regulamentada através da lei federal nº 11.107, de 06 de abril de 2005, a qual dispõe sobre as normas gerais para contratação de consórcios públicos.

Conforme a lei supracitada, cabe ressaltar que a efetivação de um consórcio público está sujeita a formalização de algumas etapas legais, que definem desde sua estrutura até o seu funcionamento, destacando-se dentre elas a celebração de um protocolo de intenções, ratificação deste protocolo, celebração de contrato de consórcio público, consignação de estatuto e regimento interno e formalização de contrato de rateio ao término de cada exercício financeiro.

Para Di Pietro (2019, p. 602)

antes da promulgação da Lei nº 11.107/05, havia certo consenso doutrinário em considerar o convênio e o consórcio como acordos de vontade, sendo o consórcio

utilizado quando os entes consorciados eram do mesmo nível (consórcio entre Municípios ou entre Estados) e o convênio, quando se tratava de entidades de níveis diferentes, como por exemplo os convênios entre União e Estados ou Municípios, ou entre Estados e Municípios.

A Lei nº 11.107/05 veio mudar a natureza jurídica do instituto ao estabelecer, no artigo 6º, que “o consórcio público adquirirá personalidade jurídica: I – de direito público, no caso de constituir associação pública, mediante a vigência das leis de ratificação do protocolo de intenções; II – de direito privado, mediante o atendimento dos requisitos da legislação civil”.

Em 08 de outubro de 2008 foi publicada a lei nº 11.795, que dispõe sobre o sistema de consórcio. Em seus artigos 2º e 4º define o que é o consórcio e o consorciado:

Art. 2º Consórcio é a reunião de pessoas naturais e jurídicas em grupo, com prazo de duração e número de cotas previamente determinados, promovida por administradora de consórcio, com a finalidade de propiciar a seus integrantes, de forma isonômica, a aquisição de bens ou serviços, por meio de autofinanciamento.

Art. 4º Consorciado é a pessoa natural ou jurídica que integra o grupo e assume a obrigação de contribuir para o cumprimento integral de seus objetivos, observado o disposto no art. 2º.

Para Di Pietro (2019), a celebração de um protocolo de intenções é facilmente compreensível, uma vez que se trata de um instrumento pouco estudado no meio jurídico do país. Neste documento os consorciados manifestam o interesse na celebração do acordo, mas não assumem nenhum compromisso ou nenhuma obrigação, apenas definindo cláusulas a serem observadas no caso de o acordo ser efetivamente celebrado no futuro.

Ainda conforme Di Pietro (2019 p. 605)

como o consórcio é instituído como pessoa jurídica, não poderia ser constituído pela simples celebração de um contrato. Daí a necessidade de celebração de um protocolo de intenções em que se definam as condições em que o consórcio será instituído, até para poder submeter o consórcio à aprovação legislativa.

O regime jurídico a ser seguido pelos consórcios públicos atuais é aquele previsto na Lei nº 11.107/05, podendo adquirir personalidade jurídica de direito público, quando se constitui na forma de associação pública. Neste caso se apresenta como uma autarquia interfederativa, fazendo parte da administração indireta de todos os entes consorciados; ou de direito privado, podendo apresentar formato de associação ou fundação, atendendo a legislação civil e as normas da administração pública.

1.4 CONSÓRCIOS PÚBLICOS

Segundo Cunha (2004), os primeiros indícios da realização de consórcios se davam através da formalização de contratos entre entes, os quais eram sujeitos à aprovação do ente superior. Por ente superior entendia-se que os municípios sujeitavam-se à aprovação do Estado e este, por sua vez, à aprovação da União. Esse processo foi vigente até a constituição de 1937, que reconheceu a personalidade jurídica de direito público para as associações entre municípios.

Para Batista (2011), nos anos 80 o Brasil passou por transformações políticas e econômicas significativas e, com isso, os Consórcios entre municípios, estimulados pelas políticas descentralizadoras, ganharam ênfase. A reforma do Estado, o agravamento da crise econômica e a redemocratização contribuíram para o surgimento dos Consórcios, estruturas raras até então.

Meirelles (2016 p. 474) entende que, como os consórcios assumem personalidade jurídica de direito público, a partir da publicação do artigo 6º, incisos I e II, da lei 11.107, tendo, portanto, capacidade para assumir direitos e obrigações em nome próprio, “os consórcios públicos têm capacidade para exercer direitos e assumir obrigações em nome próprio, com administração própria”. Para que isto aconteça, é necessário que, pelo menos, dois entes celebrem o protocolo de intenções.

1.5 LICITAÇÕES COMPARTILHADAS NOS CONSÓRCIOS PÚBLICOS

A compra em consórcio é mais conhecida como licitação compartilhada, tendo como um dos seus objetivos a economia gerada, além da desburocratização através de apenas uma compra para vários municípios.

Segundo a Instrução Normativa nº13/2017, do Tribunal de Contas do Estado (TCE), “entende-se como licitação compartilhada a licitação realizada por consórcio público, cujos contratos são firmados diretamente entre os licitantes vencedores e os órgãos que integram o respectivo consórcio”.

Os recursos públicos dos consórcios, ao serem utilizados para aquisição de bens e serviços, devem obedecer ao princípio da licitação pública de dar a isonomia a todos que queiram contratar com a Administração Pública, desde que esteja apto, conforme as regras dispostas na Lei nº 8.666/93. Já a Lei nº 11.107/05 realizou importantes alterações na Lei das licitações, entre elas o aumento de limites de valores, através da inclusão do § 8º do art.23:

As modalidades de licitação a que se referem os incisos I a III do artigo anterior serão determinadas em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação:

I - para obras e serviços de engenharia:

- a) convite - até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);
- b) tomada de preços - até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);
- c) concorrência: acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);

II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior:

- a) convite - até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais);
- b) tomada de preços - até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais);
- c) concorrência - acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais).

§ 8º No caso de consórcios públicos, aplicar-se-á o dobro dos valores mencionados no caput deste artigo quando formado por até 3 (três) entes da Federação, e o triplo, quando formado por maior número. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005).

A Lei dos Consórcios (Lei nº 11.107/05) trouxe, ainda, a possibilidade da compra compartilhada através da licitação compartilhada, dando nova redação ao § 1º art. 112 da Lei de Licitações (Lei nº 8.666/93), passando a ter a seguinte redação:

Art. 112. Quando o objeto do contrato interessar a mais de uma entidade pública, caberá ao órgão contratante, perante a entidade interessada, responder pela sua boa execução, fiscalização e pagamento.

§ 1º Os consórcios públicos poderão realizar licitação da qual, nos termos do edital, decorram contratos administrativos celebrados por órgãos ou entidades dos entes da Federação consorciados. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005).

Adotando as cautelas necessárias para a contratação, indo ao encontro do previsto no art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, o Consórcio é o órgão gerenciador da licitação compartilhada, cabendo-lhe a responsabilidade pela condução e gerenciamento dos procedimentos licitatórios.

2 METODOLOGIA

A demanda pelo entendimento sobre os procedimentos licitatórios em consórcios públicos e o intuito de promover uma análise sobre a importância deste instrumento de gestão para a Administração Pública caracterizam esta pesquisa de natureza básica, de objetivo exploratório, abordagem qualitativa, adotando como estratégias a pesquisa documental e o estudo de caso.

Segundo Severino (2007, p. 123), “a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema foi escolhida a pesquisa qualitativa, no sentido interpretativo de como ocorrem os procedimentos licitatórios em

compras compartilhadas. Segundo Gil (2007), este tipo de análise tem como objetivo descrever, compreender e explicar determinados fenômenos e situações.

Ainda, de acordo com Gil (2007), o planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível, destacando que na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. Desta forma utilizou-se do estudo de caso com o objetivo de estudar de forma mais esmiuçada e profunda o objeto, ou seja, a participação em processos licitatórios entre os entes do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Sustentável da Serra Gaúcha. Conforme Yin (2001, p. 20), “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizou-se da pesquisa documental, no que se refere à consulta dos processos licitatórios e suas homologações. Como fontes de coleta de dados foram selecionados dois processos licitatórios, escolhidos por serem realizados através da modalidade Pregão Eletrônico e Concorrência Pública e tendo o mesmo objeto para comparação.

Houve ainda a coleta de dados quanto à compreensão das características e ritos processuais, trazendo a análise das vantagens e desvantagens das compras compartilhadas, etapa metodológica na qual foram realizadas uma entrevista semiestruturada com o Diretor do Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Sustentável da Serra Gaúcha (CISGA) com a Secretária Municipal de Saúde de um município da Serra Gaúcha, componente do CISGA. Para Gil (2010), a entrevista é uma forma de diálogo guiado por uma relação de questões de interesse, como um roteiro que o investigador vai explorando ao longo de seu desenvolvimento. Destaca-se que o roteiro foi estruturado com oito questões, baseadas nas teorias presentes no referencial teórico desta pesquisa, validado por especialistas na área.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a finalidade principal de promover economicidade de forma coletiva, bem como implantar iniciativas na promoção do desenvolvimento sustentável, visando garantir a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, gestores municipais de dez municípios da região da Serra Gaúcha, no ano de 2010, se uniram para implantar, na região, um Consórcio.

O principal objetivo do CISGA é atuar na gestão associada dos serviços públicos nas diversas áreas de atuação da administração pública. Consoante a este propósito, o

Consórcio está habilitado a receber recursos através de convênios ou outros instrumentos congêneres para a implementação das ações previstas em seu planejamento.

O Consórcio está localizado na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, na Serra Gaúcha, sendo formado pelos seguintes municípios: Bento Gonçalves, Campestre da Serra, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Fagundes Varela, Flores da Cunha, Garibaldi, Nova Roma do Sul, São Marcos e Veranópolis, que juntos formam uma população aproximada de 244.092 habitantes.

A coordenação 2018-2019 é composta pelos seguintes membros: Presidente: Município de Carlos Barbosa – Prefeito Municipal; Vice-Presidente: Município de Nova Roma do Sul – Prefeito Municipal; Secretário: Município de Fagundes Varela – Prefeita Municipal.

A equipe administrativa do CISGA é composta pelos seguintes membros: Diretor Executivo; Supervisora Administrativa; Assessor Jurídico; Contador e Auxiliar Administrativa.

3.1 PROCEDIMENTOS DE ABERTURA DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS

Primeiramente, passa-se por uma ampla discussão entre os consorciados dentro das Câmaras Setoriais. As Câmaras Setoriais são órgãos de planejamento, subordinados à Diretoria Executiva, constituídos por seu Coordenador e demais integrantes, sendo estes servidores estáveis cedidos de órgãos ou entidades dos entes consorciados cujas atividades sejam afins a alguma área objeto da respectiva câmara setorial, e aquele escolhido dentre os Secretários Municipais indicados por membro da Assembleia Geral e cujas Secretarias tenham as mesmas finalidades.

Depois de decidido, em consenso, o que será adquirido, é criado um grupo de trabalho através de técnicos das prefeituras, que realizam o levantamento real das necessidades do município.

Conforme relato do Diretor do CISGA, *“os técnicos são chamados para fechar os itens para cada área. Fazemos uma reunião prévia com os especialistas que trabalham nas prefeituras. Por exemplo, no caso de medicamentos, é realizada uma reunião com o grupo de trabalho dos farmacêuticos representantes dos municípios, onde são enumerados os itens e quantitativos a serem licitados”*. Dessa forma, os municípios buscam objetivos e interesses em comum e se beneficiar com essa modalidade, indo ao encontro do que Batista (2011) e Di Pietro (2019) afirmam.

De acordo com o entrevistado, diretor do CISGA, “*é solicitado que os técnicos dos municípios façam uma média mensal dentro da realidade, para evitarmos fazer um quantitativo superestimado e não o executar, o que gera um descrédito junto aos fornecedores*”.

Conforme o relato da Secretária de Saúde, “*a maior vantagem do registro de preços é em questão ao valor, porque acabam participando inúmeros fornecedores e reduzindo bastante o valor de referência, sem contar que vai adquirindo conforme necessidade e pelo período de um ano*”.

A entrevistada destacou ainda que o valor investido em medicação no último ano foi cerca de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais), sendo que o valor recebido por habitante/ano do Governo Federal foi de R\$ 5,10 (cinco reais e dez centavos) e do Governo Estadual foi de R\$ 2,36 (dois reais e trinta e seis centavos). A obrigação legal do Município seria o investimento de igual valor ao do repasse do Governo Estadual, mas, no último ano, o valor investido por habitante foi de R\$ 30,70 (trinta reais e setenta centavos), para atender, em média, oito a nove mil pessoas por mês na Farmácia Pública Municipal.

3.2 COMISSÃO DE LICITAÇÕES ATÉ A HOMOLOGAÇÃO DOS PROCESSOS

A equipe administrativa do CISGA é composta por uma equipe bem reduzida, sendo dois assistentes administrativos (sendo que um deles também realiza a função de pregoeiro), um contador e um assessor jurídico. Salienta-se que essa equipe é responsável apenas pelos procedimentos licitatórios. Os procedimentos anteriores, como elaboração de termos de referência, são discutidos entre os técnicos especialistas das áreas de interesse dos objetos licitados.

O consórcio realiza a gestão dos procedimentos licitatórios gerando uma ata final, e informa o item, quantidade e fornecedor para as Prefeituras, onde estas contratam diretamente com os fornecedores. Isso permite que esta ação financeira, de entrega e pagamento, fique diretamente entre município e fornecedor.

3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS NAS COMPRAS COMPARTILHADAS

A principal vantagem observada é no que diz respeito ao princípio da economia, começando com os recursos humanos necessários para a realização do certame, pois muitos municípios não têm grande quantidade de pessoas especializadas ou até mesmo

um número de servidores efetivos que poderiam realizar esse procedimento administrativo.

Outro ponto mencionado no contexto econômico refere-se à publicidade: ocorre que se as licitações fossem realizadas separadas pelos entes municipais gerariam um grande valor de publicação legal, enquanto as publicações realizadas pelo consórcio abrangem todos os municípios envolvidos em apenas uma publicação.

Um fator de destaque que assegura maior economia nas compras compartilhadas é a aquisição de grande quantidade de itens, o que proporciona a atração de maior concorrência entre grandes empresas e a obtenção de melhores preços, atendendo os anseios de todos os municípios envolvidos no processo licitatório.

Conforme relato do Diretor Executivo do CISGA, “a quantidade e o valor dos certames chamam atenção dos grandes fornecedores. Por exemplo, na licitação de medicamentos, quem participa do certame são os próprios laboratórios, onde ocorre grande redução dos valores pagos em licitações realizadas diretamente pelos entes municipais”. Esse relato vai de encontro ao que afirma Altermann (2010), que destaca a compra coletiva como uma forma de redução de riscos e de custos.

O Quadro 1 demonstra um comparativo de alguns itens da Concorrência Pública n. 30/2018, tendo como objeto o Registro de Preços de Medicamentos realizado pelo município de Garibaldi-RS, em comparação ao processo de Pregão Eletrônico n. 07/2018 realizado pelo CISGA.

Os itens foram escolhidos de forma aleatória, pois no edital foram licitados mais de 200 itens. Os itens listados foram colocados em comparação com os valores homologados nas respectivas Atas de Registro de Preços, conforme segue:

Quadro 1 – Comparativo de preços

Medicamento	Valor / Garibaldi	Valor / CISGA	Diferença	% de Economia
Dipirona 500mg/ml	R\$ 0,41	R\$ 0,38	R\$ 0,03	7,32%
Clonazepan 2,5mg/ml	R\$ 1,75	R\$ 1,66	R\$ 0,09	5,14%
Maleato de Enalapril 20mg	R\$ 0,04	R\$ 0,03	R\$ 0,01	25,00%
Alopurinol 100mg	R\$ 0,07	R\$ 0,06	R\$ 0,01	14,29%
Metronidazol 400mg	R\$ 0,32	R\$ 0,30	R\$ 0,02	6,25%

Diclofenaco Sal Sódico 25mg/ml	R\$ 0,55	R\$ 0,53	R\$ 0,02	3,64%
-----------------------------------	----------	----------	----------	-------

Fonte: elaborado pelos autores a partir do Pregão Eletrônico n. 07/2018/CISGA

Pode-se observar uma economia gerada ao Município que optou pela realização da compra compartilhada, pois no cômputo geral os medicamentos são adquiridos por comprimido e, se somados todos os itens e divididos pelo total, o percentual de economia resulta significativo aos cofres públicos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o sistema de compras compartilhadas em Consórcio Público, além de verificar as vantagens e desvantagens, seus efeitos e benefícios econômicos proporcionados por esse método.

