ISSN 2358-100X

FAECE - FACULDADE DE ENSINO E CULTURA DO CEARÁ E FAFOR FACULDADE DE FORTALEZA

REVISTA CIENTÍFICA INTERMEIO

PUBLICAÇÃO DE ÁREAS DE NEGÓCIOS-
ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS, COMUNICAÇÃO SOCIAL, HOTELARIA E TURISMO

Ano 1, Número 2 – Setembro/ 2013

Expediente

Diretora
Profª. Mestre Rita Maria Silveira da Silva

Coordenadora Pedagógica
Profª. Mestre Adryana Lúcia Lobo Bezerra

Coordenadora Geral
Andréa Alves Lima

Secretária
Profª Mestre Francisca Vanda Maciel Ribeiro

Conselho Editorial

- Prof. Mestre Tatiana Leitão Viana de Souza
- Prof. Mestre Carlos Garcia Araújo Neto
- Prof. Mestre Henrique Sérgio Cavalcante Rolim
- Profª. Mestre Rita Maria Silveira da Silva

Diagramação e Designer
Francisco José Carneiro da Silva

Revisão
Profa. Mestre Ivanete Gomes da Silva

Sumário

Expediente 02

Avaliação de Desempenho no Setor Público mediante aplicação do *Balanced Scorecard* 04
Henrique Sergio Cavalcante Rolim
Francisco Mozart Cavalcante Rolim

SISTEMA DE GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE 24
Juliana Rodrigues de Sousa
Dyana Torquato

O COMPORTAMENTO ÉTICO E O PROFISSIONAL DE CONTABILIDADE 42
Francisco Wagner Pereira Ramos
Josenir Ferreira de Oliveira
Luiz Fernando Franca

MODELOS TARIFÁRIOS E PROPOSTAS PARA A COBRANÇA DOS RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DO CEARÁ 54
Henrique Sérgio Cavalcante Rolim

AS DIFICULDADES NA APRENDIZAGEM: DISGRAFIA E DISLEXIA 80
Cristiane Pinho de Sá

GESTÃO DA QUALIDADE: CONCEITO, PRINCÍPIO, MÉTODO E FERRAMENTAS 91
Antonia Angélica Muniz dos Santos
Edna Almeida Guimarães
Giliard Paulo de Brito

LIDERANÇA : SEU CONCEITO, IMPORTÂNCIA E PRINCIPAIS ESTILOS *102*
Antonia Angélica Muniz dos Santos
Edna Almeida Guimarães
Giliard Paulo de Brito

ORIENTAÇÕES AOS AUTORES 109

Avaliação de Desempenho no Setor Público mediante aplicação do *Balanced Scorecard*

Henrique Sergio Cavalcante Rolim[1]
Francisco Mozart Cavalcante Rolim[2]

Resumo

Em resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e em tempos de consolidação da democracia, tornou-se imperioso garantir maior eficiência da gestão pública mediante otimização da aplicação dos recursos arrecadados, redução de gastos e melhoria dos serviços prestados ao cidadão. Nesse contexto, para que uma empresa pública qualquer possa alcançar seus objetivos e cumprir sua missão, conceitos como estratégia e avaliação de desempenho apresentam-se essenciais. Implementar uma cultura gerencial e formular estratégias competitivas constituem ações de grande valia em organizações públicas, que permitem melhores entendimentos do mercado em que estão inseridas. Resta, então, avaliar o desempenho e os resultados da organização, a fim de evidenciar o grau de eficácia das estratégias adotadas. Sob este prisma, o *Balanced Scorecard* (BSC) é apontado como uma ferramenta de gestão capaz de atender às expectativas de empresas públicas e formalizar o processo de avaliação de desempenho, realizando análises sob quatro perspectivas distintas: aprendizado/crescimento, processos, satisfação dos clientes e finanças. A cada análise, diferentes técnicas e ferramentas gerenciais são utilizadas. Para o perfeito entendimento e aplicação dos conceitos de avaliação da empresa, das estratégias e do BSC, em conjunto, concebeu-se um modelo corporativo integrado e, para avaliar a aplicabilidade do modelo proposto, o presente trabalho focalizou a Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos (COGERH), sociedade de economia mista ligada ao Governo do Estado do Ceará, como objeto de investigação. O presente estudo possui natureza qualitativa, tendo se iniciado de uma ampla pesquisa bibliográfica e documental, seguida da realização de uma pesquisa de campo e culminando com a tabulação e consolidação das informações com o uso do software Atlas.Ti ®. Os resultados indicaram que o modelo pode nortear a empresa pública na busca de resultados, podendo ser utilizado como instrumento de avaliação por organizações da espécie.

1 Henrique Sergio Cavalcante Rolim é graduado e mestre em administração de empresas, empregado público e professor da FAECE

2 Francisco Mozart Cavalcante Rolim é graduado e mestre em administração de empresas, empregado público e professor da FAFOR

Introdução

As empresas públicas desempenham um importante papel para a sociedade, que delas espera eficiência e eficácia na aplicação dos recursos colocados à sua disposição. Para tanto, os administradores públicos necessitam adotar um sistema de avaliação, não significando, com isso, implantar um longo, custoso e burocrático processo de mensuração de resultados, mas contar com uma clara definição de responsabilidades, participantes, etapas e instrumentos de avaliação, fontes de informações e procedimentos de análise.

A avaliação deve se constituir em um procedimento regular que permita a comparação entre diferentes momentos de um mesmo governo ou, entre a gestão presente e as anteriores. A escolha do procedimento metodológico a ser utilizado dependerá do objetivo da avaliação, das características da organização e do modelo de gestão adotado. De toda sorte, qualquer que seja o método utilizado, devem ser destacados os critérios objetivos de análise, o grau de envolvimento dos líderes e colaboradores, a integração entre uma avaliação global da gestão e as diversas avaliações setoriais e a divulgação pública dos resultados.

Uma avaliação de desempenho pressupõe a criação de metas, contratos, instrumentos e acordos para regulamentar a prestação regular de serviços. Para os órgãos governamentais, as informações sobre o próprio desempenho são muito importantes na elaboração de políticas voltadas para o gerenciamento eficaz de recursos públicos, aperfeiçoamento de programas e relatos de suas ações à população, gerando responsabilização pela boa (ou má) gestão do dinheiro público.

A mensuração, na cadeia de decisão, tem se constituído em um elemento fundamental. Do entendimento, vem a famosa máxima – “O que não puder ser medido não pode ser gerenciado” – e, por conseguinte, não há como decidir que ações tomar.

Administrar uma organização pública exige conhecimento da atividade, habilidades, competências, visão estratégica e, principalmente, saber tomar decisões. Para atender a tais requisitos, vários modelos e ferramentas de gestão têm sido desenvolvidos, com diferentes graus de aplicabilidade e eficácia. A revisão da literatura científica revela que existem múltiplos sistemas de avaliação, dentre os quais podem ser relacionadas contribuições de Juran (1992); Campos (1992); Harrington (1993); Rummler e Brache (1993); Sink e Tuttle (1993); Ernest e Young (1994); Hronec (1994), além dos estudos desenvolvimento fóruns, congressos e seminários técnicos. Por último, mas não menos importante, as formulações teóricas de Kaplan e Norton (1997), que conceberam o *Balance Scorecard* (BSC), modelo difundido mundialmente na última década, principalmente em organizações privadas.

Observa-se, então, uma série de questões que preocupam os administradores quando o tema envolve a avaliação de desempenho empresarial. Que modelo de avaliação adotar? Como fugir dos “modismos”? De que forma é possível compatibilizar os resultados de curto e longo prazo? As incertezas são ainda maiores entre as entidades do setor público e do terceiro setor ou, organizações sem fins lucrativos, que enfrentam dificuldades para

implantar modelos em que a perspectiva financeira é colocada no topo da hierarquia de importância ou, quando os orçamentos ou mesmo os resultados financeiros não permitem demonstrar se a entidade vem cumprindo a sua missão. Motivado por esses aspectos, este trabalho aborda como tema especificamente a premência da gestão pública em acompanhar o desempenho empresarial, no seu ambiente interno e externo, adotando ferramentas que permitam avaliar o gerenciamento de suas ações e que possibilitem uma visão clara da sua situação e do desempenho de seus processos e produtos junto aos clientes, nesses dois níveis ambientais.

O alvo da investigação é a Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos (COGERH), empresa de economia mista estadual, sediada na capital do Ceará, que detém o monopólio de distribuição de água bruta no Estado. A empresa detém o controle de aproximadamente 90% das águas superficiais acumuladas no território cearense e é responsável, desde 1994, pelo fornecimento de água bruta (não tratada) à empresa de saneamento estadual, atendendo a demanda da Região Metropolitana de Fortaleza, onde se concentra a grande maioria das indústrias do Estado, e de outros 175 municípios.

O tema vem sendo explorado por pesquisadores nos últimos anos e apresenta relevância tanto para a Academia quanto para a administração pública e sociedade em geral. Denota o fato a profusão de artigos publicados em eventos científicos, congressos, anais e periódicos internacionais e nacionais, nos últimos dez anos. No âmbito dos encontros realizados sob pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) citam-se, entre as submissões aprovadas que versaram sobre o tema, os estudos de Goldszmidt (2003), Pessanha e Prochnik (2004), Galas (2004), Galas e Ponte (2004; 2005), Ottoboni e Pagni (2004), Dietschi e Nascimento (2005), Frezatti et al (2007) e, Marinho et al (2007).

Este estudo busca testar, no campo teórico, a validade e viabilidade de adoção de um modelo de avaliação de desempenho para o setor público. No campo prático, intenta uma solução operacional para implantar, por indicadores, gestão estratégica na empresa observada. Ressalte-se, ainda no que concerne à relevância teórica da pesquisa, que a moderna gestão empresarial tem como elemento estrutural do seu sistema as decisões baseadas em fatos, dados e informações. A problemática identificada para o desenvolvimento do trabalho relaciona-se a como definir um modelo que possibilite a avaliação de desempenho de organizações do setor público? E, ainda, dentre os modelos levantados, como poderá o Balanced Scorecard (BSC) se caracterizar como uma metodologia adequada para esta avaliação?

1. Fundamentação

As informações obtidas através da contabilidade tradicional não mais fornecem bases suficientes para a tomada de decisões relativas a todas as áreas da organização, uma vez que retratam dados globais relativos ao passado, ao que já aconteceu. Essa deficiência mostra que as demonstrações contábeis devem evoluir de modo a tornarem-se mais eficazes e flexíveis, na nova dinâmica empresarial possibilitando, dessa forma, uma efetiva gestão de

recursos, voltada para o futuro. Segundo Drucker (1999), faz-se mister "desenvolver novas formas de mensuração, o desempenho terá de ser definido de forma não-financeira (...). Assim, a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho".

É neste contexto que surgem indicadores para se realizar a mensuração de desempenho, cuja demanda vem crescendo, sensivelmente, por parte das áreas de planejamento estratégico e operacional, tanto em empresas públicas quanto privadas.

O que uma organização define como indicador é o que ela espera medir como resultado, pois o ato de mensurar afeta de maneira significativa o comportamento dos gerentes e empregados. A gestão deverá permitir à organização a flexibilidade exigida pelo mercado, bem como eficácia no uso das informações estratégicas para a tomada de decisão, de forma correta. Os executivos necessitam de ferramentas que proporcionem controle do desempenho, fazendo com que utilizem medidas relacionadas com sua área de atuação específica, sem perder o foco no desempenho global da organização. A medição de desempenho, contudo, é uma tarefa complexa que não pode se limitar a uma única dimensão. Embora o lucro seja um aspecto importante, este indicador, *per se*, não indica a *performance* global da empresa.

1.1. Desempenho, Indicadores e Sistemas de Avaliação de Desempenho

O desempenho da organização depende do monitoramento de todas as suas atividades, desde a formulação das estratégias e ações até a avaliação dos resultados. Um gerenciamento eficaz de desempenho pode mudar comportamentos, melhorar atividades, identificar onde se encontram os problemas e acionar mecanismos para a superação de entraves ao alcance das metas estrategicamente estabelecidas.

Na procura da excelência e a fim de evitar a obsolescência organizacional, uma ação necessária é compreender como funcionam os indicadores de desempenho, tarefa difícil em razão da existência de conceitos, abordagens e modelos diferentes formulados por diversos autores (FROST, 1999; HORNEC, 1994; MAFRA, 1999; TEIXEIRA, 1999; dentre outros).

Neste estudo, optou-se por utilizar o termo "indicador de desempenho" para explicitar medidas qualitativas e quantitativas que fornecem, aos dirigentes da organização, indícios do grau de eficácia, eficiência, economicidade e efetividade com que estão sendo conduzidas as operações. Podem se apresentar em termos monetários, estatísticos e qualitativos. O principal objetivo dos indicadores é facilitar a tomada de decisão baseada em fatos e, principalmente, em dados, para a escolha de estratégias e ações preventivas ou preditivas.

Para Takashina e Flores (1996), meta é o valor pretendido para o indicador de um produto ou processo, a ser atingido em determinadas condições estabelecidas no planejamento e que deve ser fixada a partir das necessidades dos clientes (internos ou externos). Levando em conta os objetivos da organização, todo processo a ser medido deve ter metas ou padrões de desempenho definidos, com o objetivo de apontar ou orientar os esforços da organização. Estabelecer metas ou padrões não se limita a

determinar quantidades numéricas como em um orçamento ou plano de vendas; se estende a estratégias, práticas de negócios, rotinas, métodos e procedimentos. Teixeira (1999) complementa a visão dos autores retromencionados ao declarar que a instituição de indicadores de desempenho, em qualquer processo, objetiva o aperfeiçoamento deste, visando a elevar a competitividade da organização. A ideia é reforçada por Harrington (1993; 1997), ao argumentar que não havendo medição no processo, não haverá controle, nem gerenciamento, por conseguinte. Sem este último, não será possível aperfeiçoar nem alcançar a melhoria contínua do processo. Todavia, o uso dos indicadores de desempenho é uma prática relativamente nova. As empresas medem há muito tempo, a qualidade, a eficiência, a produtividade, o tempo de ciclo de seus processos, de seus produtos e de seus serviços, mas as novas abordagens para a avaliação de desempenho é que procuraram determinar o que deve ser realmente medido, a fim de entender e melhorar as rotinas de trabalho.

O conceito de avaliação tem sido fortemente prejudicado, devido ao mau uso ou incompreensão do mesmo, associando esse fato a alguns paradigmas existentes: “A precisão é essencial à medida útil, mas pequenas variações não impedem o processo de melhoria.” (SINK e TUTTLE, 1993). Criar indicadores de desempenho assusta as pessoas. Grande parte dessa concepção tem uma origem certa, porém injusta – se deve ao modo de utilização, no passado, dos indicadores de desempenho como instrumento de intimidação para prejudicar, disciplinar, controlar ou demitir funcionários.

Atualmente, os indicadores de desempenho procuram incentivar o autocontrole, o auto-aprendizado e a satisfação do trabalho realizado, mesmo porque, no final, as pessoas gostam de ser avaliadas e obter *feedback* quanto à maneira como estão realizando seu trabalho. Sobressai-se a necessidade crescente de medir dimensões menos objetivas de desempenho, especialmente na área de serviços (sentimentos dos clientes, por exemplo) e em organizações de trabalho intelectual (qualidade de ensino em uma universidade, por exemplo), porém, indicadores subjetivos geralmente não são confiáveis. Indicadores associados a atitudes e percepções sempre foram considerados por demais subjetivos e, consequentemente, pouco confiáveis, quando, na realidade, as novas técnicas de avaliação os tornam válidos. Padrões funcionam como um teto para a performance. Não existem níveis absolutos de desempenho, sendo errôneo considerar metas ou padrões como níveis desejados, uma vez que esses conceitos são parte vital do processo de melhoria contínua. Por isso, os indicadores de desempenho não devem ser estabelecidos como meros julgamentos, tais como: rápido, ótimo, perfeito, etc.; devem oferecer um dimensionamento ou uma valoração dos *outputs* (produtos e serviços) e de seus processos, tais como percentagem, volume, número de erros.

Sistemas de avaliação de desempenho constituem parte do controle da administração, refletem a filosofia e cultura organizacionais e descrevem quanto o trabalho é bem feito em termos de custo, tempo e qualidade. Para serem efetivas, as medidas de desempenho devem refletir variações ocorridas na competitividade (TATIKONDA e TATIKONDA, 1998).

Kaplan e Norton (2001) asseveram que qualquer sistema de avaliação deve ter por objetivo principal motivar executivos e funcionários a implementarem, com sucesso, objetivos e estratégias. Dessa forma, evolui-se de mero administrador de atividades para líder da organização, capaz de conciliar as visões da organização, dos funcionários e dos clientes, tornando-as realidades através da visão corporativa.

Para o USA-DOE (1997), a base de qualquer sistema de desempenho deve partir de uma visão de futuro da organização, que tem, basicamente, dois objetivos: estabelecer limites de ação (tipo de mercado, produtos, estratégia competitiva, etc.) e dar um sentido ou uma orientação aos esforços de seus funcionários, consequentemente, da organização.

O sucesso de um sistema de avaliação de desempenho está baseado nos seguintes princípios:

I. Medir somente o que é importante, isto é, aquilo que dê impacto ou proporcione o sucesso organizacional, lembrando que toda medição gera custos;
II. Equilibrar um conjunto de medidas e procurar, no momento da definição, considerar as perspectivas das pessoas que tomam decisões (acionistas, diretores e clientes), perguntando-lhes o que deve ser medido;
III. Oferecer uma visão, tanto vertical quanto horizontal, do desempenho organizacional. A visão vertical refere-se à gestão dos recursos da organização e a visão horizontal à gestão dos resultados;
IV. Envolver os funcionários na implementação do sistema de avaliação;
V. Alinhar as medidas com os objetivos e as estratégias organizacionais. As medidas, em todos os níveis da organização, devem dar suporte à tomada de decisão e aos esforços para o alcance das metas.

Para Axson (1999), um sistema de avaliação de desempenho pode proporcionar uma reação em curto espaço de tempo permitindo à empresa alinhar esforços e energia rumo à estratégia traçada. No entanto, não se deve incorrer no erro de estabelecer dezenas ou centenas de indicadores, muitos dos quais podem estar pouco contribuindo para o atendimento da estratégia traçada. Ressalte-se que o maior benefício de um sistema de avaliação de desempenho é a ajuda efetiva às organizações, facilitando a comunicação, quebrando ou evitando barreiras através da definição e recompensa do comportamento. "A pesquisa e experiência têm demonstrado que o modo mais efetivo e menos dispendioso de mudar o comportamento humano é por meio de avaliação". (HRONEC, 1994).

1.2. Abordagens relacionadas a sistemas de avaliação de desempenho

A literatura científica relata existirem várias abordagens no tocante à modelagem de sistemas de avaliação de desempenho, dentre as quais:

a) O modelo do *Nevada Quality Forum* e os métodos criados por *Sandia National Laboratories* e Universidade da Califórnia (USA-DOE, 1997);
b) A abordagem Ernest & Young (OSTRENGA et al.,1994);
c) Os modelos de Juran (1992), Campos (1992) e de Harrington (1993);
d) Os métodos de Sink & Tuttle (1993), Rummler e Brache (1994) e,

e)A abordagem de Kaplan e Norton (1997), denominado *Balanced Scorecard*, utilizada como referencial no presente trabalho.

O quadro 01, a seguir, apresenta um resumo comparativo entre essas metodologias de avaliação de desempenho, explicitando vantagens e desvantagens de cada um.

ABORDAGEM	VANTAGENS	DESVANTAGENS
NEVADA QUALITY FORUM	.Sequência para definir medidas de processos	.Não ressalta a necessidade de alinhamento com resultados táticos e estratégicos
SANDIA NATIONAL LABORATORIES	. Estrutura e procedimentos baseados na concepção sistêmica . Introdução da visão de processos e resultados de processos;	.Falta alinhar nível tático com estratégico;
ERNEST & YOUNG	.Modelo estruturado; define medidas para todos os níveis organizacionais	.Não considera a interatividade entre as medidas financeiras e não-financeiras
JURAN	.Agrega o conceito de *Feedback*	.Visão em nível operacional (controle de qualidade)
CAMPOS	.Facilmente aplicável para o controle do trabalho no dia-a-dia (curto prazo)	.Falta definir medidas no longo prazo (visão estratégica)
HARRINGTON	. Define medidas dentro de um processo de aperfeiçoamento de processos (trabalho simultâneo) poupando esforço e dinheiro . Permite uma adaptação progressiva ao processo de mudança e melhoria	.Foco na definição de Medidas, em nível de processos, deixando, como fase final, a definição de metas organizacionais
RUMMLER & BRACHE	. Interliga os três níveis organizacionais . Considera a necessidade de alinhar as medidas com os objetivos organizacionais	. A Melhoria do desempenho é feita através da reengenharia . Aplicável em organizações dinâmicas para adaptar-se às mudanças

SINK & TUTTLE	.Critérios para medir o desempenho bem definidos e de sólida estruturação	. Complexidade e alta necessidade de recursos . Adequada para organizações com disponibilidade de recursos
KAPLAN & NORTON	. Gera uma "união de propósito" . Medidas estão direcionadas à estratégia unificada . Complementa as medidas financeiras com as não-financeiras . Flexibilidade operacional	.Ferramentas ou técnicas pouco definidas para sua operacionalidade

Quadro 01 - Vantagens e desvantagens das abordagens estudadas
Fonte: Elaborado pelos Autores

Pode-se inferir que cada abordagem tem suas vantagens e desvantagens proporcionais, entretanto a de Kaplan & Norton apresenta maiores vantagens conceituais, em virtude de:

I. Apresentar perspectivas definidas como base para a geração de um grupo de medidas financeiras e não-financeiras que permite visualizar os aspectos mais importantes da organização e seu entorno para gerar e garantir competitividade;

II. Permitir flexibilizar escolhas em função das necessidades e realidade específica de cada organização, para a definição de medidas de desempenho.