Através do referencial bibliográfico, das entrevistas e da análise realizada, conclui-se que a utilização do consórcio para a realização de compras compartilhadas é uma ferramenta de grande importância para a Administração Pública, desde que realizada de acordo com as necessidades dos entes municipais, com um planejamento antecipado e adequado, com quantitativos dentro da realidade. Neste sentido, por exemplo, observou-se a linha de pensamento retratada por Altermann (2010), de juntar pessoas que queiram comprar um mesmo produto e, através da compra coletiva, conseguir melhores preços.

Percebe-se, com o estudo realizado, que havendo um bom termo de referência e uma fiscalização atuante pode-se certamente atingir uma grande economia de recursos públicos, que poderão ser revertidos em melhorias para os cidadãos, auxiliando os gestores na execução das políticas públicas, conforme já citado por Batista (2011, p.32).

Ainda, foi constatado que o consórcio deverá realizar apenas o processo licitatório e os municípios ficam incumbidos de realizar a contratação de forma direta com o fornecedor vencedor do certame, visando o melhor planejamento e faturamento dos medicamentos.

Como contribuição acadêmica, acredita-se que este trabalho possa ser de grande valia aos estudantes das áreas de administração, gestão, compras e demais áreas ligadas à aquisição de produtos e serviços, tanto no setor público como no privado, para que tenham conhecimento dessa importante ferramenta que foi desenvolvida com o objetivo de facilitar o trabalho, bem como a economia gerada com a sua utilização.

No âmbito organizacional, a contribuição, em especial para a gestão pública, se dá no sentido de desburocratizar os trâmites, unindo-se em torno de elementos comuns aos municípios e, através dos consórcios, melhorar a gestão de recursos financeiros e, principalmente, de recursos humanos, uma vez que nos municípios menores a equipe, geralmente, é mais enxuta.

Por fim, fica a sugestão de novas pesquisas sobre este tema, pois não foi identificado em bases de dados nacionais um número relevante de trabalhos científicos realizados sobre compras compartilhadas em âmbito público, sendo que se considera que o tema é digno de ser aprofundado em outras áreas/objetos de licitação, ou em outros consórcios públicos. Este fato acabou limitando o presente trabalho em termos de referencial para aprofundamento da pesquisa.

Face o exposto, em contexto atual, em que não são poucos os relatos de mau uso ou descaso com o dinheiro público, ilustrados em escândalos de corrupção e fraudes em licitações, crê-se que toda a forma de combater este tipo de situação é válida para atingir a real finalidade de um processo licitatório, centrada em aplicar com transparência os princípios da Administração Pública, aliando a aquisição de produtos e/ou serviços de qualidade com a obtenção de valores vantajosos para a administração.

REFERÊNCIAS

ALTERMANN, Dennis. **O fenômeno da compra coletiva**. 2010. Disponível em:<http://www.midiatismo.com.br/o-fenomeno-da-compra-coletiva>. Acesso em: 03 nov. 2018.

BATISTA, Sinoel. **O papel dos prefeitos e das prefeitas na criação e na gestão dos consórcios públicos** / Sinoel Batista...[et.al.] – 1. Ed – Brasília, DF: Caixa Econômica Federal, 2011. 115 p. – (Guia de Consórcios Públicos. Caderno: v. 1). Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/280365/>. Acesso em: 05 nov. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 6.017, de 17 de janeiro de 2007**. Regulamenta a Lei nº 11.107, que dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos. Diário Oficial da União: Brasília, DF, p. 1, 18 jan. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6017.htm. Acesso em: 05 nov. 2018.

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

Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, p. 8269, 22 jun. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 06 nov. 2018.

BRASIL. **Lei nº 11.107, de 06 de abril de 2005.** Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, p. 1, 07 abr. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11107.htm. Acesso em: 03 nov. 2018.

BRASIL. **Lei nº 11.795, de 08 de outubro de 2008.** Dispõe sobre o sistema de consórcio. Diário Oficial da União: Brasília, DF, p. 3, 09 out. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11795.htm. Acesso em: 05 nov. 2018.

CISGA. **Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Sustentável da Serra Gaúcha.** 2011. Disponível em: <http://www.cisga.com.br/historico>. Acesso em: 05 nov. 2018.

CUNHA, Rosani Evangelista da. **Federalismo e relações intergovernamentais: os consórcios públicos como instrumento de cooperação federativa.** Revista do Serviço Público (RSP), ano 55, n.3, p. 5-36, 2004. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1341>. Acesso em 05 nov.2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 32 ed. Rio de Janeiro: Forense. 2019.

GAVIOLI, Guilherme. **O que é compra coletiva.** E-commerce News. 2009. Disponível em: <https://ecommercenews.com.br/sobre-o-ecommerce-news/>. Acesso em: 03 nov. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas. 2007. _____ . **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas. 2010

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro / Hely Lopes Meirelles, José Emmanuel Burle Filho.** - 42. ed. / atual. até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. - São Paulo :Malheiros, 2016. Disponível em: <https://forumdeconcursos.com/wp-content/uploads/wpforo/attachments/34777/1856-Hely-Lopes-Meirelles-Direito-Administrativo-Brasileiro-42-Ed-2016.pdf>. Acesso em 20 jan. 2020

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez. 2007.

TEIXEIRA JR., Sérgio; FAUST, André. **Compras coletivas: o novo jeito do comércio**. São Paulo: Abril. Revista Exame. 29 fev. 2012. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-novo-jeito-de-vender>. Acesso em 08 jan. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Instrução normativa nº 13/2017, de 12 de dezembro de 2017**. Rio Grande do Sul: 2017. Disponível em: <https://atosoficiais.com.br/tcers>. Acesso em: 06 nov. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2001.

RESENHA

O ESTADO EMPREENDEDOR: Desmascarando o mito do setor público vs. setor privado

THE ENTREPRENEURIAL STATE: Debunking the myth of the public sector vs. private sector

Lauri Paulus

Douglas Schmidt

Vinícius Amaral Piegas

O livro **O ESTADO EMPREENDEDOR: Desmascarando o mito do setor público vs. setor privado**, da professora Mariana Mazzucato, tem por objetivo desafiar a ideia de que o Estado é um fardo, de que é burocrático e que não se presta ao empreendedorismo. O livro está dividido em três partes: a introdução, o desenvolvimento (em nove capítulos) e a conclusão. Ela é professora de Economia da Inovação e Valor Público na University College London, onde é a diretora fundadora do UCL Institute for Innovation and Public Purpose. Ela é autora também dos livros “O Valor de Tudo: Fazendo e absorvendo a economia global” e, o mais recente, “Economia da Missão: Um guia instantâneo para mudar o capitalismo”.

A introdução traz como título “Faça Algo Diferente”. Com a imagem de que o Estado é uma força paralisante, burocrático e pesado, ele tem sido desmontado e sua necessidade justifica-se apenas para o atendimento do básico. Para a autora, o empreendedorismo não se resume a start-ups, capital de risco e gênios de fundo de quintal, e sim a capacidade de os agentes assumirem riscos. E os riscos estão ligados à inovação e, geralmente, custam mais do que oferecem como retorno. Citando Steve Jobs, que diz que os inovadores devem continuar “ávidos e loucos”, a autora argumenta que poucos admitem o quanto de loucura há na “onda das inovações financiadas e dirigidas pelo Estado”.

“A maioria das inovações radicais, revolucionárias, que alimentaram a dinâmica do capitalismo — das ferrovias à internet, até a nanotecnologia e farmacêutica modernas — aponta para o Estado na origem dos investimentos ‘empreendedores’ mais corajosos, incipientes e de capital intensivo” (p. 26). Esse trecho traz o cerne do pensamento que a autora defende no livro. Ela argumenta que isso não se trata apenas de correção das falhas de mercado, como é pregado por economistas da teoria econômica convencional. Dos

Estados Unidos vêm os exemplos mais citados no livro, propositalmente para defender sua ideia de que, no país visto como um símbolo do mercado livre, ele é um dos que mais têm participação do governo na questão da inovação.

A crítica ao pensamento de que o Estado é ineficiente e também a falta de crédito ao Estado pelo seu papel na inovação, faz-se presente em todo o livro. Enquanto o setor privado leva o crédito e o Estado é visto como coadjuvante ou mesmo empecilho das ações empreendedoras, os grupos de interesse buscam, além dos lucros obtidos pela exploração das inovações patrocinadas pelo Estado, doações, privilégios e cortes de impostos. A ênfase está na busca de parcerias público-privadas com grupos de interesse que realmente possam trabalhar de forma dinâmica e simbiótica na busca de crescimento e evolução tecnológica.

A questão da revolução verde vem ganhando destaque, em função da crise energética, mas os investimentos estatais são mais antigos. Como nas revoluções tecnológicas da internet, biotecnologia e nanotecnologia, na tecnologia verde é o governo quem assume a liderança e ousa, pois a maioria dos investidores prefere financiar inovações incrementais e de baixo risco. Nesse momento a autora cita o caso da Pfizer, que saiu de Sandwich, Kent (Reino Unido) e se mudou para Boston, nos Estados Unidos, e provoca com um questionamento se a mudança deu-se em função da legislação e carga tributária ou em função de o National Institutes of Health (NIH), do setor público, ter desembolsado cerca de 30,9 bilhões de dólares por ano nos Estados Unidos no financiamento da base de conhecimento farmacêutico.

O livro traz a discussão e leva à reflexão do papel do Estado como vetor de atividades e investimentos arriscados na busca de inovação e evolução tecnológica, âncoras do desenvolvimento econômico. Também mostra outra visão, além daquela tradicional que nega ao governo o protagonismo na inovação e minimiza o seu ativismo e pioneirismo nas questões tecnológicas, além de trazer o Estado como um problema nessas questões. “Do desenvolvimento da aviação, energia nuclear, computadores, internet, biotecnologia até a tecnologia verde atual, foi o Estado — e não o setor privado — quem deu o pontapé inicial e construiu o motor do crescimento devido à sua disposição de assumir riscos em áreas onde o setor privado se mostrou avesso ao risco.” (p. 39)

O Capítulo 1 – Da ideologia da crise à divisão do trabalho inovador – confronta a imagem do Estado burocrático com uma de empreendedor, em que assume os investimentos de maior risco e não age como mero agente alocador de recursos. A autora faz uma crítica de que a mídia, os empresários e os políticos aproveitam do fato de o

Estado não ser proativo em marketing e não se preocupar em assumir o seu verdadeiro papel para angariar para o setor privado a imagem de inovador, dinâmico, capaz de revolucionar, enquanto que o setor público é inerte, burocrático e um empecilho ao mercado.

Como exemplo de poder da ideologia descrita, as pessoas foram levadas a acreditar que a crise financeira de 2007 teve como causa o endividamento público, quando na verdade foi causada pelo excesso de endividamento privado, com destaque para o mercado imobiliário americano. Para contraste, citam-se os exemplos de Canadá, Nova Zelândia e Austrália que tinham dívida alta, mas que cresceram de forma estável. O mais importante é que a austeridade não é condição necessária e nem suficiente para trazer o crescimento, e sim no que o Estado está gastando.

Outra questão é que os retornos dos capitais de risco são comparados como se fossem iguais, quando são diferentes. O capital de risco público é investido em áreas com risco muito mais alto, tem mais paciência e menos expectativas, enquanto que o privado não tem essa disposição. A justificativa para o alto preço dos medicamentos, por exemplo, é o custo alto em P&D, quando na verdade a indústria vem diminuindo esses investimentos enquanto o Estado vem aumentando.

Além disso, há o lobby da indústria do capital de risco, que busca diminuir os impostos pagos, alegando investimentos em inovação, quando a maior parte foi assumida pelo governo. Assim, conseguem aproveitar-se da tecnologia gerada pelos investimentos públicos e diminuir os impostos, causando, no fim das contas, uma redução na possibilidade de novos financiamentos públicos em inovação.

Ainda em relação à visão tida do Estado, este é visto como intrometido, enquanto que setores, como o farmacêutico, são os verdadeiros inovadores. O que falta é o conhecimento e a conscientização sobre a verdadeira participação do setor público por trás da inovação criada.

Para ilustrar o que está falando, a autora faz algumas perguntas retóricas: “Mas quantas pessoas sabem que o algoritmo que levou ao sucesso do Google foi financiado por um subsídio de uma agência do setor público, a Fundação Nacional de Ciência (NSF)? Ou que os anticorpos moleculares, que forneceram as bases para a biotecnologia antes da entrada do capital de risco no setor, foram descobertos em laboratórios públicos, do Conselho de Pesquisa Médica (MRC), no Reino Unido? Quantas pessoas percebem que muitas das mais jovens e inovadoras empresas americanas foram financiadas não pelo

capital de risco privado, mas pelo capital de risco público, como o que é oferecido pelo programa de Pesquisa para a Inovação em Pequenas Empresas (SBIR)?” (p. 48)

Não se despreza a participação do setor privado, do seu investimento e dinamismo, mas o que se destaca é que essa não é a única história que deve ser contada. Além do papel empreendedor do Estado na introdução das novas tecnologias, ele também precisou apoiar a comercialização de algumas, como a internet. O livro destaca alguns “mitos”, os quais são analisados pela autora.

A importância de entender tudo isso é para que não se estabeleça um sistema parasitário, no qual o setor privado se recusa a investir, mas aproveita-se dos benefícios financiados pelo Estado. Esse sistema deve dar-se sim de forma simbiótica, com benefícios para ambos os setores. Não deve acontecer uma socialização do risco e a privatização dos benefícios. Destaque para o que a autora chama de “financeirização do setor privado”. Enquanto as empresas diminuem os gastos com P&D, aumentam a recompra de suas próprias ações, estratégia usada para aumentar o preço das ações, facilitando a extração de valor.

O Capítulo 2 – Tecnologia, inovação e crescimento – traz duas abordagens de estruturas necessárias para a compreensão do papel do Estado no desempenho econômico. Uma é a denominada falha de mercado e a outra se relaciona com a inovação, que apesar de ser uma espécie de correção de falha, acaba difundindo o conhecimento por todo o sistema.

A autora faz uma relação entre Keynes e Schumpeter para dizer que a redistribuição de riqueza não é suficiente para gerar o crescimento, embora seja fundamental para garantir resultados mais justos, sendo necessária uma conexão entre as despesas fiscais keynesianas e os investimentos em inovação schumpeterianos. Mesmo que a conexão exista, pode estar faltando direcionamento.

O gasto puro em P&D também não gera desenvolvimento por si só, mas sim o desenvolvimento de sistemas de informação. Foi o que fizeram países como os Estados Unidos e a Alemanha. O exemplo da União Soviética e do Japão, na década de 70, corrobora esse pensamento. Enquanto o Japão gastou 2,5% de seu PIB em P&D, a União Soviética gastou mais de 4%, mas foi o primeiro que cresceu mais, porque o investimento se estendeu por vários setores e não se concentrou nas áreas militar e espacial, como os soviéticos.

O livro detalha mais alguns mitos, discorrendo sobre eles. Entre esses mitos estão o de que inovação é sinônimo de P&D, que o que é pequeno é melhor, que o capital de

risco adora o risco, que vivemos em uma economia do conhecimento (baseado na quantidade de patentes) e de que o investimento empresarial exige menos impostos e burocracia.

No Capítulo 3 – O Estado arrojado: da “redução de risco” ao “manda ver!” – é apresentada e defendida a visão de que o Estado é empreendedor e age como principal investidor e formador do mercado. O financiamento do setor público age geralmente para fazer muito mais do que apenas corrigir falhas de mercado, criando novos produtos e novos mercados, a exemplo da internet e da nanotecnologia. Ao considerar a pesquisa básica como falha de mercado, não se dá à questão a devida atenção, que é a de considerar a criação de mercado por parte do governo, quando da criação das inovações mais radicais e pioneiras.

O Vale do Silício é lembrado como um exemplo de que o capital de risco fez revolução, mas não se lembra que o lugar foi moldado por inovações advindas de gastos governamentais, os quais tinham por objetivo políticas de defesa da Guerra Fria. Da mesma forma na indústria farmacêutica, onde os fármacos mais radicais são patrocinados por instituições públicas, sendo que as empresas privadas acabam “arriscando” mais nos medicamentos similares e que apresentam apenas variações em relação aos que já existem.

Sobre uma declaração feita por Andrew Witty, CEO da GlaxoSmithKline, de que a indústria farmacêutica é extremamente inovadora e de que os governos deveriam apoiar e não conter a inovação, a autora cita que são os laboratórios do Estado que produzem 75% dos novos fármacos, enquanto que investidores como Witty passam a maior parte do tempo pensando em como aumentar seus lucros através de recompra de ações.

No Reino Unido e nos Estados Unidos o desenvolvimento da indústria farmacêutica deu-se por investimentos estatais e não por financiamento empresarial. A autora traz dados dos investimentos estatais em conhecimento para a inovação na área, principalmente na biotecnologia, mostrando que o financiamento estatal cresceu ano a ano, desde 1970, ao contrário dos investimentos do capital de risco e do mercado de ações nessa área.

No Capítulo 4 – O Estado empreendedor dos Estados Unidos – como o nome diz, refere-se à história da indústria americana e mostra a participação proativa e empreendedora do Estado. Quatro exemplos são destacados: a criação da Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa (DARPA), o programa de Pesquisa para a

Inovação em Pequenas Empresas (SBIR), a aprovação da lei Orphan Drug Act (ODA) de 1983 e a National Nanotechnology Initiative.

Os Estados Unidos sempre foram exemplos de riqueza a partir da liderança do setor privado. No entanto, foi o Estado que promoveu o desenvolvimento assumindo os riscos para estimular a inovação e atuando como disseminador das novas ideias. A característica das intervenções americanas patrocinadas pela DARPA, SBIR e ODA é o fato de que não houve patrocínio a uma empresa específica, mas objetivos mais amplos de políticas públicas. Ainda, além do financiamento básico, o governo criou as redes necessárias entre as agências públicas e o setor privado para facilitar o desenvolvimento comercial.

A autora deixa uma pergunta no final do capítulo, para reflexão: “Se o governo tem de fazer a pesquisa, custear os principais investimentos em infraestrutura e assumir também o esforço de comercialização, qual é exatamente o papel do setor privado?” (p. 124).

O Capítulo 5 – O Estado por trás do iPhone – se dedica à Apple, trazendo uma análise de como a empresa se utilizou do apoio estatal para se tornar a empresa que é. De forma resumida, todas as tecnologias que fizeram do iPhone um instrumento inteligente foram financiadas pelo governo (internet, GPS, telas sensíveis ao toque [touch-screen] e o comando de voz [SIRI]). Os investimentos radicais e de grande incerteza em inovações não foram feitos por investidores capitalistas ou “gênios de fundo de quintal”, mas sim pela “mão visível” do Estado.

A Apple é usada como exemplo de um mercado revolucionário e como referência do poder de destruição criativa schumpeteriana. No entanto, ela recebeu recursos financeiros estatais desde o início e usou de forma criativa as tecnologias desenvolvidas com dinheiro público para criar produtos inovadores e inteligentes. Todas as tecnologias usadas pelo iPhone foram financiadas pelo Estado. Mesmo o debate em torno da evasão fiscal da Apple não conseguiu fazer com que esse fato fosse conhecido e dado o crédito necessário ao Estado. Os impostos não devem ser pagos só porque é o correto, mas para que o Estado possa continuar a investir em inovação.

A autora refaz perguntas como o fato de o Estado ser prontamente responsabilizado por investimentos fracassados, ao passo que não é elogiado pelos investimentos bem-sucedidos, os quais empresas como a Apple se aproveitam. Também o porquê de o Estado não ser recompensado pelos mesmos investimentos em pesquisa

que trouxeram as inovações utilizadas em produtos comercializados com sucesso, como os produtos iOS da Apple, resultados de anos de investimento público.

Além dos investimentos públicos em pesquisa, as corporações americanas se beneficiam da proteção do governo na defesa dos seus mercados, apoio tributário e contratos públicos, estes beneficiando, inclusive, a Apple. Fazendo uma alusão crítica a Steve Jobs, a autora diz: “Em suma, ‘descobrir o que você gosta’ enquanto continua sendo ‘louco’ é muito mais fácil em um país em que o Estado desempenha um papel fundamental, assumindo o desenvolvimento das tecnologias de alto risco, fazendo os investimentos iniciais, maiores, mais arriscados e depois sustentando-os até que os atores do setor privado, em um estágio mais adiantado, apareçam ‘para brincar e se divertir’”. (p. 156)

O Capítulo 6 – Empurrão vs. empurrãozinho para a revolução industrial verde – trata de uma tecnologia que começa a ganhar mais atenção e o livro fala das estratégias e das ações de vários países no que se refere ao tema. A autora afirma que não basta um empurrãozinho por parte do Estado para que aconteça o desenvolvimento da revolução verde. Os investimentos privados, como aconteceu em experiências anteriores, só entram depois de consolidada a tecnologia ou os riscos estiverem “aceitáveis” para os padrões do imediatismo dos retornos financeiros.

Como destaque cita-se o exemplo da China, que anunciou em 2012 uma meta de produção de 1000 GWs de energia eólica até 2050. Para se ter ideia do que isso significa, é o mesmo que substituir quase a totalidade da infraestrutura de energia elétrica dos Estados Unidos por turbinas eólicas. A Alemanha também é um dos destaques nesse setor. Já os Estados Unidos não possui uma política sólida, mesmo o Estado investimento fortemente em tecnologias verdes. O BNDES é citado como um incentivador da tecnologia limpa com investimentos na ordem de 4,23 bilhões de dólares, em 2011. Já o Reino Unido criou um banco de investimento verde para financiar o setor empresarial, indo na contramão do que as revoluções tecnológicas anteriores ensinaram.

O Capítulo 7 – Energia eólica e solar: histórias de sucesso do governo e tecnologia em crise – fala do impulso inicial dado pelo Estado no financiamento das tecnologias limpas de turbinas eólicas e de painéis solares. Nesse aspecto destacam-se países como a Alemanha, a Dinamarca e a China, onde o Estado tem papel ativo no desenvolvimento de novas tecnologias. A diferença entre os países não se deve aos aspectos naturais, no caso vento e sol, mas sim nas políticas governamentais incentivando essas ações.

A formação dos mercados para a energia limpa, com empresas empreendedoras agindo nesse sentido, não tem a ver muito com a preocupação com as mudanças climáticas e o futuro do planeta, mas sim com o aproveitamento de novas tecnologias e obtenção de lucros com base em políticas de investimentos públicos nesse setor. Novamente, é o governo quem vai ter que assumir esses investimentos pesados até que o mercado vislumbre lucros nos seus investimentos.

O Capítulo 8 – Riscos e recompensas: das maçãs podres aos ecossistemas simbióticos – analisa a relação risco-recompensa do Estado no papel de investidor. Muitos investimentos públicos geraram negócios para indivíduos e empresas que lucram às custas do dinheiro público e não geram retorno para o Estado. Pior: como no caso de medicamentos, muitos contribuintes que ajudaram a pagar as pesquisas não possuem condições de comprar esses remédios porque são caros demais, até vinte vezes mais do que realmente custam. Soma-se a isso a proteção aos impostos que alguns produtos recebem, produtos estes que foram estimulados por investimentos de alto risco patrocinados pelo Estado.

A relação entre risco e retorno não acontece quanto à inovação, já que os riscos estão sendo assumidos coletivamente, enquanto os retornos têm sido privados. Nem sempre o retorno fiscal reflete os reais lucros. As brechas existentes no sistema tributário corroboram o retorno ineficaz dos investimentos estatais, que poderiam vir através dos impostos. Novamente a Apple é citada como exemplo, só que agora pelas manobras para evitar o pagamento de impostos. Na verdade, a Apple é só um exemplo do que ocorre em nível global, onde as empresas utilizam-se de subsidiárias em paraísos fiscais para conseguir benefícios. Estima-se que a Apple deixou de pagar 4,8 bilhões de dólares em 2011, caso tivesse declarado 70% de seus lucros nos Estados Unidos, que é onde a maior parte do valor dos seus produtos é criada.

Além disso, empresas como Apple, Google, Amazon e Microsoft também conseguem redução ou abatimento de impostos, que se calcula em torno de 79 bilhões de dólares ao longo da década. Assim, as corporações “esquecem” o quê ou quem tornou o seu sucesso possível. E como o Estado não consegue medir a conexão exata entre as suas atividades e o desempenho proporcionado por elas nos resultados das empresas, a guerra do discurso permanece a favor do setor privado.

No Capítulo 9 – Socialização do risco e privatização das recompensas: o Estado empreendedor também pode ter a sua fatia do bolo? – a autora chega ao ponto central da discussão. Com os orçamentos apertados e déficits recorrentes, o Estado precisa fazer os

investimentos certos para que os retornos aconteçam. Todo o investimento de risco pode falhar, mas ao dar certo, os benefícios não podem ser privatizados. Essa é a principal crítica ao capitalismo moderno, em que o setor financeiro, que ao mesmo tempo em que causa a crise, recorre ao governo, socializando o risco através de resgates.

Na indústria farmacêutica, na tecnologia limpa, na “nova economia”, empresas e acionistas ganham milhões em lucros colhendo os frutos de tecnologias financiadas pelo Estado e ainda mal pagam os impostos ou usam de artimanhas para evitá-los. Esses recursos poderiam ser usados para financiar outros investimentos em novas tecnologias. Assumir os riscos tem sido papel principal do Estado e, assim, acaba sendo um esforço coletivo, o que não acontece com os resultados, cada vez menos social. “Qual o futuro desse sistema de risco socializado e recompensa privatizada?” (p. 245)

O sistema econômico possui a lógica de que os acionistas só recebem o residual, depois que os custos foram pagos e os outros atores recebem sua parte e, assim, acabam assumindo os maiores riscos. Esse pensamento, no entanto, não leva em consideração de que o retorno dos outros atores não é garantido também. E mais, o Estado, e por consequência os contribuintes, também são investidores e não têm garantia nenhuma de que os investimentos em tecnologia darão certo; e muitas vezes não dão. A crítica é a relação que se estabelece entre àqueles que contribuem diretamente para o processo de inovação e àqueles que só se apropriam dos resultados. O desafio é o equilíbrio dessa relação.

Se a relação deve ser dada entre risco e benefício, conforme o próprio sistema financeiro diz, então o Estado, como principal financiador da inovação e aquele que mais corre risco, deveria ter um retorno proporcional. Só assim seria possível continuar investindo em projetos arriscados e cobrir as perdas que inevitavelmente acontecem. “Se o Estado tivesse recebido de volta apenas 1% dos investimentos feitos na internet, hoje haveria muito mais para investir em tecnologia verde.” (p. 250)

Argumento em contrário é o fato de o Estado já obter o seu retorno através de impostos. Entretanto, para que isso fosse verdadeiro, o sistema tributário deveria estar configurado para evitar as falhas exploradas com o intuito de evasão e redução dos impostos. Além disso, o sistema tributário não leva em consideração o investimento em inovação, o qual leva muito tempo para possibilitar retornos.

Algumas ideias de solução desse problema são dadas pela autora, como a retenção de uma espécie de royalty sobre a inovação explorada, destinados a um “fundo de inovação”. Outra, que os empréstimos e subvenções sejam feitos com a assunção de

compromissos, ao estilo dos programas de crédito estudantil. Assim, quando e se a empresa tiver lucros maiores que determinado valor, precisaria reembolsar o financiador com uma parte. Ainda, reter ganhos das empresas que apoia, como a Finlândia faz. Essas ideias, principalmente a última, são vistas por alguns países como um modelo ao estilo comunismo. A autora defende que isso é sim “puro e simples capitalismo: as economias capitalistas mais bem-sucedidas tiveram Estados ativos, fazendo esses investimentos arriscados, mas nos apressamos a criticar quando as coisas dão errado (como o Concorde) e demoramos demais a recompensá-los quando as coisas dão certo (como a internet)”. (p. 254)

O Capítulo 10 traz a conclusão, onde a autora reflete a ideia central do livro: um Estado empreendedor, ativo, que não tem medo do risco, e que não é recompensado pelo papel que exerce no processo de inovação e criação de tecnologia. O Estado deve ser visto e deve ver-se como ator principal desse processo e deve atrair talentos capazes e com conhecimento para liderar esse processo.

A não consideração do papel empreendedor do Estado e a crença de que deve somente incentivar (dar um “empurrãozinho”) no setor privado através de subsídios, reduções fiscais etc, tem causado impacto nas parcerias público-privadas, em que a relação está mais para parasitária do que simbiótica e, conseqüentemente, reduzindo o poder de investimento do governo. Já que o Estado precisa assumir os riscos que o setor privado não está disposto, então ele também precisa colher os resultados. Só assim poderá continuar financiando e sustentando as próximas e necessárias rodadas de inovação.

No apêndice, a autora traz uma lista feita em 2011 com recomendações de políticas econômicas para a economia do Reino Unido.

Vimos que o investimento privado, ou o capital de risco, louvado como grande incentivador da inovação, não se faz presente nas pesquisas, especialmente as básicas, que exigem longo prazo, sendo este possível somente com a intervenção estatal. O capital de risco entra depois que a incerteza já não existe, assumindo um risco “mais aceitável”, pois visa o imediatismo e retorno financeiros rápidos, sem correr o “risco” da incerteza.

É mais fácil, mais prático e menos visível que o Estado faça esses investimentos e corra os riscos. Sendo dinheiro público, a ênfase não é a mesma de quando é dinheiro particular. Mas dinheiro público é do contribuinte, é de todos, e deveria ser administrado como o próprio. Então, pergunta-se: em se tratando de investimentos de risco, você investiria o seu dinheiro sem ter garantia de retorno ou sem uma expectativa de retorno proporcional ao risco? Se particularmente você quer obter o máximo de rendimento, seja

em juros ou em participação nos lucros, por que indiretamente aceitamos que o Estado assumira os principais riscos sem obter o proporcional retorno dos resultados positivos desses investimentos?

Pesquisa sobre o *home office*: análise sobre um dos tipos de flexibilização da jornada de trabalho mais utilizado nos últimos tempos

Research on the home office: analysis of one of the most used types of workday flexibility in recent times

Gisele dos Santos Pereira

Sonia Maria de Carvalho Silva

RESUMO

As novas tecnologias geraram modificações nas configurações do mundo global e imprimiram alterações nos processos de trabalho, rotinas e modalidades. Entre as novas formas de trabalho, nascida na década de 70, surgiu o *home office*, trabalho realizado na própria casa do trabalhador, que tem conseguido novos adeptos nos últimos anos. O presente artigo visa apresentar, prioritariamente, as principais vantagens e desvantagens geradas por essa modalidade da flexibilização da jornada de trabalho. A metodologia adotada classifica-se como bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa de campo utilizou como instrumento um questionário, aplicado a 64 profissionais que trabalham em *home office*. As respostas dos participantes foram analisadas com base nos autores pesquisados e os resultados evidenciaram que a maioria deles se sente satisfeita e motivada, ao atuar em *home office*. Considera-se que são necessários estudos adicionais para ampliar conhecimentos neste campo, uma vez que se trata de um tema ainda pouco investigado no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Home Office. Flexibilização da Jornada de Trabalho.

ABSTRACT

Although Brazil's banking sector is considered to be one of the largest revenues in the world, managers of private network agencies face a daily high level of demands and numerous challenges to overcome. The objective of the present work is to identify the challenges faced by some managers who face the challenge of adapting to the reality of the market that is constantly changing, being a highly competitive and computerized environment. Faced with so many challenges, it was intended to raise the main ones, based on a process of self-assessment, carried out by professionals who participated in field research. As for the purposes of the research, the methodology used is classified as bibliographical and field, being of a qualitative nature. The collected data were obtained through the application of a questionnaire, directed to the managers of two banks. Through the exploratory research, information was obtained on the managers' view that led to the analysis of the results, based on the authors surveyed. Finally, managers

pointed out that the main challenge faced in the exercise of their functions is the constant pressure to achieve goals and achieve results.