É possível ainda inferir que, na elaboração de um modelo para definir medidas de desempenho, deve-se objetivar que elas traduzam as estratégias do negócio em ações e termos operacionais, selecionando projetos, processos/atividades agregadores de valor ou críticos para os resultados estratégicos (visões vertical e horizontal), assim como, se deve procurar desenvolver mecanismos de avaliação, análise e comunicação dos resultados e melhorias que assegurem sucesso em curto, médio e longo prazos.

1.3 Motivações para propor o BSC como instrumento de avaliação

O *Balanced Scorecard* (BSC) ajuda as organizações a traduzir as estratégias de negócio para processos e atividades organizacionais, complementando as perspectivas financeiras com medidas de outras três: cliente, processos e inovação/aprendizado. Enquanto a perspectiva financeira permite aos proprietários e acionistas avaliarem a lucratividade da organização, a perspectiva do cliente examina a forma como os clientes e consumidores veem a organização. Já a perspectiva dos processos examina as atividades, processos e programas nos quais a organização deve buscar excelência, enquanto a perspectiva da inovação/aprendizado refere-se às expectativas de crescimento, capacidade de criação e agregação de valor, via análise dos

processos, procedimentos e acessos à informação necessária para se atingir os objetivos estratégicos do negócio (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Mais do que um simples sistema de avaliação, o BSC é um sistema de gestão estratégica que objetiva proporcionar o alcance de resultados de curto, médio e longo prazos, integrando as perspectivas mais relevantes da organização, tendo por foco o alinhamento da organização, dos indivíduos e iniciativas interdepartamentais, de sorte a propiciar a identificação de novos processos para o cumprimento da missão da instituição.

O BSC fornece às organizações uma visão compreensível e abrangente do negócio, focalizando os esforços de gestão, controle e melhoria ao definir um grupo de medidas que controlem as atividades mais críticas dentro da organização. O instrumento traduz, para cada perspectiva, a missão da organização em fatores que levem ao sucesso. É algo mais do que uma simples coleção de medidas. Assim, pode fornecer algo indispensável para o sucesso, "união de propósito", ao garantir que as medidas estejam direcionadas para a realização de uma estratégia unificada. Um Balanced Scorecard adequado incorpora o mix de medidas de resultados e saídas de processo que indicam se os objetivos estão sendo atingidos e se as estratégias estão sendo implementadas com sucesso. Toda medida escolhida pelo BSC deve ser um elemento dentro da cadeia de relações "causa-efeito" que comunique o significado da estratégia para toda a organização.

A escolha do *Balanced Scorecard* (BSC) deve-se ao fato de o modelo ter sido adotado por um grande número de empresas multinacionais, tais como Citibank, Móbil e Texas Instruments (LINGLE e WILLIAM, 1996), além de empresas nacionais como Papeis Suzano, Alcoa e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) sendo, contudo, ainda pouco difundido entre as organizações públicas, o que motivou a realização do presente estudo.

2. Metodologia

O presente estudo possui natureza qualitativa tendo, os pesquisadores, adotado foco de interesses amplos, que iam se definindo com o desenvolvimento da pesquisa e obtenção de dados descritivos de pessoas, processos e seus fluxos, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva dos entrevistados (YIN, 1989). Utilizando uma abordagem positivista, incorporou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso de contribuição intervencionista, que propõe um modelo de avaliação de desempenho para organizações públicas. Conforme Hirschman *apud* Farias (2004), a concepção positivista do conhecimento científico consiste em reunir dados objetivos e submetê-los à análise científica, livre de subjetividades por parte dos pesquisadores. Procedimentos técnicos envolveram a pesquisa bibliográfica e documental, previamente ao estudo de caso. De acordo com Gil (1999), o estudo de caso é um processo que procura descrever e analisar alguma entidade em termos qualitativos complexos, que se desdobra em um período de tempo.

O trabalho se desenvolveu inicialmente com a pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, em busca dos paradigmas para análise da realidade, mediante leitura preliminar (pré-análise) de textos contidos em livros e anais de

congressos, seminários e encontros, utilizando, preferencialmente, bases de dados eletrônicas que contém alguns dos principais periódicos nacionais e internacionais da área, entre eles: *Proquest General Periodics Online* (Bell/Howell), *The European Management Journal*, *Harvard Business Review*, *International Small Business Journal*, Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista de Administração de Empresas (ERA), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista HSM Management, além dos portais na internet da EBSCO, Capes/Periódicos e da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa (ANPAD).

Em seguida, procedeu-se à pesquisa documental, por meio da análise de conteúdo, na qual se objetivou compreender as características, estruturas ou modelos subjacentes ao processo de planejamento estratégico da empresa estudada (COGERH).

Numa terceira etapa, durante um seminário interno, prosseguiu-se com a realização da pesquisa de campo, mediante intermediação entre o pesquisador e a empresa pesquisada, realizada pelos autores, um dos quais, funcionário da própria empresa e o outro com vivência em consultoria de empresas. Os entrevistados foram selecionados levando-se em conta o cargo ocupado, tempo de serviço, além do conhecimento e informações de que disponham, em torno do tema proposto. A identidade dos entrevistados foi preservada, não sendo registrada no relatório da pesquisa, sendo tal medida uma prática amplamente adotada em estudos qualitativos. Foram utilizadas, como técnicas de pesquisa, entrevista não-estruturada, observação e análise documental a partir do material já existente, optando-se por amostra não- probabilística, intencionalmente selecionada, de acordo com os interesses e conveniência da pesquisa.

Por fim, os dados foram tabulados com o uso do software Atlas.Ti ®, versão 5.2, para consolidação das informações qualitativas, cujos resultados se apresentam na conclusão.

3. Adaptando o modelo BSC do setor privado para o setor público

Organizações públicas são criadas, custeadas e regulamentadas pelo setor público e incluem órgãos em todos os níveis do governo (WRIGHT, 2000). Em geral são criadas não com o propósito de gerar lucro, mas para serem efetivas em sua missão. Todavia, essa efetividade da missão não é estática e definida. Normalmente a missão de uma organização pública é bastante ampla e incorpora muitas submissões ou missões departamentais. Tais organizações precisam ter uma missão bem focalizada e objetivos claros, bem definidos.

As empresas privadas podem facilmente mensurar vendas, participação de mercado, lucros, retorno sobre o investimento. Já as organizações públicas não têm objetivos gerais tão bem definidos, principalmente porque a alta administração em geral está sujeita a uma rotatividade frequente.

O Quadro 02, a seguir, relaciona as semelhanças e diferenças entre estratégias de organizações públicas e organizações privadas.

CARACTERÍSTICA ESTRATÉGICA	EMPRESA PRIVADA	EMPRESA PÚBLICA
Meta Estratégica Geral	.Competitividade	.Efetividade de Missão
Metas Financeiras Gerais	.Lucro, Crescimento, .Participação e de Mercado	.Redução de Custo .Eficiência
Valores	.Inovação; Criatividade; .Reconhecimento	.Responsabilidade .Integridade e Justiça
Resultado Desejado	.Satisfação do Cliente	.Satisfação do Cliente
Stakeholders	.Acionistas, os domos, mercado	.Contribuintes .Auditores e legisladores
Prioridades definidas por	.Demanda do Cliente	.Liderança, Legislador .Planejador
Justificativa de Segredo	.Proteção do Capital Intelectual	.Segurança Nacional
Fatores Chave de Sucesso	.Taxa de crescimento; salários; .Participação de mercado;	.Melhores Praticas de Gestão;
	.Singularidade;	.Igualdade, .Economia de escala;
	.Tecnologia avançada	.Tecnologia Unificada

Quadro 2 – Comparando as características entre setor público e privado
Fonte: Adaptado de ARVENSON (1998)

Apesar das diferenças apresentadas, os princípios básicos de gestão são igualmente aplicáveis tanto nas organizações que visam ao lucro quanto nas organizações públicas, instituídas sem essa finalidade precípua. O importante é que todas as organizações “analisem seu ambiente, formulem uma missão, objetivos, (...) desenvolvam estratégias adequadas, implementem-nas e controlem sua orientação estratégica” (WRIGHT, 2000:397). Porém, no sentido mais específico, há diferenças entre as organizações com e sem fins lucrativos que têm implicações estratégicas. A formulação e avaliação de desempenho no setor público é, em geral, mais complicada, seja devido às pressões políticas seja pelo fato de estarem sujeitos à aprovação de órgãos legislativos e fiscalizadores, fazendo com que indicadores sejam restringidos por leis de licitações (compras) e de custeio de pessoal.

Outro fator restritivo é a sua forma de implementação. Os administradores públicos têm menos autoridade sobre seus subordinados, no tocante às decisões referentes a salários, promoções, incentivos, ações disciplinares ou até mesmo rescisões contratuais estão sujeitas a regras predeterminadas e não ao julgamento do administrador. Funcionários que implementam um sistema de avaliação com entusiasmo podem receber as mesmas compensações daqueles que a ignoram. Obviamente, o controle é

mais difícil quando os objetivos não são claros ou quando a organização tem objetivos conflitantes.

Embora haja dificuldades de implantação da gestão estratégica, organizações públicas podem se beneficiar significativamente ao analisar oportunidades e ameaças de seu ambiente e formular uma missão e objetivos gerais que permitam satisfazer as necessidades dos segmentos da sociedade por ela atendidos. Devem desenvolver estratégias que relacionem pontos fortes e fracos da organização com o ambiente e lhes permita criar competência distintiva. Faz-se mister, também, criar uma cultura e uma estrutura organizacional que permita a instituição trabalhar com eficácia suas exigências ambientais.