KEYWORDS: *Home Office. Flexible Working Hours.*

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem o objetivo de analisar, principalmente, as vantagens e desvantagens geradas por um tipo específico de flexibilização da jornada de trabalho, o *home office*, além dos impactos causados sobre a motivação, satisfação, produtividade, inovação e criatividade, entendendo que se trata de uma modalidade de trabalho que tem crescido significativamente nos últimos anos.

Poder trabalhar de casa, ter horários flexíveis e autonomia sobre as tarefas profissionais tem sido cada vez mais uma vantagem buscada por profissionais de todas as áreas. E para as empresas, este novo modelo de cultura organizacional é também um benefício que pode reduzir custos, tanto para o empregado como para o empregador, além de fazer a diferença na hora de atrair e reter talentos.

No cenário atual as empresas se preocupam cada vez mais com o bem-estar de seus funcionários, esta pesquisa pretende demonstrar que o profissional que consegue conciliar sua vida pessoal e profissional, trabalhando dentro de casa, pode obter maior produtividade e gerar impacto positivo sobre sua própria imagem. Cabe identificar se eles se sentem motivados e se enxergam sua nova forma de trabalhar como algo prazeroso, sendo capazes de desenvolver suas habilidades, conhecimentos e experiências, entendendo a importância do seu trabalho dentro da nova configuração do mercado.

Robbins (1998) define a motivação como a vontade de empregar altos níveis de esforços em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

Quando os profissionais acreditam que estão recebendo resultados equivalentes a seus ímpetos, geralmente ficam satisfeitos. Quando acreditam que estão sendo tratados equitativamente, estão mais dispostos a trabalhar com maior empenho e dedicação. De outro modo, quando acreditam que estão dando mais do que estão recebendo, um estado de tensão e insatisfação se instala (DUBRIN, 2006).

A flexibilidade da jornada de trabalho gera benefícios para a empresa e pode desempenhar inúmeros papéis. Visa centralmente trazer uma solução maior para um problema econômico e retirar um entrave que impede o desenvolvimento ou a acumulação de capital nas empresas. É uma estratégia de largo alcance. Frequentemente, as descrições das razões para o sucesso da flexibilização do tempo no mundo empresarial tendem a esquecer desse ponto crucial e desviam a atenção para outros aspectos (DAL ROSSO, 2017).

Aponta-se como justificativa para esta pesquisa a mudança das relações de trabalho e a escassez de estudos voltados para o surgimento de uma nova forma de gestão, mais moderna, flexível que não mais adota o trabalho realizado dentro das empresas como a única possibilidade de se manter no mercado de trabalho, dando aos profissionais maior liberdade e exigindo mais responsabilidade, pois esta modalidade de trabalho requer a gestão da própria carreira, uma postura mais autônoma, muito mais voltada para o bem estar gerado pela realização do trabalho.

Desta forma, um profissional que percebe a importância da sua atuação e toma posse das suas responsabilidades, se sente mais satisfeito e conseqüentemente, motivado. Neste contexto, ele trabalha mais intensamente quando necessário, não se importando quando é preciso trabalhar muitas horas dentro de um projeto, pois se sente parte fundamental dele, procurando dar o seu melhor, buscando sempre novas maneiras de promover o seu desenvolvimento profissional e passando a investir cada vez mais na sua capacitação.

A fim de buscar diferentes formas para a aplicabilidade deste tema serão abordados os tipos de flexibilização da jornada de trabalho mais utilizados nas organizações, dentre eles destacam-se: o *home office*, *flex time*, teletrabalho, e o banco de horas. Todas essas modalidades de trabalho flexível podem proporcionar, às organizações, maior competitividade, ao mesmo tempo em que permitem ao empregado equilibrar demandas profissionais, pessoais e familiares. (BAJZICOVA, 2013).

A partir de referências bibliográficas utilizadas pretende-se apontar as mudanças comportamentais, a satisfação de empregados e empregadores no cenário da flexibilização da jornada de trabalho, bem como o impacto positivo causado sobre a produtividade e resultados alcançados. Pretende-se ainda identificar os principais métodos de flexibilização de jornada de trabalho, identificando suas vantagens e desvantagens.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Processo Histórico

Embora as relações humanas tenham existido desde o início dos tempos, a arte e a ciência de se tentar lidar com elas em organizações complexas são relativamente novas.

No começo as pessoas trabalhavam sozinhas ou em grupos tão pequenos que suas relações de trabalho poderiam ser facilmente resolvidas. Popularmente assumiu-se que sob essas condições as pessoas trabalhavam numa realização e felicidade utópicas, mas essa forma de pensar é amplamente uma nostálgica reinterpretação da história.

As condições reais eram brutais e dolorosas. As pessoas trabalhavam da madrugada até o anoitecer, sob condições intoleráveis de doença, sujeira, perigo e escassez de recursos. Elas também tinham que trabalhar dessa forma para sobreviverem e muito pouco esforço foi devotado no sentido da satisfação no trabalho para essas pessoas. (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Em 1930 os EUA viviam uma crise econômica, e assim, a Kellog Company – empresa norte americana, optou por reduzir a jornada de trabalho, visando ampliar suas vagas. Essa decisão surgiu como uma estratégia inédita e como uma forma inovadora de combater a recessão. (DAVIES; FRINK, 2014).

Já no Brasil, em 1943 ocorreu a consolidação das Leis do Trabalho (CLT), tendo representado um marco regulatório da relação entre empregadores e empregados, garantindo os direitos do trabalhador, determinou a jornada de trabalho de oito horas diárias e definiu o salário mínimo. (BRASIL, 1943).

Rafalski e Andrade (2015) apontam que ao longo do século XX, os empregados e empregadores estiveram em posições antagônicas ao discutirem a questão da jornada de trabalho que passou a ser objeto de discussões e regulamentações, no âmbito mundial. Assim sendo, enquanto as empresas trilhavam um caminho em busca de maior eficiência e aumento da sua produtividade, os trabalhadores lutavam por melhores condições de trabalho.

As mudanças que vêm ocorrendo na economia internacional, desde a década de 1970, tais como transformações tecnológicas, surgimento de novas empresas, abertura de novos mercados, globalização da economia, dentre outras, vêm atingindo de forma direta

ou indireta, os postos de trabalho nas empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, e repercutindo sobre o nível de emprego, marcando, assim, os termos da discussão acerca da flexibilização do trabalho. (BALTAR; e PRONE, 1996).

2.1.2 Jornada de Trabalho

Considera-se que a discussão e entendimento do tema da pesquisa em questão exige maior entendimento sobre conceitos considerados elementares, dentre eles destacam-se: jornada de trabalho, carga horária e o horário de trabalho.

Segundo o artigo 4º da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) a jornada de trabalho refere-se ao espaço de tempo em que o empregado pode prestar serviço ou permanecer à disposição do empregador, num espaço de 24 horas. Corresponde à plena execução do contrato de trabalho.

O artigo 7º, inciso XIII, da Constituição Federal define carga horária semanal como o número máximo de horas resultantes da soma das jornadas nos dias úteis da semana. A regra geral estabelecida, pela referida lei, define como regra 08 horas diárias, no limite de 44h semanais. A eventual redução pode ser estipulada em contrato ou por força de lei. O artigo 224 da CLT, define como 6 (seis) horas a duração normal do trabalho para algumas categorias específicas de profissionais, tais como: bancários, ferroviários, professores, etc., perfazendo um total de 30 horas semanais. Em relação ao *home office* a lei determina o seguinte:

Art. 6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.

Araújo (2005) coloca que o horário de trabalho se refere ao dever da permanência no local de trabalho durante todo o período do expediente. “[...] as normas sobre a duração do trabalho têm por objetivo primordial tutelar a integridade física do trabalhador, evitando-lhe a fadiga.” As jornadas de trabalho têm sido a causa do estresse, devido ao desgaste físico, ocasionado ao trabalhador. Esse quadro também é responsável, consequentemente, pelo surgimento de outras doenças. O autor ainda aponta que as

normas jurídicas sobre a duração da jornada de trabalho consideram que, sob o ponto de vista econômico, o empregado descansado tem seu rendimento aumentado e a produção aprimorada. E, sob o ponto de vista social, o trabalhador tem necessidade de tempo para conviver com sua família e para cumprir seus compromissos sociais. (BARROS, 2013).

Diante do exposto, cabe colocar que a tradicional jornada de oito horas diárias de trabalho tem sido substituída por outras opções de jornada de trabalho, com cargas horárias diferenciadas, de acordo com as necessidades de cada ramo de atividade e de acordo com os interesses de cada instituição ou empresa.

Os autores pesquisados colocam que as novas tendências do mercado são responsáveis pelo surgimento de profissões inovadoras e criativas. E, quanto às profissões tradicionais, os gestores passaram a se conscientizar sobre a importância de atender as necessidades de seus colaboradores, proporcionando-lhes uma melhor qualidade de vida através de uma jornada de trabalho mais flexível, visando o alcance de maior produtividade por meio da oferta de benefícios para o trabalhador que podem resultar, consecutivamente, em ganhos para a própria empresa.

O fenômeno da era digital e do uso das novas tecnologias de informações é um caminho sem volta e a tendência é que o trabalhador não precise mais se deslocar até o local de trabalho, sendo viável se manter presente a todo o momento, via *on line*. No entanto, essa situação tem gerado muitas dúvidas nas empresas quanto ao cumprimento da legislação. Um bom exemplo disso se refere às horas extras e aos acidentes de trabalho, por exemplo, se tratando ainda de barreiras enfrentadas entre os empregadores e os empregados.

Inúmeras empresas já têm se adaptado a essa nova realidade, imposta pelo mercado. Elas permitem que o trabalho seja realizado em casa um dia por semana ou autorizam até mesmo que 100% das atividades sejam realizadas fora do local físico da empresa. Dentre elas estão a *American Express*, *Cisco*, *Diageo*, *Serasa Experian*, *P&G*, *Ticket*, dentre outras.

2.1.3 A Flexibilização da Jornada de Trabalho

Sobre o cenário atual, Biench (2011) cita que o escritório como único local de trabalho tem sido substituído por telecentros e escritórios domésticos. O termo “

flexibilização” significa curvar, dobrar, etc. Flexibilizar, segundo o dicionário Aurélio, significa: tornar flexível.

Segundo Martins (2004), a flexibilização refere-se a um conjunto de regras, da relação entre o capital e o trabalho, que visa instituir mecanismos capazes de compatibilizar mudanças de ordem econômica, tecnológica ou social. Trata-se de um fenômeno de adaptação das leis trabalhistas, por conta das inovações tecnológicas inseridas nas empresas, objetivando uma seleção mais precisa de pessoal e o aumento da sua competitividade, sendo desta maneira, capaz de gerar mais vagas e de manter os já existentes.

Segundo Saraiva (2008), por meio de um acordo ou convenção coletiva de trabalho, a flexibilização pode possibilitar, em situações específicas, a redução salarial e a compensação de horários. Com o passar dos tempos surgiram as novas modalidades de trabalho que contribuem para o desenvolvimento da flexibilização, tais como o teletrabalho, o regime de trabalho em tempo parcial e o contrato de trabalho por tempo determinado. Portanto, por muito tempo um dos formatos mais comuns de flexibilização do trabalho se referiram apenas à prática de relativizar as normas que regem as relações de emprego. E, neste sentido, as relações trabalhistas acabaram por seguir um caminho de muitas negociações e poucas legislações protecionistas.

Atualmente a jornada de trabalho integral não é mais a regra. E, aos poucos, começaram a surgir os horários e locais flexíveis de trabalho, denominado de teletrabalho e *home office*, que passou a ser uma opção de força de trabalho (BIENCH, 2011).

Trabalho à distância, trabalho remoto, trabalho em casa, trabalho compartilhado e teletrabalho são considerados sinônimos da expressão *home office*. (IGBARIA e TAN, 1998; MELLO, 1999; JARDIM, 2003).

A tradução de *home office* significa “trabalho em casa”, mas cabe colocar que, ao contrário do que se pensa, trabalhar em casa não é tão fácil assim, pois podem surgir as pequenas interferências do cotidiano de uma família e dos afazeres da casa. Mesmo assim, atualmente o *home office* tem sido uma excelente opção para os profissionais desempregados e também para as empresas modernas, dado resultados positivos para ambos e abrindo novas oportunidades de geração de renda.

Estudos apontam que as organizações estão em constante mudança e essas alterações acabam exigindo adaptações na forma de gerir os negócios e processos que

precisam ser revistos constantemente para se tornarem mais adequados às novas realidades.

O *home office* pode ser visto como uma forma de flexibilização, abrangendo três dimensões, onde a primeira seria o local, pois não existe mais um único local e sim vários locais onde o funcionário poderia exercer a sua função; a segunda dimensão está exatamente na flexibilização do horário de trabalho ou do tempo que o funcionário pode se dedicar a tarefa, e terceira dimensão relaciona-se com o meio de comunicação, uma vez que os dados e informações podem circular através de e-mails, internet, redes sociais, telefones, entre outros. (MELLO, 1999; ROSENFELD; ALVES, 2005).

Segundo Mello (1999); Lima, Fusco e Riça (2003), as organizações que adotam o trabalho remoto ou o *home office* evidenciam pontos positivos e negativos destes tipos de flexibilização da jornada de trabalho dentro de suas organizações. Destacam-se como algumas vantagens para os trabalhadores os seguintes pontos: flexibilidade no horário de trabalho; redução ou eliminação do tempo perdido no trânsito dos grandes centros urbanos; maiores oportunidades para a vida social e pessoal; O trabalho rende mais, já que não sofre as interrupções típicas do escritório; etc. E como desvantagens os autores apontam: falta de clareza na legislação; possíveis interrupções do trabalho por familiares ou problemas pessoais; possível perda de benefícios (transporte, refeição, automóvel da empresa); Isolamento do tele trabalhador dos demais funcionários; etc.

Pelas razões e fatos expostos acima é possível observar que a questão da flexibilização de horário e o *home office* não se refere a um tema tão novo assim, pois os empregadores já demonstravam preocupação com essa questão, passando a ficarem focados no aumento da satisfação dos empregados, o que acaba por resultar no aumento da produtividade.

Neste sentido, Vecchio (2008) coloca que a programação flexível de horários pode ser implementada de várias formas, dentre elas destacam-se: a implantação de vários turnos e a adoção de semanas de trabalho com menos dias, por exemplo. E, o autor ainda pondera que o horário flexível pode ser utilizado por meio a realização do trabalho no domicílio do próprio trabalhador, como um dos benefícios mais comuns, capaz de proporcionar maior satisfação integral no trabalho.

Rodrigues (2006) aponta que a jornada de trabalho flexível consiste na divisão do período de trabalho em dois períodos: Primeiro período: a jornada é fixa e toda a força de trabalho deve estar operando e Segundo período: o horário de trabalho é flexível, ficando

a cargo do trabalhador a melhor forma de cumprir a jornada prevista no contrato de trabalho.

Para Robbins (2005) os benefícios gerados com a adoção do horário flexível e do trabalho realizado em casa são inúmeros, dentre eles destacam-se: a redução do absenteísmo; o aumento da produtividade; a redução de gastos com horas extras; a diminuição da hostilidade em relação à chefia; a redução do congestionamento de trânsito nos locais de trabalho; a eliminação da falta de pontualidade; o aumento da autonomia e da responsabilidade dos funcionários, gerando o aumento da satisfação e o aumento da produtividade do trabalhador.

2.1.4 Tipos de Flexibilização da Jornada de Trabalho

Javallier (1986), sob o ponto de vista jurídico, propõe algumas classificações sobre a flexibilização, definidas a partir do critério da finalidade. Sendo assim, o autor indica três classes de flexibilidade, a saber: *Flexibilidade de Proteção* – reconhece o direito do trabalho como flexível e adaptável. Portanto, qualquer adaptação feita ocorre em benefício do trabalhador; *Flexibilidade de Adaptação* – se dá a partir do processo de negociação coletiva das normas legais rígidas e das novas circunstâncias, se trata de uma adaptação da autonomia coletiva; *Flexibilidade de Desregulamentação* – refere-se à perda de benefícios trabalhistas, garantidos pela lei ou a sua troca por outros direitos menos favoráveis ao trabalhador.