4. Levantamento das informações, Análise e Resultados

O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Hídricos (SIGERH), no Estado do Ceará, compõe-se do Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CONERH), assessorado por Comitês de Usuários das Bacias Hidrográficas, pela Secretaria dos Recursos Hídricos (SRH) e por três empresas: Superintendência de Obras Hídricas (SOHIDRA), autarquia que tem por objetivo a execução, supervisão e acompanhamento de obras de infraestrutura hídrica; Fundação Cearense de Meteorologia e Recursos Hídricos (FUNCEME), responsável por estudos especializados e intensivos da meteorologia, recursos hídricos e ambientais; e, a Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos (COGERH), alvo do presente estudo, uma sociedade de economia mista que tem por finalidade gerenciar e disciplinar o uso racional e sustentado de recursos hídricos, através da condução de uma política descentralizada e participativa.

A escolha da COGERH para o desenvolvimento da pesquisa deveu-se aos seguintes fatos: a) a empresa tem apresentado um índice de crescimento expressivo, ocupando posição de destaque na gestão dos recursos hídricos que transpôs barreiras estaduais; b) O crescimento passou a exigir a adoção de um sistema de gerenciamento que permitisse o acompanhamento adequado às demandas de natureza organizacional; c) a companhia possui cadeia de valor completa, com seu processo de inovação, operação e planejamento independentes de outras Unidades do SIGERH; e, por fim, d) havia uma ambiência favorável à participação de pessoas dos níveis estratégicos e táticos da organização, desde a realização de um seminário interno em que os pesquisadores entrevistaram 64 gestores da empresa (04 diretores, 20 gerentes e 40 coordenadores), além de interagir com os demais colaboradores da empresa de vários níveis. A participação de integrantes da alta administração, de todos os gerentes e demais lideranças informais no processo de construção dos indicadores, através de entrevistas e conversas com os autores, foi decisiva para a realização do trabalho.

Para a definição da arquitetura de indicadores a ser utilizada foi necessário identificar algumas informações da organização, tais como a sua missão, sua visão e estratégia, seus fatores-chaves de sucesso e seus objetivos estratégicos. A missão da empresa foi revisada e assim definida: "Gerenciar os recursos hídricos de domínio do Estado do Ceará e União, por

delegação, de forma integrada, descentralizada e participativa, incentivando o uso racional, social e sustentado, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população." Fruto do planejamento estratégico em elaboração, a visão estratégica da COGERH é "Ser uma instituição de referência na gestão de recursos hídricos, sustentável, que utiliza metodologias inovadoras, apoiadas pelo uso de novas tecnologias e excelência na gestão."

Apesar de a companhia ser classificada como uma instituição de economia mista, sem fins lucrativos, ela deve ser sustentável, o que faz com que a questão financeira desempenhe um papel importante, mas secundário, de apoio às ações da organização. O foco principal da administração deve estar voltado para questões relacionadas à gestão das águas, com um entendimento geral por parte de seus dirigentes do papel social que a empresa possui. Assim, buscou-se estruturar as perspectivas iniciando pela gestão de águas, que terá como referência o êxito dos resultados obtidos pela perspectiva dos clientes, por sua vez alicerçada na perspectiva da responsabilidade financeira, que terá como suporte a perspectiva dos processos internos e por fim a perspectiva do aprendizado e crescimento.

Para a realização da visão e objetivos estratégicos, as macroestratégias definidas foram:

- Tornar a COGERH um empresa autossustentável, mediante implementação de soluções de alto valor agregado (estruturar a cobrança, mapear o mercado potencial e diversificar fontes de financiamento), tendo como suporte a otimização do uso de recursos;
- Capacitar os funcionários e adequar os regulamentos e procedimentos internos para essa mudança;
- Estimular a participação dos usuários de água bruta através da organização dos Comitês de Bacia, colocando em prática todos os conteúdos de características técnicas, e acompanhando as tendências da tecnologia;
- Implementar um projeto de gestão das águas ajustado às diretrizes Legais, ao Plano Estadual de Bacias e às necessidades dos usuários, atuando como gestora dos recursos hídricos do Estado do Ceará.

Após definir as macroestratégias, devem-se identificar os fatores-chaves de sucesso da instituição para a construção de um *Balanced Scorecard*. A identificação desses fatores tem como finalidade estabelecer as iniciativas estratégicas e seus correspondentes indicadores de ocorrência. Além de identificá-los, é importante também identificar as variáveis críticas que os afetam para montar indicadores de tendência.

Os fatores-chaves de sucesso e respectivas variáveis críticas definidos pela COGERH, identificados através de entrevistas semiestruturadas realizadas com os diretores e gerentes da Companhia, figuram no quadro 03, a seguir:

Fatores chave de Sucesso	Variáveis Criticas
Imagem da instituição	Marketing; Avaliação dos públicos, interno e externo
Corpo Técnico/Gerencial	Qualificação de Funcionários; Remuneração adequada; Apoio Estrutural
Investimento em Tecnologia	Disponibilidade de recursos financeiros
Cobrança pela gestão de recursos hídricos	Faturamento; Arrecadação; Atualização Tarifária.
Descentralização da gestão de recursos hídricos e consolidação do "papel de agência de bacia" (autorização, credenciamento e reconhecimento)	Gestão; Retenção e qualificação do pessoal Melhorias em infraestrutura

Quadro 03: Fatores chaves de sucesso da COGERH e suas variáveis críticas
Fonte: Questionário aplicado aos Gerentes da Instituição.

Definidos os indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos, buscou-se identificar os indicadores de tendências que evidenciarão se o caminho escolhido está levando para a realização dos objetivos traçados. Para cada indicador de desempenho, pelo menos um indicador de tendência deverá ser monitorado, obedecendo ao princípio de causa e efeito que rege o *Balanced Scorecard*.

Considerando que os indicadores de resultados, são consequência de uma série de situações, ao medir o que pode afetar resultados denominamos indicadores de tendência e ao medir como os resultados serão alcançados denominamos vetores de desempenho.Após a definição de todos os indicadores, tem-se a estrutura de todos e a consolidação da construção do *Balanced Scorecard*, dividido em cinco perspectivas A figura 01, a seguir, contém o BSC consolidado, com todas essas perspectivas.

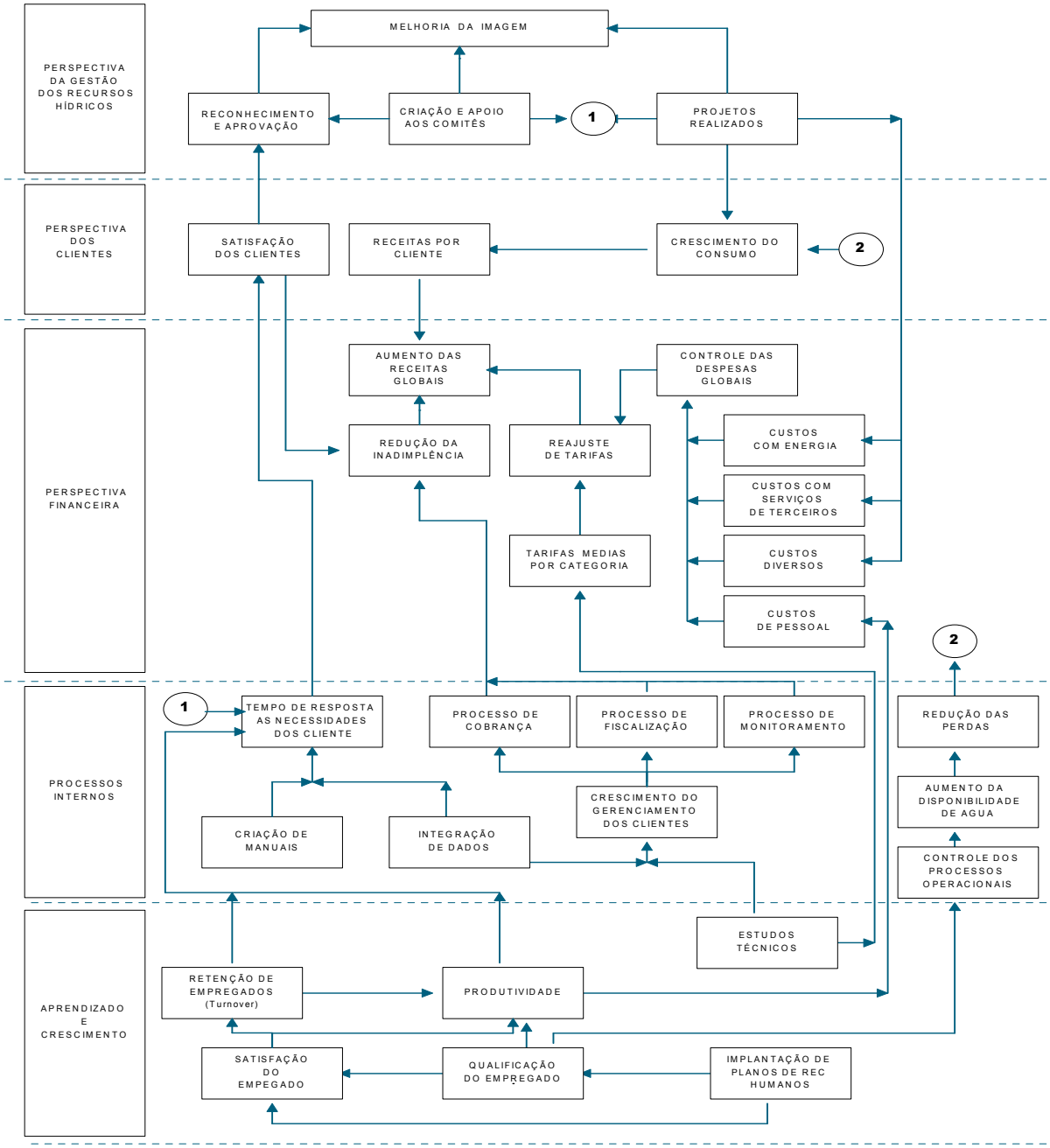


Figura 01: Encadeamento da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento
Fonte: Elaborado pelos Autores.