Nos últimos anos, os empregadores passaram a entender que o desempenho dos empregados, a manutenção da competitividade das empresas, a satisfação e bem-estar no trabalho devem caminhar juntos, pois todos se encontram intimamente interligados, sendo um consequência ou gerador do outro.

Conforme mencionado anteriormente, os avanços tecnológicos propiciaram o surgimento de novas práticas de flexibilização do trabalho, porém elas surgiram como uma forma de superar as tradicionais divergências históricas ocorridas entre os interesses dos empregados e empregadores. Essas novas práticas, também conhecidas como os principais tipos de flexibilização da jornada de trabalho que os autores mais descrevem, são:

- **TELETRABALHO OU TELEWORK:** Segundo Nilles, (1997), é todo aquele tipo de função que independe de localização geográfica utiliza de

ferramentas telecomunicacionais e de informação para assegurar um contato direto entre o teletrabalhador e o empregador. Cattani; Holzmann (2002) acrescentam que Teletrabalho significa, literalmente, trabalho a distância, através de equipamentos telemáticos, que pode ser realizado a partir de casa ou em centros que disponibilizem material utilizando as novas tecnologias da informação, tais como: a *internet*, o *e-mail* ou a videoconferência.

➤ **HOME OFFICE:** Surgiu baseado na nova visão de local de trabalho e em decorrência do avanço tecnológico e é definido por Rafalski e Andrade (2015) como um conjunto de atividades que o indivíduo realiza a partir da sua casa, ou seja, sem necessidade de estar presencialmente no espaço físico onde se situa a empresa que o emprega. Permite a flexibilidade de horários; a diminuição de custos tanto para o empregado como para o empregador; exige maior maturidade do profissional; aumento da produtividade e redução do gasto de tempo, pois o empregado não precisa se deslocar.

➤ **FLEXTIME OU JORNADA FLEXÍVEL:** Segundo Chahad (2003), consiste em dividir a jornada de trabalho total, seja diária, semanal, mensal, semestral ou anual em dois períodos. Em um primeiro período, a jornada é fixa e toda a força de trabalho deve estar operando. No segundo período, o horário de trabalho é flexível, ficando a critério do trabalhador.

➤ **BANCO DE HORAS:** Ainda como conceito de flexibilidade, porém com maiores vantagens para o empregador que para o empregado, Chahad (2003) o define como um sistema pelo qual a empresa pode coordenar a utilização da sua mão de obra de acordo com a sazonalidade da demanda por seus bens e serviços. A adoção do banco de horas, para as empresas, torna-se uma grande vantagem, pois reduz o pagamento de horas extras.

Cabe lembrar que, dentre todas as modalidades de flexibilização da jornada de trabalho, aqui elencadas, a pesquisa de campo realizada foi aplicada apenas com profissionais que realizam o *home office*.

2.1.5 Vantagens de Desvantagens da Flexibilização

Entre resultados positivos da flexibilização, Dal Rosso (2017), diz que para a empresa, contabilizam-se a redução do absenteísmo, das horas extras e da rotatividade e o desaparecimento do hábito de chegar tarde. Para os trabalhadores, já foi apontada a

possibilidade de relacionar mais facilmente as condições de vida, o que repercute na oferta de mão de obra e no desempenho.

Uma análise simples sobre a realidade vigente nos meios corporativos permite afirmar que os horários e locais fixos de trabalho ainda são o padrão. Porém, atualmente cada

vez mais as organizações têm optado pela adoção de diferentes modalidades de flexibilização, que permitem ao trabalhador optar, parcialmente, pelas formas em que pretende trabalhar. (SPECTOR, 2006).

Vecchio (2008) afirma que “horário flexível refere-se a uma programação das tarefas que permite aos colaboradores alguma liberdade para determinar o horário de trabalho”. Cabe colocar que, a escolha pelo melhor horário de trabalho torna-se algo relativo, pois existem pessoas que produzem melhor pela manhã e outras que são mais produtivas a partir do final da tarde, sendo que a possibilidade de escolha pelo período a ser trabalhado poderia contribuir para a satisfação pessoal e profissional do trabalhador.

Portanto, segundo Bergue (2010) os fatores pessoais e outros mais podem servir de argumento em defesa da flexibilização do horário de trabalho e do *home office* que passa a ser considerada, pelo empregador, como alternativas capazes de gerar o bom desempenho do trabalhador.

Robbins (2005) cita alguns benefícios gerados a partir da implantação das modalidades de flexibilização: redução do absenteísmo; aumento da produtividade; redução de gastos com horas-extras; diminuição da hostilidade em relação à chefia; redução do congestionamento de trânsito nos locais de trabalho; eliminação da falta de pontualidade; aumento da autonomia e responsabilidade dos funcionários, o que pode levar ao aumento da satisfação.

De uma maneira geral, os pontos negativos destes modelos flexíveis da jornada de trabalho são o isolamento profissional, menor controle de supervisão, falta de concentração, dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal, má gestão do tempo para entregas e falta de metodologia. Por tudo isso, os especialistas sinalizam que a implementação destes novos modelos exige um mapeamento das áreas, adequação, adaptação e conscientização dos funcionários ao novo modelo.

3. METODOLOGIA

Em termos metodológicos, inicialmente foi realizado um estudo bibliográfico sobre o tema em questão: a flexibilização da jornada de trabalho. O estudo bibliográfico serviu como ponto de partida para a pesquisa de campo sobre, especificamente, o *home office*, pois pretendia-se identificar as principais vantagens e desvantagens geradas por essa modalidade de flexibilização, uma vez que ela é vista de maneira diferenciada, de acordo com a percepção de cada pessoa.

A pesquisa de campo tem como objetivo conseguir informações e dados sobre um problema, pelo qual se busca uma resposta e/ou solução, além da confirmação de uma hipótese, que se pretenda confirmar. Pretende-se ainda, descobrir novos fenômenos ou correlacioná-los. (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Assim sendo, a pesquisa de campo desenvolvida pode ser classificada como sendo de natureza quantitativa, na medida em que os dados foram obtidos por meio de um questionário dentro de um universo amostral, caracterizando a natureza exploratória do método adotado. (RICHARDSON, 1999).

Para a execução da pesquisa foi adotado o método quantitativo, com a finalidade principal de identificar as vantagens e desvantagens, apontadas por profissionais que atuam em suas próprias casas. O método quantitativo é caracterizado pelo emprego da quantificação. Tanto com a coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média e desvio padrão, assim como outras mais complexas, como o coeficiente de correlação e análise de regressão. (RICHARDSON, 1999).

O questionário aplicado foi respondido por 64 profissionais, durante o mês de maio de 2018, sendo eles: autônomos, vinculados a empresas privadas e a instituições públicas que trabalham em suas casas integralmente ou parcialmente, vinculados a modalidade de flexibilização pesquisada. O referido questionário foi composto por 3 (três) perguntas sobre o perfil dos profissionais e, em seguida, foi composto por 9 (nove) perguntas fechadas, referentes a: inovação; criatividade; produtividade; motivação; satisfação; vantagens e desvantagens, visando atingir diretamente os objetivos da presente pesquisa. Cabe ressaltar que, para a elaboração do questionário, baseou-se nas indicações dos autores pesquisados visando atingir os objetivos pré-definidos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O questionário aplicado na pesquisa de campo foi respondido por profissionais que trabalham na modalidade: *home office*. os quais mantêm três vínculos diferentes, são eles:

- *Autônomos que* atuam nas seguintes áreas: Gastronomia (venda de quentinhas, salgadinhos, bolos, sorvetes e doces para festas em geral), Beleza (cabelereiras, manicures, depiladoras e designer de sobrancelhas), Artesanato (artesãs que fazem trabalhos manuais), Revendedoras de produtos de beleza (Avon, Natura e Mary Kay); Educação (professores particulares) e Tecnologia da Informação (atualização de *home-page* e desenvolvimento de *softwares*);
- *Profissionais com vínculo a Instituições Públicas*: Educação (professores do Ensino a Distância);
- *Profissionais com vínculo em Empresas Privadas*: Contabilidade (consultor); Tecnologia da Informação (designer gráfico); Educação (professores de línguas, professor conteudista, tradutor).

4.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Como já foi mencionado, o questionário aplicado na pesquisa de campo foi respondido por 64 profissionais que atuam na modalidade: *home office*. A tabela 1 apresenta os três vínculos mantidos por eles, a área de atuação de cada um e os valores absolutos e relativos da amostra constituídos por aqueles que responderam o referido questionário, conforme segue:

VÍNCULO	ÁREA DE ATUAÇÃO	QUANTIDADE DE RESPONDENTES (valor absoluto)	PERCENTUAIS DA AMOSTRA (valor relativo)
PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS	Gastronomia (venda de: quentinhas, salgadinhos, bolos, sorvetes e doces para festas em geral)	03	5%
	Beleza (cabelereiras, manicures, depiladoras e designer de sobrancelhas)	06	9%
	Artesanato (Artesãs que fazem trabalhos manuais)	02	3%
	Revendedoras de Produtos de Beleza (Avon, Natura e Mary Kay)	05	8%
	Educação (Professores Particulares)	03	5%

	Tecnologia da Informação (atualização de <i>home-page</i> e desenvolvimento de <i>softwares</i>)	06	9%
TOTAL		25	39,5%
PROFISSIONAIS DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	Educação (Professores do Ensino a Distância)	27	42%
TOTAL		27	42%
PROFISSIONAIS DE EMPRESAS PRIVADAS	Contabilidade (Consultor)	01	1,5%
	Tecnologia da Informação (Designer Gráfico)	01	1,5%
	Educação: Professores de Línguas	06	9%
	Educação: Professores Conteudistas	03	5%
	Educação: Tradutor	01	1,5%
TOTAL		12	18,5%
TOTAL GERAL		64	100%

Tabela 01 – Quantidade de Profissionais que participaram da pesquisada, por área de atuação:

Fonte: Pesquisa de Campo Aplicada aos Profissionais - Elaborado pelos autores (2018).

O questionário aplicado foi composto por uma primeira parte, contendo 3 perguntas sobre o perfil dos profissionais pesquisados, conforme consta na tabela 2. Segue, abaixo, o resultado obtido:

CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES	OPÇÕES	PERCENTUAIS
GÊNERO	Masculino	28%
	Feminino	72%
ESCOLARIDADE	Escolaridade inferior ao Ensino Médio completo ou Ensino Médio incompleto	17%
	Ensino Médio Completo	38%
	Ensino Superior ou níveis acima	45%
FAIXA ETÁRIA	De 18 a 25 anos	16%
	De 26 a 35 anos	41%
	De 36 a 45 anos	27%
	De 46 a 55 anos	12%
	Acima de 56 anos	4%

Tabela 02 - Perfil da população pesquisada:

Fonte: Pesquisa de Campo Aplicada aos Profissionais - Elaborado pelos autores (2018).

Um dos principais objetivos do questionário aplicado foi identificar, principalmente, as vantagens e desvantagens do trabalho *home office*. Portanto, segue abaixo os percentuais obtidos por meio da aplicação do questionário, segundo a visão dos profissionais que participaram da pesquisa:

- ✓ 48% considera que a adoção do *home office* é favorável aos trabalhadores; 33% considera favorável ‘às vezes’ e 19% não considera favorável;
- ✓ 34% atua no *home office* há meses, 14% atua há 1 ano, 12% atua de 1 a 2 anos, 19% atua de 2 a 5 anos e 21% atua há mais de 5 anos;
- ✓ 61% considera que tem mais liberdade e que seu trabalho ficou mais propício à *inovação* e à *criatividade*, 22% respondeu ‘às vezes’ e 17% respondeu ‘ não’ tem mais liberdade;
- ✓ 37% considera que o *home office* aumenta a *produtividade*, 34% respondeu ‘às vezes’ e 29% respondeu ‘não’ aumenta a *produtividade*;
- ✓ 72% acredita que o *home office* gera mais *motivação*, 17% acredita que gera ‘às vezes’ e 11% acredita que não gera *motivação*;
- ✓ 27% se sente ‘muito satisfeito’ com esta modalidade de trabalho, 33% se sente ‘satisfeito’, 36% se sente ‘parcialmente satisfeito’ e 16% se sente ‘insatisfeito’;
- ✓ 39% optou pelo ‘horário flexível’ como uma preferência entre as modalidades de horário flexível na empresa e o *home office*, 55% optou pelo *home office* e 16% respondeu ‘tanto faz’.

O quadro 1 apresenta as principais *vantagens* geradas pelo *home office*, enumeradas pela ordem de prioridade, segundo a visão dos profissionais que participaram da pesquisa de campo:

Principais vantagens geradas pelo <i>home office</i>, apontadas pelos profissionais que participaram da pesquisa de campo e listadas pela ordem de prioridade
1° - Proporciona melhor <i>gestão de tempo</i> (ex: eliminação do tempo perdido no trânsito). O trabalho rende mais
2° - Permite que o profissional trabalhe nos <i>períodos do dia</i> em que se sente mais produtivo (gera flexibilidade no horário de trabalho)
3° - Gera economia - roupas, alimentação, deslocamento, etc.
4° - Ocorre o processo de <i>auto responsabilização</i> sobre as demandas, na execução de tarefas e cumprimento de prazos (<i>aumento da autonomia</i>). Gera <i>motivação e satisfação</i>

5° - Diminui o cansaço e o estresse (proporciona menos <i>desgaste físico e emocional</i>)
6° - Alinha a <i>vida pessoal</i> com o trabalho (disponibilidade para <i>lazer, estudo, atividade física, etc.</i>)
7° - Afeta positivamente sobre seu desempenho (<i>umenta a produtividade</i>)
8° - Se sente mais seguro

Quadro 1 - Principais *vantagens* geradas pelo *home office*:

Fonte: Pesquisa de Campo Aplicada aos Profissionais - Elaborado pelos autores (2018).

O quadro 2 apresenta as principais *desvantagens* geradas pelo *home office*, enumeradas pela ordem de prioridade, segundo a visão dos profissionais que participaram da pesquisa de campo:

Principais desvantagens geradas pelo <i>home office</i>, apontadas pelos profissionais que participaram da pesquisa de campo e listadas pela ordem de prioridade
1° - Gera <i>perda de algumas vantagens trabalhistas</i> – transporte, refeição, férias, etc.
2° - Gera <i>aumento de despesas</i> – energia elétrica; aquisição e manutenção de equipamentos necessários para a realização do trabalho; montagem do espaço de trabalho; etc.
3° - Dificuldade em separar a <i>vida profissional</i> da <i>vida pessoal</i>
4° - Falta de <i>concentração</i> (constantes interrupções de familiares, telefone, etc.)
5° - Falta de <i>metodologia</i> para realizar as tarefas livremente (exige muita disciplina)
6° - Falta de um <i>controle de produção</i> (inexistência de uma supervisão direta)
7° - Causa <i>isolamento profissional e social</i>
8° - Má <i>gestão do tempo</i> para entregas das tarefas e <i>cumprimento dos prazos</i>

Quadro 2 - Principais *vantagens* geradas pelo *home office*:

Fonte: Pesquisa de Campo Aplicada aos Profissionais - Elaborado pelos autores (2018).

4.2 ANÁLISE DOS DADOS PESQUISADOS

Conforme a pesquisa desenvolvida que contou com a participação de 64 profissionais, sendo 42% deles autônomos, 39,5% vinculados a Instituições Públicas e 18,5% vinculados a Empresas Privadas. Cabe ressaltar que os profissionais vinculados a Instituições Públicas realizam suas atividades na modalidade *home office*, parcialmente.

Quanto ao perfil dos profissionais que participaram da pesquisa de campo, identificou-se o seguinte: a maioria (72%) é pertencente ao gênero feminino, dado que demonstra que essa modalidade de trabalho é mais ocupada por mulheres, dentro da amostra utilizada; a escolaridade que prevalece é o Ensino Superior ou Níveis acima (45%), fato que

se justifica pela participação expressiva de profissionais vinculados a área da Educação; a faixa etária predominante do grupo é de 26 a 35 anos (41%), sendo que os menores percentuais foram detectados nas faixas etárias dos profissionais mais jovens (de 18 a 25 anos) e dos mais idosos (acima de 56 anos).

Por meio da aplicação do questionário foi possível observar que, de modo geral, a maioria dos profissionais que participou da pesquisa considera a adoção do *home office* favorável ao trabalhador; atua no *home office* acima de 2 e de 5 anos; considera que: tem mais liberdade e que seu trabalho ficou mais propício à *inovação* e à *criatividade*; para eles o *home office* aumenta a *produtividade* e gera mais *motivação*; se sentem ‘muito satisfeitos’ e ‘satisfeitos’ com esta modalidade de trabalho e eles optaram pelo ‘*home office*’ como uma preferência entre as modalidades de flexibilização da jornada de trabalho.

As três principais vantagens geradas pelo *home office*, segundo a visão dos profissionais que participaram da pesquisa de campo são: proporciona melhor gestão de tempo (Ex: eliminação do tempo perdido no trânsito); o trabalho rende mais, permite que o profissional trabalhe nos períodos do dia em que se sente mais produtivo (gera flexibilidade no horário de trabalho) e gera economia - roupas, alimentação, deslocamento, etc.

As três principais desvantagens geradas, segundo a visão dos profissionais que participaram da pesquisa de campo são: gera perda de algumas vantagens trabalhistas – transporte, refeição, férias, etc.; gera aumento de despesas – energia elétrica, aquisição e manutenção de equipamentos necessários para a realização do trabalho, montagem do espaço de trabalho, etc. e sente dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal.

Por meio dos resultados, foi possível confirmar os reflexos positivos gerados pela prática de flexibilização da jornada de trabalho pesquisada, o *home office*. Cabendo reforçar que a referida modalidade exige dos profissionais maior comprometimento, disciplina e um alto grau de responsabilidade, na medida em que o processo de produção, o cumprimento dos prazos e a definição da carga horária a ser cumprida, por exemplo, fica sob a total responsabilidade do próprio profissional. E, segundo os profissionais pesquisados o *home office* gera *motivação*, aumento significativo da *produtividade*, estimula a *criatividade* e *inovação* e promove o fortalecimento do compromisso assumido com a organização, quando o profissional não é autônomo. Portanto, os profissionais que atuam na modalidade *home office*, estando vinculados ou não a uma organização,

realizam uma melhor organização do seu tempo o que acaba por viabilizar as suas atividades pessoais, conforme aponta Bajzikova e Tal. (2013).

Considera-se que o resultado obtido encontra amparo nos estudos já realizados por Barros e Silva (2010), Martin e MacDonnell (2012), nos quais os referidos autores apresentaram a flexibilização do trabalho, especificamente nas modalidades *home office* e *telework*, como uma ferramenta para retenção de funcionários, uma vez que permite aos profissionais equacionarem ou equilibrarem o trabalho com a vida pessoal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente tornou-se um grande desafio para os trabalhadores conseguir equilibrar rotinas laborais, demandas pessoais e familiares. Cabe lembrar que as difíceis e desafiadoras relações profissionais que, até bem pouco tempo, ocorriam no espaço físico da empresa que possuía um endereço fixo, uma cultura própria, horários fixos, regras, normas e metas pré-determinadas. Porém, os desafios do mundo moderno começaram a fazer com que essa realidade fosse repensada.

Os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos fizeram com que as organizações pudessem implantar, de forma mais efetiva, as práticas de flexibilização do trabalho, permitindo que seus colaboradores possam cumprir uma carga horária mais flexível e ou realizar suas tarefas, totalmente ou parcialmente em casa. Além disso, há de se considerar os índices crescentes de desempregados que passaram a ter que usar do seu poder criativo e inovador para gerar novas fontes de renda.

Após a condução desta pesquisa, os resultados demonstraram que os profissionais que atuam no *home office* estão satisfeitos, se sentem motivados e mais produtivos, tendo sido possível confirmar que esta modalidade de trabalho influencia diretamente sobre a qualidade de vida do profissional. Sendo assim, verifica-se que o *home office*, possibilita a manutenção dos profissionais no mercado, permitindo que eles contribuam para a redução das taxas de desemprego no país.

Os resultados do presente estudo também serviram para comprovar as interferências positivas, sob os âmbitos afetivo e emocional, ocorridas com os profissionais que atuam na modalidade de trabalho pesquisada. Portanto, conclui-se que o *home office* contribui com a diminuição do estresse e viabiliza o estabelecimento de um vínculo direto entre os profissionais, seus familiares e clientes. Observou-se ainda que

este tipo de vínculo causa nos profissionais uma sensação de identificação e pertencimento, além de lhes exigir maior disciplina e senso de responsabilidade, uma vez que, eles atuam profissionalmente em defesa de seus próprios interesses, realidade que contribui com o desenvolvimento da sua nova atividade.

Conclui-se ainda que, a crise do país e o aumento do número de desempregados, se apresentam como as principais causas do surgimento o *home office* que acaba por exigir do profissional maior comprometimento, porém ela foi uma forma que os profissionais acharam de se manter no mercado. Eles encontraram nessa nova modalidade de trabalho como uma nova alternativa que lhes permite manter maior equilíbrio entre a atividade profissional e pessoal do profissional que passa a atuar em casa.

Por tudo isso, entende-se que esta pesquisa pode vir a contribuir para a realização de novas pesquisas que pretendam discutir, mais profundamente, acerca das vantagens e desvantagens geradas pelo *home office*, sob a ótica de novos sujeitos que têm recorrido a essa modalidade de trabalho por estarem desempregados, mas também para pesquisar sobre a visão de gestores que pretendam flexibilizar a jornada de trabalho em suas empresas.

Este estudo representa uma valiosa contribuição acadêmica sobre o *home office*, tratando-se de uma temática bem atual, portanto, ainda pouco abordada no campo científico. Logo, acredita-se ainda que os resultados alcançados possam contribuir para incentivar a realização de novas pesquisas que considerem o *home* como uma alternativa, surgida por conta da crise não só do Brasil, mas do contexto mundial que tem levado os profissionais a buscar novas profissões e novas fontes de renda.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Edmir neto de. *Curso de Direito administrativo*. São Paulo:Saraiva, 2005.
- BAJZIKOVA, L.; Sajgalikova, H.; Wojcak, E.; Polakova, M. (2013), “*Are flexible Work arrangements attractive enough for knowledge-intensive businesses?*”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, pp. 771-783.
- BALTAR, Paulo Eduardo de Andrade; Proni, Marcelo Weishaupt. Sobre o regime de trabalho no Brasil: rotatividade da mão-de-obra, emprego formal e estrutura salarial. In: Oliveira, Carlos Alonso B.; Mattoso, Jorge Eduardo Levi. *Crise e trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado?*2ed. São Paulo: Scritta, 1996.

BARROS, Alice Monteiro de. *Curso de Direito de Trabalho*. 9 ed. São Paulo: LTR, 2013.

BARROS, A. M.; Silva, J. R. G. (2010) “*Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração homeoffice: estudo de caso na Shell Brasil*”, Cadernos EBAPE.BR, Vol. 8, Num. 1, pp. 71-91.

BIECH, Elaine. *O Manual de Liderança da ASTD* (American Society for Training & Development); Elsevier Brasil, 2011.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de Maio de 1943. *Aprova a consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, 1 de maio de 1943, 122º da Independência e 55º da República*.

CAMINO, Carmen. *Direito individual do trabalho*. 4 ed. Porto Alegre: Síntese, 2004.

CHAHAD, J. P. Z. As modalidades especiais de contrato de trabalho na CLT e a flexibilidade do mercado de trabalho brasileiro. In: CHAHAD, J. P. Z.; CACCIAMALI, M^a C. (Orgs.). *Mercado de trabalho no Brasil: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho*. São Paulo: LTr, 2003.

DAL ROSSO, Sadi. *O Ardil da Flexibilidade – Os trabalhadores e a teoria do valor*; Boi Tempo editorial, 2017.

DAVIES, A. R.; Frink, B. D. (2014), “*The origins of the ideal worker: the separation of work and home in the United States from the market revolution to 1950*”, Work and Occupations, Vol. 41, Num. 1, pp. 18-39.

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

DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

IGBARIA, M.; TAN, M. *The Virtual Workplace*, Idea Group Publishing, London – 1998.

JARDIM, C. C.da S. *O Teletrabalho e suas atuais modalidades*. São Paulo: LTR Editora, 2003.

KWASNICKA, Eunice Laçava. *Teoria geral da administração: uma síntese*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M. e Marconi, M. A. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

JAVALLIER, Jean-Claude. *Manual de Droit Du Travail*. Paris, Librairie Generale de Droit et

Jurisprudence, 1986, p. 55-57 e “*Ordre Juridique, relations professionnelles et flexibilité. Approches comparatives et internationales*”. Droit Social. Paris (1): 56-65, Jan, 1986

- LIMA, F. U.; FUSCO, J. P. A.; RIÇA, R. A tecnologia transforma o teletrabalho domiciliar em diferencial de competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E PRODUÇÃO, 23, Ouro Preto, MG, 2003. *Anais XXIII ENEGEP* 2003.
- MARTIN, B. H.; MACDONNELL, R. (2012), “*Is telework effective for organization? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes*”, *Management Research Review*, Vol. 35, Num. 7, pp. 602-616.
- MARTINS, Sérgio Pinto. *Direito do Trabalho*. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. Flexibilização das condições de trabalho. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MELLO, A. A. A. *Teletrabalho (Telework): O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora*. São Paulo: Qualitymark, 1999.
- NILLES, Jack M. *Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. Futura, São Paulo, 1997. - Título original: Making Telecommuting Happen, 1994.
- RAFALSKI, J. C., & De Andrade, A. L. (2014). *Medidas psicológicas em contexto de aposentadoria* (Relatório preliminar de pesquisa não publicado). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.
- RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. 8ªed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 8ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.
- SARAIVA, Renato. *Direito do Trabalho: versão universitária*. São Paulo: Método, 2008.
- VECCHIO, Robert P. *Comportamento Organizacional: conceitos básicos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- VIGNOLI, Vanessa de Almeida. *Flexibilização da Jornada de Trabalho: Importância e Limitações*. (Dissertação). 2010. Universidade de São Paulo. Faculdade de Direito. 98p.

Um estudo sobre o impacto da internacionalização de empresas no local seu de origem: os caso-exemplos das catarinenses *Hering e Weg*

*A study on the impact of the internationalization of companies on their place of origin:
The case-examples of the catarinenses hering and weg*

Andriei José Beber

Ronaldo Raemy Rangel

Angelo Palmisano

RESUMO:

O processo de internacionalização das empresas brasileiras foi intensificado, notadamente na década de 1990, em decorrência da abertura comercial e da reestruturação dos fluxos financeiros. O presente artigo é um estudo inicial do projeto de pesquisa ‘Internacionalização das Elites Empresariais Catarinenses e seu Conflito com o *Stakeholder Capitalism*’ e pretende verificar a validade de alguns elementos do referencial teórico sobre internacionalização em dois casos-exemplos: Weg e Hering.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização. Empresa Brasileira. Weg S.A.. Cia Hering

ABSTRACT:

The internationalization process of Brazilian companies was intensified, notably in the 1990s, due to the opening of trade and the restructuring of financial flows. This article is an initial study of the research project ‘Internationalization of Business Elites in Santa Catarina and its Conflict with Stakeholder Capitalism’ and aims to verify the validity of some elements of the theoretical framework on internationalization in two example cases: Weg and Hering.

KEYWORDS: Internationalization. Brazilian Company. Weg S.A.. Cia Hering

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente estudo pretende apresentar o referencial teórico sobre internacionalização e empresas e verificar alguns de seus elementos em dois casos-exemplos de tradicionais companhias catarinenses: Weg e Hering.

Embora para atingir seu objetivo o estudo ora proposto se utilize de dois casos selecionados, cabe esclarecer que o texto aqui apresentado não é um estudo de caso. Metodologicamente um estudo de caso implica na descrição completa de um problema, bem como, e principalmente, de sua solução, que deve estar associada à capacidade de aplicação eficaz de tal solução (YIN, 2001).

Como nenhuma das técnicas derivadas da metodologia dos estudos de caso serão utilizadas que o objeto de estudo não são as empresas Weg e Hering, mas sim as características de seus processos de internacionalização, mantendo aderência com a teoria consagrada sobre tal processo, as organizações serão *cases-examples*, que auxiliarão na condução do estudo pretendido.

Observe-se que um caso-exemplo, como aqui utilizado, se destina a ilustrar ou dar forma às referências teóricas porventura identificáveis. Dito de outra maneira, busca-se por meio do caso-exemplo encontrar o potencial explicativo de um grupo de saberes teórico que, eventualmente, nele se encontre presente.

Nosso caso-exemplo Hering é uma empresa centenária que tem sua matriz localizada em Blumenau e atua no setor de vestuário. Já a WEG tem matriz em Jaraguá do Sul e atua, principalmente, no setor de fabricação de máquinas e equipamentos.

Com base nestes casos-exemplos, Hering e Weg, pretende-se não somente abordar a temática da internacionalização, mas criar referências que possam auxiliar na discussão sobre a possibilidade de mitigação de conflitos entre *stakeholder* e *shareholder* de empresas internacionalizadas de Santa Catarina. Para tanto, examinaremos os impactos dos processos de internacionalização sobre a comunidade local.

1.1. UM BREVE OLHAR SOBRE O TEMA INTERNACIONALIZAÇÃO:

Embora, nos anos 1990, o processo de internacionalização das empresas brasileiras tenha sido intensificado em decorrência da abertura comercial (iniciada no governo Fernando Collor) e da reestruturação dos fluxos financeiros (promovida nos governos Fernando Henrique Cardoso), é importante observar que a economia do país sempre foi internacionalizada e que, inclusive, empresas principalmente do setor industrial, já no final dos anos 70, poderiam ser consideradas como intensivamente internacionalizadas.

Cabe esclarecer de pronto, duas questões importantes quanto ao processo de internacionalização de empresas. A primeira é que ele tanto pode referir-se ao acesso a mercados externos via exportações, quanto ao esforço de instalações de bases de operação no exterior, seja como um mero escritório de representação comercial, seja por meio da instalação de uma unidade produtiva.

A segunda questão refere-se ao critério para identificar o grau de internacionalização de uma empresa, sendo claro que a forma e a intensidade como as empresas são capazes de se posicionar frente a operações internacionais determinam níveis distintos de estratégias, as quais, por óbvio, podem indicar formas diversas de geração de valor.

Aqui utilizaremos para fins da análise pretendida o conceito de internacionalização definido pela UNCTAD (1995), o qual André de Moura e Márcia De Luca explicam ser um

“... índice lançado no World Investment Report 1995, e corresponde à média de três outros índices, obtidos pelas seguintes divisões: vendas externas por vendas totais, ativos no exterior por ativos totais, e número de empregados no exterior por total de empregados” (MOURA; DE LUCA, 2013, p. 2)

Assim, neste texto, o grau de internacionalização é entendido como um indicador que aponta a penetração ou o alcance de atuação de uma corporação no mercado internacional vis-à-vis seu desempenho doméstico. A tal indicador pode-se incorporar a contextura de criação de valor para o acionista, ou seja, identificar a relação entre o grau de internacionalização da organização e a geração de riqueza para seus acionistas.

Para se entender a citada relação internacionalização dos negócios vs. valor para o acionista, é importante esclarecer que o modelo de abertura da economia brasileira ao exterior na década de 1990 se deu bem mais como uma necessidade de ajustamento frente ao estabelecimento do chamado Consenso de Washington, formulado em 1989, e que foi adotado como critério de aporte de assistência financeira pelo Fundo Monetário Internacional, que passou a condicionar a liberação de recursos à adoção de suas dez medidas pelos países demandantes de auxílio, mormente da América Latina (REYES; MARTÍN, 2019). Dentre tais medidas, aqui destacamos a já citada abertura comercial e a eliminação de restrições ao investimento estrangeiro direto.

Frente à opção política brasileira de aderir sem maiores senões às indicações dos órgãos multilaterais, diversas empresas nacionais perceberam a necessidade de tornarem-

se mais competitivas no plano internacional, não só para estabelecerem ou ampliar sua atuação no mercado externo, mas também para manterem sua posição e capacidade concorrencial no mercado interno. Diante dessa perspectiva, buscaram alianças com organizações estrangeiras, visando obter tecnologias e recursos para investimentos, além de instalarem alguma forma tangível de atuação no exterior, tais como escritórios de representação comercial, estruturas de assistência técnica e, mesmo, implantação de estruturas produtivas.