5. Conclusões

Objetivou-se, com este estudo, sistematizar a adoção de *Balanced Scorecard* para uma empresa de economia mista, ligada ao governo do Estado do Ceará. Para o atendimento desse propósito, adotou-se o modelo apresentado por Kaplan e Norton (1997), porém com algumas adaptações. Antes de detalhar tais ajustes, torna-se necessário relacionar os requisitos

básicos que o modelo exige e que, por existirem na COGERH, tornou sua aplicação viável.

A sistematização de um conjunto de indicadores de performance, que constitui um *Balanced Scorecard*, foi possível devido a organização estudada apresentar premissas básicas necessárias para o desenvolvimento do modelo, ou seja, existir uma proposta de planejamento estratégico que permitisse a identificação da missão, da visão estratégica, da estratégia da organização e os fatores-chaves de sucesso. O fato de existir uma proposta de planejamento estratégico estruturado e formalizado facilitou sobremaneira o desenvolvimento desse estudo.

A simples definição das informações em qualquer tipo de organização não implica em sua realização, mesmo porque, muitas vezes são frases ou desejos que, se não forem traduzidos em ações e seus resultados não forem mensurados, sua eficácia será questionável. Outro fator importante é a vinculação dos fatores-chaves de sucesso e suas variáveis críticas à estratégia organizacional. Se não houver esse cuidado, pode-se até inviabilizar as estratégias.

O presente estudo demonstrou que existe uma relação entre os fatores-chaves de sucesso da COGERH com os indicadores de resultados e até de tendências, oriundos da estratégia estabelecida para a organização. Após a identificação dessas informações, procedeu-se à etapa de identificação das perspectivas que deveriam compor o *Scorecard*.

O modelo básico proposto por Kaplan e Norton (1997) não se aplica integralmente a esse tipo de organização, pois o seu foco principal não é o lucro e sim a gestão dos recursos hídricos do Ceará. Nesse caso, optou-se por criar essa perspectiva, considerada como suporte à perspectiva dos clientes, em segundo plano, vez que, o devido gerenciamento dos seus indicadores de resultados é possível obter os resultados desejados para a atividade fim da COGERH. Em terceiro plano, optou-se pela perspectiva da responsabilidade financeira, pois a empresa gerencia os recursos que arrecada, não sendo objetivos institucionais investimentos e lucro, mas assegurar a sua autossustentabilidade. Nesse caso, essa perspectiva dará o suporte necessário para obter os resultados previstos na perspectiva dos clientes. Em quarto plano, optou-se pela perspectiva dos processos internos, sendo essa composta por um conjunto de vetores de resultados que permitirá atingir os resultados financeiros desejados. Por fim, considerando a base de sustentação de um *Scorecard* equilibrado, está a perspectiva do aprendizado e crescimento, que também é composta por vetores de resultados que darão o suporte ao gerenciamento adequado dos processos internos.

Definidas as perspectivas, estabeleceram-se os objetivos estratégicos da COGERH e os respectivos indicadores. Ficou clara a dificuldade inicial de definir tais parâmetros por falta de cultura da organização por esse tipo de metodologia de trabalho. Na criação do Scorecard, foram utilizados muitos indicadores genéricos, que servem para qualquer tipo de organização, bem como muitos específicos para esse tipo de negócio, o que possibilitará a adoção desse tipo de estrutura de indicadores por parte de qualquer organização similar. Um benefício identificado na aplicação desse sistema de gerenciamento é a possibilidade de identificar as principais causas que afetam

o desempenho organizacional, pois a metodologia permite esse tipo de avaliação, inclusive, permitindo a correção de determinados objetivos ou indicadores por não ter uma relação de causa e efeito com o que se deseja alcançar. Outro ponto positivo dessa aplicação é a estruturação geral dos indicadores, facilitando o controle, inclusive visual, do desempenho e performance da instituição.

Em relação à contribuição e relevância científica, o estudo demonstrou a aplicabilidade de um modelo de *Balanced Scorecard* em qualquer empresa de economia mista e evidenciou a coerência entre os referenciais teóricos sobre o assunto e a prática, conforme o quadro 03, a seguir.

BENEFÍCIOS DO BSC	CRÍTICAS AO MODELO BSC	NECESSIDADES DE MELHORIA
.Promove a sinergia organizacional .Constrói o sistema de gestão estratégica .Promove o alinhamento da organização com a estratégia .Promove a comunicação da estratégia .Vincula estratégia com planejamento e orçamento .Considera diferentes interesses na análise e execução da estratégia .Estabelece direção e foco nas ações .Instrumento de apoio ao planejamento desde que testado e monitorado .Promove alinhamento entre indicadores de resultado e tendência	.Confundem-se os fins e meios. O BSC é um meio de promover estratégias; .Na prática, a associação entre causa e efeito, raramente é clara o suficiente. Na maioria das situações, inclui-se a maioria das medidas no BSC, para depois se estabelecer se há relação entre elas;	.Relações de causa e efeito unidirecionais e muito simplistas; .Não separa causa e efeito no tempo; .Ausência de mecanismos para validação; .Vínculo entre estratégia e a execução de difícil operação; .Foco extremo no ambiente interno;

Quadro 03 – Benefícios, Críticas e Necessidades de melhoria do BSC
Fonte: Adaptado de ARVENSON (1998)

O Balanced Scorecard pode ser considerado uma alternativa para solucionar as deficiências do planejamento estratégico e da administração estratégica, mas não a única, principalmente nas organizações públicas, Entretanto, o presente estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, nem se entende que o modelo de aplicação na COGERH é um modelo consagrado e acabado.

A sugestão a ser considerada é de que as pesquisas para um melhor gerenciamento das organizações, com a obtenção de excelentes resultados, tanto para a sociedade e o governo (acionistas) , os clientes, os fornecedores e os empregados, ou seja, um equilíbrio saudável entre as partes, devem ser aperfeiçoados continuamente.

Deve-se aperfeiçoar os elementos aqui citados, a perspectiva dos recursos hídricos, por exemplo, pode ser ampliada para uma perspectiva ambiental, bem como outros aspectos não considerados nesse estudo, mas que existem no ambiente das organizações.

Referências

ARVENSON, P. **Improving government mission and generic processes online**. 1998. Disponível em www.balancedscorecard.org/appl/improving.html. Acessado em abr.2008.

AXSON, DAJ. The Facets Route to Right Answers: Refining approaches for better decision-making through performance reporting. **Strategy & Leadership**, p. 6-10, Mai-Jun. 1999.

CAMPBELL, A. Keeping the engine humming. **Business Quarterly**, v.61, n.4, p.40-6, 1997.

CAMPOS, VF. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

DIETSCHI, DA; NASCIMENTO, AM. **Um estudo sobre a aderência do Balanced Scorecard às empresas de capital aberto e fechado.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA (EnANPAD), XXX, Salvador, 2006.

DRUCKER, PF. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1999

FARIAS, SA. **Pesquisa flexível em marketing:** o lado humanista de uma ciência socialmente construída e fixamente investigada. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, II. **Anais**, 2004, Rio de Janeiro.

FRESATI, F; RELVAS, TRS, JUNQUEIRA, ER. **Balanced Scorecard e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA (EnANPAD), XXXI, Rio de Janeiro, 2007.

FROST, B. Performance Metrics: The New Strategic Discipline. **Strategy & Leadership,** v.27, n.3, p.34-35, Mai-Jun.1999.

ERNEST & YOUNG, "**Measures that Matter**", Boston: 1998.

GALAS, ES. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard:** estudo de caso em uma instituição pública. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA (EnANPAD), XXVIII, Curitiba, 2004.

GALAS, ES; PONTE, VMR. **O equilíbrio dos indicadores do Balanced Scorecard:** um estudo em empresas cearenses. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA (EnANPAD), XXVIII, Curitiba, 2004.

_____. **O Balanced Scorecard e o alinhamento organizacional:** um estudo de casos múltiplos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA (EnANPAD), XXIX, Brasília, 2005.

GIL, AC. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDSZMIDT, RGB. **Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do Balanced Scorecard.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA (EnANPAD), XXVII, Atibaia, 2003.

HARRINGTON, JH. **Aperfeiçoando processos empresariais:** estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HRONEC SM. **Sinais Vitais.** São Paulo: Makron Books, 1994.

JURAN, JM. **Planejando para a Qualidade**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, RS; NORTON, DPA. **Estratégia em ação:** Balanced Scorecard. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

LINGLE, JH; WILLIAM AS. From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? **Management Review** v.85, no.3. p. 56-61, Mar. 1996.

LOW, J; SIESFELD, T. Measures that matters: Wall Street considers non-financial performance more than you think. **Strategy & Leadership**. v. 26, n.2, p. 24-30, Apr 1998.

MARINHO, SV; CAMPOS, LMS; SELIG, PM. **Uma Proposta de Sistemática para Operacionalização da Estratégia utilizando o Balanced Scorecard.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA (EnANPAD), XXXI, Rio de Janeiro, 2007.

MAFRA, AT. **Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha**. 1999. 126 f. Dissertação (Mestrado, Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis, 1999. Disponível http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1727.pdf. Acesso: jul.2008.

MEYER, C. How the Right Measures Help Teams Excel. **Harvard Business Review**, p.94-103, Mai-Jun. Boston, 1994.

OTTOBONI, C; PAGNI, TEM. **Aliando Balanced Scorecard à Gestão do Conhecimento:** integrando capital intelectual à estratégia. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIV, Florianópolis, 2004.

PESSANHA, DS; PROCHNIK, V. **Obstáculos à implantação do Balanced Scorecard em três empresas brasileiras.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA (EnANPAD), XXVIII, Curitiba, 2004.

PRAHALAD, CK; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RUMMLER, GA; BRACHE, AP. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron, 1993.

SINK, DS; TUTTLE, TC. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TAKASHINA, NT; FLORES, MCX. **Indicadores da qualidade e do desempenho:** como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TATIKONDA, LV; TATIKONDA, RJ. We need dynamic performance measures. **Management Accounting**, v.80, n.3, p.49-51, Sept. 1998.

TEIXEIRA, RNCA. **Melhoria em processos baseado no uso de indicadores de desempenho:** Um Caso na Indústria Metal-Mecânica no Ceará. 1999. 159 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1999.

USA-DOE. Department of Energy, **How to measure performance:** Handbook of techniques and tools Prepared by the Training Resources and Data Exchange (Trade) Performance-Based Disponível http://www.orau.gov/pbm/documents/handbook1a.html. Acesso Fev. 2007

YIN, RK. **Case Study reasearch:** design and methods. Newbury Park: Sage, 1989.

WHIGHT, P. **Administração Estratégica**, São Paulo: Atlas, 2001

SISTEMA DE GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Juliana Rodrigues de Sousa[3]
Dyana Torquato[4]

Resumo:

Nesse artigo científico será mostrada, de forma breve e clara, uma explicação do que é o CRM, sigla em inglês que significa Gestão de Relacionamento com o Cliente, qual a verdadeira proposta deste sistema que não se trata de uma atividade de marketing ou de tecnologias, mas sim, representa uma mudança na cultura e nas estratégias de uma empresa que agora passará a aumentar sua participação nos clientes de maior valor e não mais no mercado. Porém, o principal objetivo desse artigo científico é mostrar todas as dificuldades de implantação de um sistema CRM em pequenas e médias empresas, que embora muitas vezes seja mais fácil haver um maior envolvimento da alta administração da empresa, estas enfrentam problemas muitas vezes iguais a empresas de grande porte, como a dificuldade de mudança cultural, e outras vezes problemas completamente opostos como o pouco volume de dados. E poderá concluir-se que, mesmo com as dificuldades, a vantagem da implantação feita de forma correta poderá trazer grandes benefícios.

Palavras chaves: CRM, estratégias empresariais, mudança cultural.

Introdução

A integração das novas tecnologias, usos de recursos e a organização, são aspectos fundamentais para alcançar as metas traçadas numa organização. A alta competência no mercado, as novas políticas, o constante crescimento e as mudanças aceleradas da tecnologia, obrigam as organizações a obter uma maior retroalimentação para o seu desenvolvimento.

O objetivo desse estudo é discorrer sobre a importância do CRM para as empresas, bem como possibilitar o melhor entendimento sobre o tema, mostrando o processo de sua implantação, com a finalidade de facilitar a transferência dos conceitos da teoria para a prática empresarial.

O CRM é um processo de negócios enfocado para os clientes, desenvolve estratégias baseadas em acontecimentos reais, modificando os aspectos tradicionais que são enfocados para a gestão das relações com os clientes.

Esses processos têm sido estudados sob muitas abordagens divergentes, o que dificulta o direcionamento estratégico das empresas que assumem ou pretendem assumir o marketing de relacionamento. No marketing industrial,

[3] Acadêmica de Administração da Faculdade de ensino e Cultura do Ceará - FAECE

[4] Professora de Tecnologia da Informação no Curso de Administração da Faculdade de ensino e Cultura do Ceará - FAECE

praticado entre organizações, é mais fácil a identificação pontual do cliente, pois as transações ocorrem entre duas empresas.

Requer de uma estratégia de negócios, de uma visão centralizada, focalizada e corporativa, portanto será imprescindível que o processo comece desde o nível diretivo. São muitos os benefícios desta nova estratégia, tais como: incremento das receitas por vendas, desenvolvimentos de novos produtos, uma boa carteira de clientes; pois quanto maior grau de satisfação dos clientes menores serão os custos de gestão e comercialização.

1 Marketing de Relacionamento e CRM

Customer Relationship Management ou Gerenciamento do Relacionamento é basicamente a junção do Marketing e a Tecnologia da informação. O seu objetivo principal é construir e/ou aumentar a percepção de valor da marca, de seus produtos e serviços, e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo a partir de estratégias de comunicação e de relacionamento propriamente dito com todos os seus stakeholders, integrando suas ações, desde o projeto de um produto ou serviço, desenvolvimento de processos, venda e pós-venda.

O treinamento de cada departamento é muito importante para o sucesso do CRM. A melhora da qualidade do atendimento é percebível quando o treinamento e o uso adequado das informações que as pessoas envolvidas obtêm estão corretos, fazendo com que lucratividade da empresa aumente consideravelmente. As informações geradas pelo sistema deverão ser filtradas e analisadas sistematicamente pela empresa, elas podem conter várias informações que implicaram no desempenho e na tomada de decisão na organização.

O processo de captar informações refletirá diretamente nas atitudes e intenções da empresa. Visando um melhor atendimento ao cliente, as empresas precisam deter de meios para saber o nível de satisfação e principalmente, os desejos do cliente quando contactar seu call-center. Estes clientes ligam por dois motivos básicos: o primeiro é pelo suporte técnico ou de informação, para busca de informações que irão ajudá-lo a esclarecer dúvidas e resolver problemas; o segundo motivo é quando o cliente não esta satisfeito com os produtos e serviços prestados pela empresa, esta ligação e tão importante quanto a primeira, no entanto, as informações, quem dita é o cliente. Todas as reclamações e pedidos que os clientes fazem devem ser devidamente anotados. Principalmente, as perguntas a eles designadas, deverão ser bem elaboradas, dentro de uma sequencia lógica de ocorrência dos fatos. Assim poderemos respectivamente entender o que os clientes buscam e desejam, para que então, possamos planejar estrategicamente.

Para as empresas que se interessam em aplicar o CRM é de grande importância saber quais as características deste modelo de aplicação de marketing de relacionamento, e aqui descreve-se 06 (seis) delas:

a) Buscar a integração do cliente ao processo de planejamento dos produtos e serviços, para garantir a satisfação dos desejos e necessidades que eles anseiam;

b) Desenvolvimento da empresa referente aos nichos de mercado, canais de distribuição e identificação de segmentos, tendo assim a adquirir ganho de mercado;

c) O desenvolvimento de infraestrutura com os influenciadores, objetivando criar a imagem da empresa e o desenvolvimento tecnológico;

d) Desprendimento de esforços mercadológicos e tempo com os clientes, buscando monitorar as mudanças do ambiente competitivo;

e) Monitoramento constante da concorrência, a fim de prever as mudanças nas condições futuras da indústria. Onde os prováveis movimentos dos concorrentes demonstrarão suas intenções e a capacidade de responder a tais mudanças;

f) Desenvolvimento de um sistema de análise mercadológica, buscando sempre obter um retorno de informações para que se possam tomar as decisões em tempo hábil, portanto, irá proporcionar um processo contínuo de adaptações ás constante mutantes do ambiente competitivo.

A partir da definição de estratégias de relacionamento, ou da formulação de uma *política de relacionamento*, a empresa pode desenvolver ações personalizadas a todos os seus públicos, em especial para seus clientes, fazendo que os mesmos tenham motivações diferenciadas para aumentar seu ticket médio e sua frequência de compra, e também para transformá-los em propagandistas de sua marca, recomendando-a também para suas redes de contatos.

É neste momento que entram os sistemas e softwares de CRM, que constantemente são confundidos com a estratégia de gestão de clientes. Estes softwares são *bancos de dados de marketing (DataBase Marketing)*, feitos sob mediada para uma eficaz gestão de sua carteira de clientes.

Explorar as informações sobre consumidores é imprescindível para a realização do *marketing de relacionamento*, desta forma, todos os funcionários ou colaboradores da organização que tem algum contato com seus clientes devem estar devidamente preparados para coletar e trabalhar os dados dos mesmos, para que possam ser analisados pelos gestores comerciais e de marketing e transformados em estratégias de valor.

Todas as pesquisas apontam que a ênfase do mercado está voltada a customização, diferenciação, inovação e principalmente ao relacionamento de valor. O marketing individualizado e personalizado permite um grande diferencial competitivo, principalmente porque desta forma a organização pode entender melhor seu mercado e antecipar-se às ações da concorrência. Outra grande tendência é o atendimento personalizado.

Detalhes na relação entre vendedor e cliente podem fazer a grande diferença, por isso, oferecer mais do que o esperado, surpreender, é extremamente importante para que as diferenciações sejam notadas e para que os clientes se tornem cada vez mais propensos a adquirir seus produtos ou serviços. Estamos entrando em uma era em que as pessoas não compram mais produtos e serviços, compram sim excelência no atendimento, benefícios, status e exclusividade.

2 CRM – Conceitos, benefícios e fatores criticos de sucesso

2.1 Conceito:

A informação é hoje poderoso recurso das organizações, permitindo seu perfeito alinhamento estratégico por meio de constantes fluxos bidirecionais entre a empresa e o macro ambiente, criando condições para que esta viabilize seus objetivos e cumpra sua missão corporativa. Atualmente a nova economia vem obrigando as organizações a realizarem grandes empreendimentos para modificar seus métodos e canais de relacionamentos com seus clientes.

Muitas dessas iniciativas falham pela falta de entendimento das próprias características dessa nova economia, onde uma concorrência acirrada disputa a preferência de um novo cliente, que valoriza cada vez mais a velocidade, qualidade, variedade, assistência e preço. Outras iniciativas, embora conscientes desse novo cenário, falham por não entenderem a solução e as ferramentas que estão adotando. É isto o que vem ocorrendo com muitos projetos de CRM.

Sendo assim a principal meta do CRM é desenvolver clientes lucrativos e fiéis, clientes que continuarão a comprar da mesma empresa, mesmo quando houver um concorrente alternativo. A concorrência pela fatia de mercado é acirrada em decorrência da globalização, da possibilidade de acesso aos produtos pela Internet e das demandas sempre crescentes dos clientes.

É uma abordagem que interessa muito a gerentes, diretores, profissionais de tecnologia de informação preocupados em obter vantagens competitivas, utilizando informações sobre clientes em processos de marketing.

CRM (Customer Relationship Management / Gerenciamento de relacionamento com clientes), também conhecido como marketing de relacionamento, isto é, diagnóstico, planejamento e integração de soluções voltadas à administração do relacionamento com o cliente. Ele é desenvolvido como o elemento principal da estratégia corporativa de muitas organizações. O CRM, também se preocupa com a criação, desenvolvimento e melhoria dos relacionamentos individualizados com clientes cuidadosamente selecionados e grupos de clientes, resultando em uma maximização da retenção dos clientes.

A função do CRM é captar dados de clientes, consolidá-los em um banco de dados centralizado, analisá-los e distribuí-los para os gestores estratégicos realizarem ações mercadológicas junto aos clientes.

Líderes da indústria estão agora considerando como transformar sua abordagem para gerenciamento do cliente. A abordagem tradicional para o marketing tem sido crescentemente questionada nos últimos anos. Esta abordagem do gerenciamento do marketing principal mescla elementos como produto, preço, promoção e coloca ao alcance do contexto funcional do departamento de marketing.

A nova abordagem de CRM, ainda reconhece que estes elementos-chaves ainda precisam ser levados em conta, refletindo a necessidade de criar um foco funcional - com ênfase em manter e conquistar clientes. Desta forma o enfoque é trocado da aquisição de clientes para a retenção, assegurando o

volume apropriado de tempo, dinheiro e recursos administrativos que são direcionados para ambas as tarefas.