Como se percebe, nos anos 1990, a internacionalização de empresas brasileiras transcorre como uma forma de atenuar a vulnerabilidade interna gerada pela alternativa política de combate à crise fiscal e inflacionária da economia do país (para o que não se podia dispensar recursos do FMI, Banco Mundial, dentre outros), impondo para algumas empresas nacionais a busca da ampliação quer da base tecnológica, quer da base financeira, sendo que no geral a alavancagem e a diversificação internacional foram condicionadas pelo ciclo de vida dos seus negócios no Brasil e, evidentemente, pela busca de alternativas de criar valor econômico para os acionistas.

Há evidências de que o legado do escopo da internacionalização de empresas brasileiras nos anos 1990, embora pouco tenha afetado a estrutura de propriedade, modificou significativamente o tamanho das empresas que participaram do processo e também de seu modelo de sucesso financeiro, incluindo os objetivos associados aos interesses dos acionistas.

2. **ALGUMAS REFERÊNCIAS TEÓRICAS**

Há autores que afirmam que a internacionalização de certas empresas “também fortalece o acesso a mercados e a competitividade de outras firmas no país de origem (...) Esses efeitos, em nível de firmas, afetam a *performance* do país como um todo” (ALEM; CAVALCANTI, 2005, p. 59). Pelo exposto, pode-se aceitar que o atual grau de interdependência dos mercados domésticos e internacionais decorre não apenas das políticas de governo, mas também, e principalmente, das estratégias empreendidas por empresas brasileiras nas últimas décadas, sendo que, hoje, independente de suas condições no mercado nacional qualquer empresa brasileira é fortemente afetada pelo “boom de exportações e de investimentos externos diretos brasileiros no período de 1999 e 2009, denominado de Era de Ouro da Internacionalização Empresarial Brasileira” (GUERRA; SENHORAS, 2015).

No entanto, diferentes tipos de empresas implementaram diferentes estratégias de internacionalização. Algumas optaram pelo estabelecimento de estrutura de produção própria, outras, escolheram a via de contratos de licenciamento e franquia. Há aquelas que mantiveram a lógica de exportação direta, outras realizaram esforço conjunto entre duas ou mais empresas nacionais que se complementavam (seja por *Joint Venture* ou por Fusões & Aquisições). E, claro, temos aquelas que fincaram alianças com *players* internacionais, principalmente por intermédio de venda ou compra de participações.

Sobre a internacionalização via acordos envolvendo aportes financeiros, é intuitivo aceitar que eles levam em consideração o índice de alavancagem, a lucratividade e diversos outros indicadores de performance econômico-financeiro, mas também levam em conta o custo de oportunidade de tais alianças.

Note-se que há diversas maneiras de calcular o valor de uma empresa e assim fazendo compreender sua capacidade de gerar mais valor no futuro. Uma delas é calcular a relação entre seu valor atual de mercado e os custos para reposição de seus ativos. Se o valor da organização é superior ao valor de reposição, os investimentos são incentivados (DUTRA et al, 2018). Ocorre que além de ativos físicos, as empresas possuem ativos intangíveis que trazem vantagens frente aos competidores e conferem valor para as organizações.

Existe um interessante texto de William Sahlman, professor da Harvard Business School e que estuda empreendedorismo no qual afirma que: "de quem você levanta capital é geralmente mais importante que os termos da captação" (SAHLMAN, 1997, p. 107. Tradução nossa). Nestes termos, estar associado, por meio de alianças de capital, com organizações que já possuem vantagens como tecnologia e infraestrutura produtiva, mas principalmente reputação, resulta na possibilidade de não apenas aproveitar o tamanho do mercado já estabelecido, mas também os valores intangíveis percebidos pelo ambiente quanto ao parceiro, o que permite a obtenção de lucros extraordinários, sobrepujando os custos de oportunidade.

Para o consagrado economista Hyman Minsky, há três tipos de empresas as quais rotula como: mutuário de *hedge*, mutuário especulativos e mutuário *Ponzi* (MARCATO, 2014). As do tipo *hedge*, são aquelas aptas a amortizar todas as suas dívidas por meio do fluxo de caixa que gera. Sabe-se que uma empresa com um bom potencial de geração de caixa indica sua capacidade de criar riqueza no futuro, sendo que se pode definir seu valor com base em um método conhecido como fluxo de caixa descontado.

A ideação de Minsky sobre empresas tipo *hedge* em contraponto àquelas que necessitam permanentemente de refinanciamento, diz muito sobre a capacidade da empresa de gerar valor para seus acionistas, já que deixa supor a possibilidade de originar o que é chamado de fluxo de caixa livre, ou seja, aquele que está diretamente relacionado à remuneração dos direitos dos proprietários. Assim, reiteramos que a internacionalização não traz apenas como vantagem a ampliação do espectro de atuação da empresa, mas também o potencial de geração de fluxo de caixa livre, ou se preferirmos, o potencial de aumento dos resultados para os acionistas, o que, ao fim e ao cabo, parece ser a verdadeira vantagem a ser alcançada com a internacionalização.

Seja como for, a obtenção de vantagens não-financeiras comandou os estudos teóricos sobre o processo de internacionalização das empresas até a década de 70, incluindo nesse bojo o importante trabalho dos suecos Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne, intitulado *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment* (1977) o qual difunde e consagra o que ficou conhecido como Modelo da Universidade de Uppsala, ou modelo de Uppsala, o qual defende que a empresa internacionalizada é caracterizada por processos de aprendizado que geram experiências, as quais por sua vez criam as competências e a predisposição para ampliar o usos de recursos voltados para a internacionalização do negócio.

Parece simples compreender que uma vez que pelo modelo de Uppsala a construção da experiência é entendida como uma das principais variáveis para o sucesso da internacionalização, o modelo deve ser entendido como gradualista, sendo que propõe que as empresas comecem o processo de internacionalização com atividades de exportação e só depois de adquirir experiência e, principalmente informações mais confiáveis, é que devem buscar maior envolvimento com o ambiente internacional (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

A construção da experiência, também explica a indicação da escola de Uppsala de que as empresas devem iniciar seus processos de internacionalização em mercados que possuam, sistemas e práticas de negócios parecidos com os quais a empresa atua (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Em verdade, tal indicativo busca explicar a decisão das empresas de operar em determinados países ao invés de outros.

Sobre tal escolha entre países ou mercados internacionais, ainda na década de 1970, John H. Dunning criou o modelo OLI - *Ownership* (Propriedade), *Location*

(localização) e *Internalization* (internalização), atualmente convencionado como Paradigma Eclético de Dunning, o qual segundo o próprio autor tem “como principal foco de interesse explicar a produção internacional de todas as firmas a partir de um país ou grupo de países particulares” (DUNNING, 1979, apud SHARMILADEVI, 2017, p. 50, Tradução nossa).

Com efeito, ao tratar das peculiaridades do processo de internalização, Dunning elencou no modelo OLI as razões para uma empresa optar por se internacionalizar. A primeira delas é dispor de vantagens de propriedade em relação às empresas já estabelecidas. Seriam vantagens de propriedade: patentes, marca registrada, conhecimento tecnológico aplicado à produção, capacidade de gestão etc.

Quanto ao segundo fator de motivação para uma organização se internacionalizar, o paradigma se alicerça nos atrativos percebidos no país de destino. Tais atrativos podem se referir aos custos de mão-de-obra e matérias-primas, diferenciais de preços produtos, a proximidade de clusters de inovação e até a estabilidade política e do arcabouço legal e regulatório local. Seja como for, o critério de localização como definido por Dunning determina a viabilidade de uma corporação se instalar em outro país visando explorar as vantagens competitivas naturais lá existentes.

Por fim, analisadas as vantagens anteriores, a empresa ponderaria a alternativa de internalizar os seus recursos, produzindo no exterior por meio de uma unidade própria, ou ceder por contratos tecnológicos, licenciamentos e outros instrumentos, sua vantagem de propriedade para terceiros.

Dunning, enfatizou que, para além das vantagens de propriedade e de localização, a possibilidade de se estabelecer parcerias internacionais é um elemento que deve ser adicionado no exame da escolha de internacionalização (DUNNING, 2001). Cabe notar que o estabelecimento de parcerias, leva ao que é nominado como perspectiva de *networks* que está presente em trabalhos de vários autores, inclusive de defensores do modelo de Uppsala que, nesses termos, o atualizaram (RÊGO et al, 2016).

Parcerias e redes são entendidos como elementos decisivos para a opção de internacionalização, pois deve-se ter claro que nenhuma organização depende exclusivamente de seus próprios esforços para atingir objetivos, vez que necessitam de recursos especializados de outras empresas para criar valor. A existência ou a possibilidade de estabelecimento de redes de relacionamento influenciam escolhas quanto

à internacionalização, já que são elementos facilitadores desse processo. Assim, decisões sobre internacionalização são influenciadas pelos relacionamentos que podem ser estabelecidos visando promover o acesso a recursos e mercados.

Seja como for, atualmente o foco da análise da internacionalização de empresas deixa de ser o processo e passa a ser o fenômeno (GOMES DA COSTA et al, 2017), pois há companhias que não se internacionalizam por um modelo gradual e nem seguem o paradigma de escolha por vantagem de propriedade, localização ou internacionalização. São empresas de internacionalização precoce, ou que já nascem globais, conhecidas como *Born Globals* (BRAUNERHJELM; HALLDIN, 2019).

Normalmente *born globals* são empresas de base tecnológica que já se estabelecem com foco na internacionalização de seus negócios, buscando mercados para além das fronteiras de sua origem, muito embora estudos demonstrem que após a internacionalização, tais organizações evoluem e se desenvolvem gradualmente, assim como as empresas tradicionais (ROMANELLO; CHIARVESIO, 2017).

Ao referencial teórico até aqui apresentado pode-se associar outros estudos que comparam o grau de internacionalização de empresas com o valor gerado para seus acionistas, os quais, em grande medida, concluem por métodos estatísticos, que há uma relação positiva entre a internacionalização e a riqueza dos acionistas. (MOREIRA et al, 2018; REZENDE et al, 2019).

Por seu turno, há trabalhos que comprovam a hipótese *upstream-downstream*, formulada por Chuck Kwok e David Reeb (2000), de que a internacionalização possibilita que empresas originárias de países com mercados com pouca estabilidade reduzam seus riscos e com isso aumentem a alavancagem com custos menores. Tal fenômeno, no caso brasileiro, é discutido em diversos estudos (SAITO; HIRAMOTO, 2010; PEREIRA, 2013; RIBEIRO et al, 2017) os quais confirmam a existência de uma relação positiva entre endividamento e internacionalização.

Assim, seja na lógica da teoria *trade-off*, a qual sustenta que lucros maiores estão relacionados com um maior nível de alavancagem, seja pela teoria *pecking order* que hierarquiza a utilização de capitais, asseverando que as empresas mais lucrativas são as menos endividadas, é certo que o grau de internacionalização tem afetado positivamente a criação de valor para o acionista de empresas brasileiras

3. OS CASOS-EXEMPLOS: HERING E WEG

O estado de Santa Catarina possui uma das economias mais bem estruturadas do país, a par de ser bastante diversificada e com ramos de atividade compostos por grandes empresas, quer sejam nacionais, estatais ou multinacionais. Além disso, empresas catarinenses são líderes em diversos setores de atividade, ao lado do fato de que algumas realizaram, ao longo de sua trajetória, importantes movimentos de internacionalização.

Bom exemplo da trajetória de empresas catarinenses quanto à temática, é a Datasul, estabelecida em Joinville em 1978, que foi líder do setor de software de gestão, estabelecendo uma estratégia de crescimento pela aquisição de outras empresas e penetração em mercados latino-americanos (SANTOS; PINHO, 2010), até ser comprada pela TOTVS em 2008, o que foi fundamental para consolidar a posição de liderança de uma empresa brasileira de base tecnológica no mercado nacional e impulsionar a expansão internacional da companhia, agora formada pela incorporação da catarinense Datasul pela paulista Microsiga.

Ainda no espectro de empresas de base tecnológica, no estado estão instaladas algumas *born globals* como Innovacura, Nanopoxy, Nanovetores, todas atuando em biomateriais e nanotecnologia. Ademais, a Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE) mantém um Grupo Temático de Internacionalização e estabeleceu, em 2018, escritório de negócios em Boston (EUA), com o objetivo de buscar parceiras e ampliar as experiências exitosas de empresas associadas para todas aquelas do setor de tecnologia localizadas em Santa Catarina e que desejem atuar em outros países (ACATE, 2020).

Na mesma linha de apoio à internacionalização, a Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina - FIESC lançou, também em 2018, o Programa Estratégico de Internacionalização da Indústria de Santa Catarina, “que tem o objetivo de tornar as empresas mais competitivas e prepará-las para as diversas possibilidades que o mercado internacional oferece” (JORNAL NORTESUL, 2018).

Claro está que nem todas as estratégias de internacionalização de empresas catarinenses buscam conquistar mercados internacionais. Por exemplo, frente ao avanço de empresas asiáticas atuando como facilitadoras, incluindo para a produção própria de varejistas, empresas do setor têxtil, atividade tradicional em Santa Catarina, como Buddemeyer (grande exportadora desde os anos 1970), Karsten (líder brasileira na exportação de têxteis no fim da década de 1990) e Hering (uma das marcas mais reconhecidas do país), se viram

forçadas a adotar mecanismos como *offshoring* ou mesmo *outsourcing*, buscando redução de gastos e melhores condições fora do país.

No caso específico da Hering, as dificuldades para se manter competitiva no mercado são atribuídas não só a uma nova base de preço provocada pela produção asiática, mas também pela queda das alíquotas de importação, ao que se associa a mudança do regime cambial que valorizou o Real (JURGENFELD, 2018).

“Devido a prejuízos e endividamento, a empresa procurou resgatar suas origens como moda acessível, para aumentar sua lucratividade (...) Para manter-se competitiva no mercado, agora que os produtos Asiáticos estavam presentes no país a empresa começou a terceirizar e importar (offshore) parte de sua produção. A produção na Ásia começou em 2006 e aumentou gradativamente (...), hoje a Hering produz menos da metade do que vende” (SANTOS, 2016, p. 4).

Na direção oposta de terceirizar a produção, a companhia para vencer as restrições de mercado adotou uma estratégia nominada como *mix* de coordenação (RANGEL, et al., 2016), e claramente adotando a perspectiva de *networks*, a empresa transformou-se na maior rede de franquias de vestuários do Brasil, fazendo a gestão de seis marcas: Hering Store, Hering Kids, Hering For You, Dzarm, Puc, e Espaço Hering (de fato, seu outlet).

Como uma empresa que associa suas marcas, bem como de parceiros, em um conceito multimarcas no mercado doméstico, voltou-se para o exterior, estabelecendo franquias ou contratos de uso de marca, no Uruguai, Paraguai, Bolívia, Argentina, Panamá, Costa Rica e Chile. Informações extraídas do site de Relação com Investidores (HERING, 2019) demonstram que suas ações vêm obtendo significativa valorização desde de 2018 e que a empresa alcançou R\$ 1.815.626,00 de faturamento em 2019 e R\$ 214.702 de lucro líquido no ano.

Nosso segundo caso-exemplo a Weg possui hoje “operações industriais em 12 países e presença comercial em mais de 135 países (...). faturamento líquido de R\$ 13,3 bilhões, destes 58% proveniente das vendas realizadas fora do Brasil” (WEG, 2019).

A presença da empresa nos mercados internacionais começou em 1970, com exportações para América Latina. Em 1973, a empresa já vendia para 20 países, e em 1975, para 41 países (MARSON; DALLA COSTA, 2015). Como se pode perceber, nas primeiras fases de internacionalização se assemelha ao modelo Uppsala. Entretanto se avançarmos com a história da organização, verificaremos que a segunda fase é

caracterizada pela conquista de mercados internacionais e, bem melhor, pode ser explicada pelo Paradigma de Dunning. Por fim, já na década de 1990, a WEG faz o último movimento de internacionalização, estabelecendo filiais e plantas industriais no exterior (MELO, 2017).

4. INTERNACIONALIZAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL LOCAL

A internacionalização das decisões empresariais brasileiras é um fenômeno largamente conhecido e amplamente relatado na literatura acadêmica, a qual indica que o acirramento da concorrência tanto no mercado interno, quando aqueles ambientes decorrentes da globalização, deslocou para o exterior o interesse empresarial em diversos campos.