A adoção de CRM está sendo seguida por um reconhecimento que relações a longo prazo com clientes são um dos recursos mais importantes de uma organização e que os sistemas de informação precisão ser desenvolvidos para possibilitar a apropriação de clientes. Apropriações de clientes bem sucedidas criam vantagens competitivas e resultam em melhor retenção de clientes e rentabilidade para empresa.

Existe um consenso entre os especialistas no assunto, dizendo que custa menos manter um cliente atual do que conquistar novos clientes.

Segundo estudos de várias instituições respeitadas do mercado, o custo de manter um cliente atual é cinco vezes menor do que conquistar um novo cliente. Para conquistar um novo cliente, é necessário gastar muito dinheiro em propaganda, marketing, prospecção, força de vendas e outras coisas, de forma muito mais intensa do que seria para um cliente antigo de uma empresa. Além disso, os novos clientes, quando atraídos por uma promoção como preços baixos ou algo parecido, logo desaparecem. É assim que o entendimento dos clientes e a busca de formas para retê-los, irão gerar muito mais retorno para a empresa.

A questão primordial em um sistema de gerenciamento de relação com os clientes é tornar a interação entre cliente e empresa o mais conveniente possível, através da análise das informações geradas nos contatos entre os dois lados. Estes contatos podem ser das mais diversas naturezas, como a compra de um produto na loja, uma visita de suporte técnico, o atendimento via telefone ou até mesmo a visita do cliente à home page da corporação. É sempre interessante ressaltar que o CRM lida com informações que outros sistemas geralmente não trabalham. Devido à característica mais subjetiva do relacionamento do cliente para com a empresa, a simples análise numérica dos dados não é suficiente para que um sistema seja considerado um CRM.

Uma questão bastante complexa nestes sistemas é que devido ao fato de muitas informações trabalhadas serem de natureza subjetiva, o resultado final não é muito previsível. Como definir, por exemplo, o nível de satisfação de um cliente ou a cor que mais agrada determinado público consumidor em um produto? Não agregar qualidade a um produto pode ser "letal" para empresa e agregar qualidade demais, pode acarretar em prejuízos, pois geralmente mais qualidade tem como consequências o aumento de custos. Uma questão bastante difícil é a qualidade percebida, pois muitas vezes os investimentos qualitativos em um determinado produto não são percebidos ou não agregam valor para o consumidor.

Uma empresa que possua uma filosofia CRM e que coloquem em prática os conceitos de fortalecimento da interação ente as duas partes e a adequação dos vínculos entre consumidor e organização pode atingir uma grande vantagem competitiva, o que é muito bom, pois a tendência é o aumento de concorrência na maior parte dos segmentos econômicos. O melhor exemplo, talvez, sejam as empresas que atuam no ramo de comércio eletrônico, com uma interface pobre (design) ou apresentando falhas técnicas que fazem com que o cliente deixe de acessar e compre em outro lugar, devido às facilidades de busca que existem na Internet.

As aplicações do CRM estão ligadas à implantação de ferramentas que, a partir da identificação dos hábitos de compra fornecidos pelo histórico do cliente, identificam seu potencial, inclusive para a compra de outros produtos oferecidos pela empresa. O objetivo do CRM tende a ser a prática do marketing de relacionamento, que prevê alto grau de personalização. No mercado de CRM há três segmentos principais de produtos: automação da força de vendas, serviços ao cliente e marketing.

Automatizar o CRM não é tarefa que um único produto consiga fazer. É um processo em desenvolvimento, que significa também uma alteração estratégica ao nível do modo como se lida com o cliente. Em termos tecnológicos, as ferramentas necessárias à implementação de um CRM são as bases de dados, armazéns de dados (Data Warehouse), servidores, sistemas de telefone, aplicações para informação de negócio, gestão de fluxo de trabalho, middleware e ferramentas de gestão de administração do sistema.

Desde que a economia mudou seu direcionamento, de um modelo baseado em fornecimento para um modelo focado na demanda, a tecnologia tem elevado dramaticamente as expectativas e demandas do cliente.

A gestão do relacionamento com os clientes tem evoluído como grande tendência nas organizações, deslocando seu foco dos processos internos para concentrar seus esforços e recursos nos clientes e mercados. Aplicações de CRM, Data Warehouse e Sistemas de Gestão Empresarial (ERP, Enterprise Resource Planing) deverão ser rapidamente intensificados para alcançar essa necessidade de mudança.

A aplicação de conceitos e soluções tecnológicas na área de CRM foi intensificada nos últimos cinco anos, criando um novo e promissor mercado na área de software.

CRM não é um produto. Não é nem mesmo um conjunto de produtos, mas sim um conceito que requer um modelo de negócios centrado nos clientes. É evidente que ele será apoiado por um conjunto de ferramentas que integrarão tanto o front como o back office. Este conjunto de aplicações, devidamente coordenadas, irá assegurar um maior grau de satisfação dos clientes que terão uma ligação direta com organizações lucrativas.

Normalmente os benefícios da gerência de relacionamento com clientes podem ser encontrados em uma ou mais das seguintes áreas:

- Menor custo no processo de recrutamento de clientes - economia em marketing, mala-direta, contato, acompanhamento, desempenho, serviços, etc.
- Não é necessário conseguir tantos clientes para manter um grande volume de negócios.
- Custo reduzido nas vendas - os clientes existentes respondem melhor.
- Maior lucratividade por cliente - maior participação na carteira; melhor acompanhamento das vendas e mais clientes indicados devido à maior satisfação dos clientes com os serviços;
- Retenção e lealdade crescente dos clientes - os clientes permanecem mais tempo, compram mais, entram em contato com a empresa quando sentem necessidade (o que amplia a força da relação) e o ciclo de compra com mais frequência.

- Avaliação da lucratividade do cliente – conhecendo os clientes que são realmente lucrativos e os que devem ser transferidos da classe que não dão lucro ou dão lucro baixo por meio de vendas cruzadas ou aumento de vendas.

A maioria das aplicações de CRM trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente. O Call-Center, por exemplo, quando é usado como ferramenta de SAC (Serviço de Atendimento a Clientes) registra todas as ligações e ocorrências de um determinado cliente, facilitando, teoricamente, as próximas interações do cliente com a empresa.

O CRM Operacional trata das ações operacionais com os Clientes como os processos do SAC – Sistema de Atendimento a Clientes, SFA – Sistema de Automação da Força de Vendas e Automação do Marketing, contemplar a integração do Back Office e do móbile ou virtual Office.

O CRM colaborativo engloba todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre a interação entre ele e a empresa, como os processos de atendimento telefônico ativo e receptivo, carta, web, e-mail, etc. Os vários canais de contato devem estar preparados para não só permitir essa interação, como também garantir o fluxo adequado dos dados resultantes para o resto da organização.

O CRM analítico, fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles. Tudo com o objetivo de tornar, para os melhores clientes, a relação com a empresa algo fácil e conveniente, buscando sua satisfação e fidelidade.

Idealmente, as ferramentas de análise, mineração de dados (data mining), relatórios analíticos, devem ter como única fonte de dados o Data Warehouse, base de dados históricos integrados que tem como objetivo fornecer uma visão única, orientada a assuntos, dos dados da empresa. Entretanto, nem sempre podemos aguardar que o DW fique pronto, e utilizamos sistemas isolados. É importante ressaltar a importância da integração dos dados analíticos ao longo do tempo, para não correr o risco de lidar com "distintas versões da verdade".

De um modo geral, como nos sistemas tradicionais, os sistemas de CRM devem vislumbrar aplicações analíticas, os quais são uma verdadeira fonte de informações para a busca de vantagem competitiva.

Basicamente as tecnologias de Sistemas de Informação mais utilizadas em um CRM são o data warehouse e o data mining que possibilitam extrair informações de uma grande massa dados. Estas duas ferramentas podem ser usadas nos mais diversos sistemas de informação, porém quando elas são utilizadas para atender o CRM, as informações que estas produzirão terão sempre o foco no consumidor e na sua conexão com a organização.

2.2 Benefícios

- Aumentar seu índice de *retenção de clientes*, – podendo aumentar sua *participação* nos negócios de cada um de seus clientes no decorrer do tempo.

- Aprimorar estratégias necessárias para proteger e aumentar suas margens por unidade, apesar da “comoditização” que começou a infectar as empresas, atingindo todas as categorias concebíveis de produtos e serviços.

- Obter *insights* que permitem a obtenção de *mercados completamente novos* para a empresa – mercados de clientes *individuais*, com necessidades amplas e diversificadas.

- Planejar uma transição exequível e sistemática para a era da interatividade total, adotando, utilizando e até mesmo se regalando com essas novas tecnologias.

2.3 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são os pontos chaves que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada empresa. Estes fatores precisam ser encontrados pelo estudo sobre os próprios objetivos, derivados deles, e tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso na sua área.

Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda a empresa em suas atividades voltadas para sua missão. Fatores Críticos de Sucesso também são fatores que definem as principais orientações que a gestão deve seguir na implantação de um verdadeiro controle sobre os processos de Gestão da Informação.

As principais razões da maioria das dificuldades encontradas foram provocadas pela falta de visão nestes três fatores críticos de sucesso para todos e quais quer CRM:

2.3.1 O CRM é focado no mercado

Os esforços monumentais feitos acabaram por levar algumas empresas ter um CRM a qualquer custo.

Muitas dessas mesmas empresas não perceberam que o CRM exige a quebra de fronteiras organizacionais, pois o objetivo e a importância do CRM estão em satisfazer as necessidades do mercado-alvo, em propiciar uma experiência agradável tanto na fruição dos seus serviços, com em todos e quaisquer contatos dos clientes com a empresa.

O CRM visa não somente garantir satisfação do cliente, mas também criar expectativas favoráveis no mercado-alvo, o que facilita, promove e incrementa compras, compras repetidas e compras futuras.

Para se chegarem a colher esses resultados é necessária uma mudança empresarial, onde o marketing seja uma atividade de toda a organização, e não somente do Departamento de Marketing.

2.3.2 O CRM é um processo de negócio

Processos de negócio trabalham com pessoas e para pessoas, para que ambos os lados, os clientes e a empresa aumentem o valor agregado em suas transações:

- Sob o ponto de vista do cliente: obter ofertas melhores e personalizadas, eliminado dúvidas e decisões através da construção de confiança, dando maior conforto e segurança ao cliente, e assim, aumentando sua confiança para com a empresa.

- Sob o ponto de vista da empresa: crescer, aumentar sua participação no mercado, gerar mais e melhores negócios, gerar mais lucros, aumentar a perenidade.