Pelo exposto, as empresas que se internacionalizaram enquanto geram competitividade por meio da internacionalização, estão também produzindo estratégias com o objetivo de criar valor para seus acionistas. Assim, nestes restritos termos, pode-se supor que as empresas exemplificadas têm finalidade essencialmente econômica, sem vínculo com demandas de seus *stakeholders*.

Surge aqui um tema importante, quer seja a possibilidade de conflitos entre *shareholder* e *stakeholders* da localidade de origem da empresa internacionalizada, vez que estes podem não obter benefícios com a internacionalização, já que é possível não haver aquilo é chamado de "criação compartilhada e sustentada de valor" (WEF, 2020).

Note-se que as origens deste conceito remetem à noção de Responsabilidade Social Corporativa, concebida a partir dos anos 1970 por autores como Howard Boden, Keith Davis e Archie Carroll (cf. MOON, 2014). A Responsabilidade Social Corporativa é definida, segundo Matten & Moon (2008), como sendo um conjunto de políticas e práticas que refletem a responsabilidade dos negócios por alguns aspectos do bem-estar social mais amplo. Entretanto, sua difusão no campo da gestão não se faz sem controvérsias.

Há certo temor de determinados especialistas de que possa existir alguma intromissão de uma ideologia esquerdizante no âmbito da atividade capitalista, o que reduziria a capacidade de ação dos empreendedores e dos executivos na busca do crescimento empresarial e da remuneração do acionista. Depois, teme-se a transferência

- das instituições governamentais para a atividade corporativa - da responsabilidade na promoção e difusão de políticas públicas visando o bem-estar da população e da sociedade como um todo.

Contudo a ascensão das redes sociais digitais gera um ambiente crítico, de fiscalização e acompanhamento dos impactos sociais da atividade corporativa. Em primeiro lugar, reduzem a assimetria de informação entre os polos da demanda (consumidores) e oferta (empresas), possibilitando que a sociedade seja cada vez mais (e melhor) informada sobre as características dos produtos e serviços, suas formas de produção, bem como suas externalidades – em especial, as negativas. Em segundo lugar, ao favorecer a conexão em larga escala de consumidores globalmente, proporciona o empoderamento desses em defesa de causas sociais dos mais variados tipos: étnicas, de gênero, ambientais, levantando a discussão do impacto das práticas corporativas em especial na esfera dos públicos mais vulneráveis. Portanto, é indispensável levar em conta os anseios dos *stakeholders* ao formular estratégias empresariais, inclusive aquelas relacionadas com o processo de internacionalização.

Sabe-se que o mote da ação empresarial, guiada pelos ditames da Responsabilidade Social Corporativa, pode ser assim definido: é bom fazer o bem. Segundo Wooldridge (2012), são quatro os principais resultados líquidos provenientes de sua adoção: (i) atrair colaboradores qualificados que tenham adesão com os valores corporativos responsáveis e sustentáveis; (ii) atrair clientes conscientes dispostos a pagar mais por uma entrega de valor dessa natureza; (iii) identificar novas oportunidades de negócios, em especial nos segmentos de maior vulnerabilidade econômica, social e ambiental; e, por fim, (iv) atrair investidores e parceiros identificados com essa proposta de valor.

Entretanto, como de fato realizar tais resultados se o foco da geração de valor está distante do espaço ou, se preferirmos, da localidade de origem da empresa?

Os casos-exemplos da Hering e Weg podem oferecer algumas pistas desta dificuldade. Ambas têm inequívoco reconhecimento público em suas cidades de origem (Blumenau e Jaraguá do Sul) e no estado de Santa Catarina e algumas de suas ações demonstram seus interesses em impactar positivamente as comunidades locais. Por exemplo, as duas empresas mantem programa ambientais, não só para ressignificar seus resíduos, como para preservação de área como florestas nativas, e também promovem em suas regiões originárias importantes iniciativas nas áreas de cultura e inclusão.

Por seu turno, motivada por eficiência em custo (inclusive de mão-de-obra) a Hering mantém unidades produtivas no nordeste, reduzindo o potencial de empregos no local de sua sede. Ademais reforçando seu foco no *shareholder* e não *stakeholder* a empresa implementa significativas estratégias de elevação do resultado por mecanismos financeiros. Por exemplo, o Portal G1, do sistema Globo, publicou em 13/08/2020 matéria que aponta que a Hering, mesmo diante de uma queda de 69,4% nas vendas, obteve R\$ 112,1 milhões de resultado financeiro no 2º trimestre de 2020 (G1, 2020).

Em sentido análogo, matéria no jornal Valor de 29/04/2020 dava conta de que a WEG no 1º trimestre obteve aumento total de receita de R\$ 3,71 bilhões em comparação como o mesmo período do ano anterior. Curioso é que do montante, R\$ 2,02 bilhões foram obtidos no mercado externo onde a receita em moeda nacional foi fortemente afetada pela variação cambial (BRANDÃO, VALOR, 2020). Cabe também lembrar que a par da sua imagem e de manter vínculo associados com Jaraguá do Sul e com Santa Catarina, a empresa possui unidades produtivas em diversas localidades do país (nas quais geram mais empregos do que em Santa Catarina), além de 29 parques fabris no exterior. Assim, embora sua sede continue em Jaraguá do Sul a cidade não é, faz tempo, uma prioridade em termos dos seus negócios.

Note-se que os dados financeiros acima apresentados não são apenas conjunturais, pois observando os Balanços Patrimoniais das duas empresas (disponíveis em suas páginas de Relacionamento com Investidores na web) percebe-se que se trata de um padrão de opção de gestão.

Entretanto, a despeito de seus processos decisórios não dependerem mais de inputs emanados pelo mercado nacional e que a geração de valor independa de seus locais de origem, não deixa de ser uma curiosidade que as duas empresas empreendam esforços para sem manterem catarinenses e ligadas as suas comunidades de origem. Tal questão é destacável, por exemplo, no fato da Cia Hering nos anos recentes, apenas se fazer presente nos fóruns organizados por instituições de Santa Catarina (incluindo a federação das indústrias) por via da Fundação Herman Hering (seu braço de projetos sociais) e que a WEG possua uma Política de Investimentos Sociais, que só permite o uso de recursos derivados incentivos fiscais (leis Rouanet e de Audiovisual, Fundo da Infância e Adolescência etc) em projetos que atendam as comunidades circunvizinhas as suas unidades, contudo enfatizando iniciativas para o estado e cidade sede.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dois casos-exemplos aqui examinados demonstram trajetórias distintas de internacionalização. Aparentemente, a Hering baseou-se na perspectiva de *networks* e na busca do estabelecimento de parcerias, tendo como foco estratégico principal a valorização de marca no exterior. Por seu turno a Weg, seguindo o modelo tradicional de internacionalização, estruturou-se na busca da capacidade de distribuição e de armazenagem no exterior como elemento de vantagem competitiva nos mercados internacionais.

Tudo também indica que a Hering foi impulsionada para o modelo de internacionalização por conta de fragilidades domésticas, incluindo a falta de infraestrutura para concorrer com *players* estrangeiros e, até mesmo, por conta de instabilidade institucional em termos de regras econômicas.

No caso da Weg, é possível assumir que o elevado nível de sua gestão, já nos anos 1970, embalou a organização a buscar mercados mais consolidados, mesmo que mais competitivos, como uma oportunidade de diversificação, o que gerou uma curva de aprendizado internacional que possibilitou a concretização de sua posição como uma das maiores empresas brasileiras em número de subsidiárias no exterior.

Ainda, no caso da Weg, a internacionalização possibilitou a manutenção do crescimento e no da Hering, sua retomada. Entretanto, em ambos os casos as empresas tiveram acesso a recursos e fluxos financeiros com menores riscos, sendo que de maneira geral, a internacionalização demonstrou-se interessante para os dois casos-exemplos em termos de ganho de competitividade.

Ocorre que – independente de contra-argumentos que possam vir a ser apresentados – parece evidente que em ambos os casos a internacionalização promovida teve foco exclusivo na geração de valor para o acionista. E embora as empresas caso-estudo procurem manter vínculos próximos com suas localidades de origem, pelos parâmetros aqui utilizados se pode assumir que processo de internacionalização de Hering e WEG efetivamente trouxeram poucas externalidades positivas (em termos socioeconômicos) para as comunidades locais de origem e para o estado de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

- ACATE - Associação Catarinense de Tecnologia. *Grupo Temático de Internacionalização*, 2020. Disponível em: <https://www.acate.com.br/programas/internacionalizacao/>. Visitado em: 25/04/2020.
- ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.
- BRANDÃO, R. *Lucro líquido da WEG cresce 43% no 1o trimestre, para R\$ 440 milhões*. Valor, 29/04/2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/04/29/lucro-liquido-da-weg-cresce-43percent-no-1o-trimestre-para-r-440-milhoes.ghtml>. Visitado em 15/08/2020.
- BRAUNERHJELM, P.; HALLDIN, T. **Born globals—presence, performance and prospects**. *International Business Review*, v. 28, n. 1, p. 60-73, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593117308090>. Visitado em 25/04/2020.
- CIA HERING. *Release de Resultados*, 2019. Disponível em: <http://hering.riweb.com.br> Visitado em 21/04/2020.
- DUNNING, J.H. The Eclectic Paradigm (OLI) of International Production: Past, Present and Future. *Economics of Business*, v. 8, n.2, p.173 – 190, 2001. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13571510110051441> Visitado em 15/04/2020.
- DUTRA, V. R; CERETTA, P. S. DALCIN, L. LAMBERTI, F. *Revista Administração em Diálogo*, v.20, n.3, p.28-45, Set/Out/Nov/Dez 2018.
- G1 – Portal. *Cia Hering tem salto no lucro do 2o trimestre puxado por desempenho financeiro*. 13/08/2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/08/13/cia-hering-tem-salto-no-lucro-do-segundo-trimestre-puxado-por-desempenho-financeiro.ghtml>. Visitado em 15/08/2020.
- GOMES DA COSTA, L.; AÑES, M. E.; MOL, A. L.; DAMASCENO, T. Escola Teóricas do Processo de Internacionalização: uma visão epistemológica. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n 4, p. 960-973, out/dez, 2017.
- GUERRA, T. T.; SENHORAS, E. M. *Evolução da internacionalização empresarial brasileira*. Boa Vista: EdUFRR, 2015. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490925> Visitado em: 21/04/2020.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: A model of knowledge and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), p. 23-32, 1977. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676> Visitado em 20/04/2010.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited

– From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, p. 1411–1431, 2009. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.24> Visitado em 22/04/2010

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal Management Studies*. 12(3), p. 305-323, 1975. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x> Visitado em 20/04/2010.

JORNAL NORTESUL. *Indústria de SC lança o seu plano de internacionalização*, Jornal Nortesul, 19 de Dezembro de 2018. Disponível em: <http://www.jornalnortesul.com.br/colunistas/fernando-bond/industria-de-sc-lanca-o-seu-plano-de-internacionalizacao-1.2114160> Visitado em: 25/04/2020.

JURGENFELD, V. F. Financeirização e novos espaços de acumulação: um estudo das transformações da Hering após 1960 ISSN 1519-3314. *História Econômica & História de Empresas*, v. 21, p. 411-445, 2018.

KWOK, C., REEB, D. Internationalization and Firm Risk: An Upstream-Downstream Hypothesis. *Journal of International Business Studies*, n. 31, p. 611–629, 2000. Disponível em:

MARCATO, M. B. Microfundamentos: Hyman P. Minsky e os modelos de fragilidade financeira. *Revista de Economia*, v. 40, n. 2, p. 39-58, mai./ago. 2014.

MARSON, M; DALLA COSTA, A. J. A internacionalização de empresas brasileiras de bens de capital: o caso da Romi e da Weg. *América Latina en la Historia Económica*, vol.22 no.3, p. 145-176, sep./dic. 2015

MATTEN, D. & MOON, J. “Implicit” and “Explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 2, 2008.

MELO, G. T. Como, por que e para onde vamos? O caso de internacionalização da Weg. *MEPAD - Métodos e Pesquisa em Administração*, v. 2, n. 1. p. 37-41, 2017. ^[1]_{SEP}

MOON, J. *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2014.

MOREIRA, P. O.; FRANÇA, A. L. C ; PEREIRA, V. S. ; REZENDE, C. F.; PENEDO, A.S.T. A Relação entre os Componentes do Capital de Giro e o Grau de Internacionalização das Empresas Multinacionais Brasileiras. *Revista FSA*, v. 5, p. 106-131, 2018.

MOURA, A.; DE LUCA., M. M. Grau de Internacionalização das Empresas Listadas na BM&FBovespa. *ANPAD: VI Encontro de Estudos Estratégicos*. Bento Gonçalves/RS. 19 à 21 de maio 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es168.pdf> Visitado em 22/04/2020.

PEREIRA, V. S. *Ensaio Sobre os Efeitos da Internacionalização na Estrutura de Capital e Estrutura de Propriedade de Multinacionais Latino-Americanas*. 2013. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de

São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2013. RANGEL, R. R.; ROSINI, M.; SANTOS, F. A. ; TONON, D. H. P. . Ensaio sobre Governança por mix de coordenação como solução de restrições de Mercado. *Refas: Revista Fatec Sul*, v. 2, p. 47-61, 2016.

RÊGO, B. F. S.; DIB, L. A. R.; BEMVINDO, B. A. Perspectiva de Redes na Internacionalização de Empresas Brasileiras de Construção Civil: O Caso Vale e BNDES em Moçambique. *Revista Ibero- Americana de Estratégia*, v. 15, n. 3, p. 53, 2016.

REYES, G.; MARTÍN, V. Consenso de Washington y repercusiones en inequidad económica y social. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, vol. 24, issue 85, April-June 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7113263> Visitado em 18/04/2020.

REZENDE, C. F.; PEREIRA, V. S.; PENEDO, A. S. T. Internationalization of Companies and Wealth of Shareholders. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 12, n. 1, p. 54-75, dec. 2019. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/440> Visitado em 25/04/2020.

RIBEIRO, R. B.; PEREIRA, V. S.; RIBEIRO, K. C. Capital Structure, Internationalization and Countries of Destination of Brazilian Companies: An Analysis of the Upstream-Downstream Hypothesis. *BBR - Brazilian Business Review*, v.14, n.6, p.575-591, Dec 2017.

ROMANELLO, R. CHIARVESIO, M. **Turning point: when born globals enter post-entry stage. *Journal of International Entrepreneurship***, v. 15 n. 2, p. 177-206, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-016-0192-x>. Visitado em 18/04/2020.

SAHLMAN, W.A. **How to write a great business plan. *Harvard Business Review***, v. 27, n. 4 p. 98-108, 1997. Disponível em: <https://sunnybrook.ca/uploads/1/events/2018/medventions/181108-salman.pdf>. Visitado em: 24/04/2020.

SAITO, R.; HIRAMOTO, E. Foreign Activity Effects and Capital Structure: Brazilian Evidence. Academia, *Revista Latinoamericana de Administración*, 45, p. 59-75, 2010.

SANTOS, D.; PINHO, M. Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil. *Revista Produção*, v. 20, n. 2, p. 214-223, abr./jun. 2010.

SANTOS, G. Offshoring: Terceirização como Estratégia de Crescimento para a Indústria Têxtil Catarinense. *Anais do III Workshop de Comércio Exterior: Perspectivas para a internacionalização de PMEs: Oportunidades e Desafios*. Criciúma, 23 e 24 de maio de 2016.

SHARMILADEVI, J. C. Understanding Dunning's Oli Paradigm. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, v. VIII, issue 3, p. 47-52, September 2017. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/b9bd/ac19e5b2c6cd922e0f8752bab51e982bcf98.pdf> Visitado em 18/04/2020.

WEF - World Economic Forum. *The Davos Manifest*. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/the-davos-manifesto>. Acesso em 21/Jun/2020

WEG. *Perfil Corporativo*, 2019. Disponível em: <https://ri.weg.net/a-weg/perfil-corporativo> Visitado em 21/04/2020.

WOOLRIDGE, A. *Os Senhores da Gestão: Como os gurus de negócios e suas ideias mudaram o mundo para melhor (ou pior)*. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

YIN, R. K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 2001.