CRM é muito mais amplo do que a simples automação das tradicionais áreas de vendas, marketing, centros de atendimento, e prestação de serviços através do uso da tecnologia da informação.

CRM é a transformação da empresa como um todo, em como ela se organiza e conduz os seus processos junto aos seus clientes, no sentido de garantir a perenidade das trocas de valor agregado entre ela e o seu mercado de atuação.

2.3.3 O CRM é estratégia, tática e ação

O CRM não é tecnologia, nem muito menos software. Muitas empresas compraram "softwares" caríssimos e com habilidades hiperdimensionadas, indo na onda do CRM, relegando a análise e o julgamento das informações pertinentes e relevantes a serem introduzidas nos imensos bancos de dados.

A coleta de um simples dado, que por ser relevante, transforma-se em informação, e o uso produtivo dessa informação, sozinha ou conectada a outras informações, é a essência do CRM.

3 CRM e seus tipos

A origem dos sistemas de CRM remonta o início dos sistemas de informação voltados exclusivamente a vendas, com os primeiros sistemas de vendas ou gestão de vendas, e mais tarde sendo aperfeiçoados para gestão de clientes e do relacionamento deles com as empresas.

Com a melhora da capacidade de processamento e armazenamento dos equipamentos, somada a necessidades criadas pela concorrência cada vez maior no mercado, os sistemas foram sendo aperfeiçoados, tornando-se efetivamente sistemas com suporte a aplicações de CRM e gestão de clientes e do relacionamento destes com a empresa.

Ephifany, Siebel, S-Mark, Microsoft CRM, SugarCan e Salesforce.com são alguns sistemas de CRM presentes no mercado actual.

3.1 Operacional

O CRM operacional comporta as aplicações voltadas ao cliente, tais como ferramentas para automação da força de vendas, apoio ao atendimento e ao Call-Center e automação do marketing.

O sistema de automação de vendas facilita a vida dos vendedores e dos gerentes, pois permite o registro dos clientes, das oportunidades de negócios e o acompanhamento dos indicadores de vendas.

O Call-Center oferece um enorme potencial para aprender mais sobre o cliente, utilizando todos os registros de ligações e ocorrências para facilitar as próximas interações dos clientes com a empresa. Com o tempo a empresa sabe mais sobre o cliente e pode personalizar cada vez mais o atendimento, identificando-o como um cliente de alto valor ou alto potencial.

A automação de marketing permite o aumento da produtividade das atividades geradoras de demanda, o aumento da receita ao produzir leads de melhor qualidade e a medição do retorno de investimentos.

Este sistema deve contemplar a gerência de campanhas e a personalização dos perfis dos clientes. Deve ter o acompanhamento de todas as ofertas e respostas, fornecendo relatórios e gráficos com funcionalidades analíticas.

Figura 1 – CRM Operacional

3.2 CRM Colaborativo

Os CRMs colaborativos englobam a integração de todos os canais (internos e externos) de relacionamento entre as empresas e os clientes. São classificados como canais as lojas físicas, quiosques em shoppings centers e ruas, distribuidores, lojas virtuais e entre outros.

É a aplicação da tecnologia de informação que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Esses

pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas pelos sistemas do CRM Operacional. Podem ser considerados como exemplos dentro dessa categoria, recursos disponibilizados através de portais (na Internet) e também de Call Centers.

3.3 CRM Analítico

O CRM Analítico auxilia na análise das informações dos clientes nas várias esferas das organizações, descobrindo informações sobre o grau de fidelidade dos clientes, seus tipos, preferências e rejeições quanto a produtos e serviços.

Aliado a técnicas de Inteligência Artificial, Data Mining e Business Intelligence, o CRM Analítico visa responder importantes questões de negócios da empresa. Aquelas que possuem grandes bases de dados contendo informações sobre seus clientes têm um grande potencial para serem usuárias de CRM, porém nem todas o fazem. Isso pode ser observado pelo fato de que as empresas que mais estão investindo nesse tipo de serviço são as que precisam de um diferencial para tratar bem seus clientes e não os perder para a concorrência e nem diminuir suas receitas.

Porém, é importante lembrar que possuir uma ferramenta para automatizar um processo caótico, resulta em automatizar o caos. Ou seja, não adianta pensar que somente a utilização de ferramentas será suficiente para resolver os problemas de uma organização, pois é muito importante a sua correta utilização aliada a novas políticas de relacionamento com os clientes, para que a mesma traga os benefícios esperados por todos que fazem parte da equipe.

Sendo assim, é importante uma implantação e acompanhamento do processo por empresas capacitadas e com experiências em CRM. Empresas que oferecem pacotes fechados de ferramentas de soluções CRM utilizam como argumento de venda, uma ideia que diz “melhor conhecer, para melhor explorar”.

Entre as empresas que compraram soluções prontas de CRM, várias reclamaram que a utilização do sistema tem uma baixa flexibilidade ou não atendem as expectativas dos colaboradores. Isto ocorre, pois geralmente estes não foram ouvidos pelas equipes que especificaram e desenvolvem o sistema ou não possuem qualificação necessária para operá-lo. Considerando essas dificuldades, algumas empresas optam pela contratação de um sistema de CRM desenvolvido sob medida, ou seja, conforme suas necessidades empresariais e de dados.

Um aliado na manutenção de clientes é a implantação de um sistema de CRM Analítico que utilize técnicas de Inteligência Artificial, como previsão de consumo dos clientes, análise de tendências de crescimento de clientes e controle dos clientes que estão com o contrato próximo do término. O controle daqueles que estão com o contrato próximo do término, por exemplo, é fundamental para que a empresa já comece a conversar com o cliente para acertar uma renovação de contrato.

4 CRM no Cenário Brasileiro

Devido a esforços de vendas das empresas de *software*, no final da década de 90, a gestão de relacionamento com clientes tornou-se conhecida no mercado brasileiro.

Com a economia globalizada e a concorrência entre as empresas, clientes evoluíram e ficaram mais conscientes e exigentes. Em todo mundo, entender as motivações e as razões através do conhecimento e da interação com o cliente, tem se tornado questões cruciais para a estratégia de negócio das empresas.

Pesquisas realizadas por institutos especializados apontam que os investimentos em sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente (SGRC), têm apresentado crescimentos expressivos.

De acordo com pesquisas da Techlab, laboratório de pesquisas e análises da empresa E-Consulting, nos últimos quatro anos, o mercado de CRM no Brasil cresceu 27,7%. Em 2009 fechou com o total de R$ 907 milhões.

Essa mesma análise aponta que houve um faturamento de 14%, ou seja, R$ 126,9 milhões na participação do E-CRM, graças a aplicações 100% em web-based.

Comparado ao resultado total de 2008, que foi de R$ 831 milhões, nota-se que houve um crescimento de 9,1%, incluindo as categorias de infraestrutura, software, e serviços em visão multicanal (online e off-line), como podemos observar na tabela abaixo:

Investimentos em CRM no Brasil	
Fechamento 2007	R$ 710 milhões
Fechamento 2008	R$ 831 milhões
Fechamento 2009	R$ 907 milhões
Fechamento 2010	R$ 1.094 milhões
Fechamento 2011	R$ 1.296 milhões

Tabela 1 - Investimentos em CRM no Brasil
Fonte: Techlab, E-Consulting, abril de 2010

O insucesso do CRM como grande plataforma (estilo ERP) vivenciada na primeira metade da década parece estar ficando para trás, junto com seu estigma de sistema complexo, de custos altos e baixos resultados. “Os modelos reduzidos, focados, mais eficientes em custos mostraram-se mais adequados às necessidades das empresas e estão dando excelentes resultados. O futuro é promissor”, destaca o executivo e coordenador do estudo e também sócio fundador da E-Consulting Daniel Domeneghetti.

Observa-se que alguns setores transformam dados obtidos através do relacionamento com clientes em informações valiosas. Entre esses setores estão o *home banking*, empresas de *e-commrece*, e outros que utilizam estratégias de distribuição de multicanais, incluindo televendas e vendas *online*.

Segundo Cherry Tree and Co. Research (2000) entende-se que os objetivos / processos do CRM são:

- Automação de marketing;
- Automação da força de vendas;

- Suporte e serviço ao cliente.

Através desses processos, utilizando o sistema de CRM, bancos de dados de informações são gerados, que utilizada de forma adequada podem ser consultados pela empresa a qualquer momento para uma tomada de decisão.

Para que isso ocorra, todas as atividades relacionadas ao cliente devem estar interligadas de forma padronizada. Tais dados de informação podem ser coletadas através de e-mail, Twitter, Orkut, Faceboock, contatos telefônicos e outras atividades ou informações sobre ele. Por meio dessa captação de informações, os dados são classificados, onde geraram importantes relatórios gerencias para a empresa.

Por fim, os sistemas modernos de relacionamento com o cliente evoluiu para a utilização de módulos como o CRM no Brasil, que utiliza as informações coletadas para aperfeiçoar a interação cliente / empresa.

5 Conceitos Adicionais

Antes de se aprofundar em alguns processos de gerenciamento é fundamental fixar corretamente alguns conceitos importantes dentro do Marketing de Relacionamento.

- **Ciclo de Vida do Cliente**

Para Gordon, (1998) “Todo projeto de CRM começa com a observação de que os consumidores diferem em grau de importância para cada empresa.” A tabela 2 mostra como o autor agrupa os clientes em seis categorias diferenciadas, levando em consideração, principalmente, a fase de interatividade com a organização, ou seja, o ciclo de vida de cada cliente.

PROSPECTS	“Pessoas identificadas dentro da população em geral, cujo perfil combina com o que a organização está procurando.”
EXPERIMENTADORES	“Prospects que tomaram conhecimento da empresa e suas ofertas e começaram a explorar ate que ponto ela é relevante para eles, talvez através de primeiras compras experimentais.”
COMPRADORES	“Experimentadores que estão satisfeitos com a experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente. Considera a empresa uma adequada segunda alternativa (caso o seu vendedor principal deixe de satisfazer de algum modo)”.
CLIENTES EVENTUAIS	“Nesse estágio a empresa há muito tempo, cuja confiança foi conquistada e que adotou como seus, os processos e valores da organização. Desejam participar de outros componentes estratégicos essenciais ao negócio, além dos processos de compra”.
CLIENTES DEFENSORES	“Estará sempre ao lado da empresa e contará as outras maravilhas sobre ela. Considera o negócio da empresa uma referência. Estão tão comprometidos com a organização que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar essa boa vontade”.

Tabela 2 - Tipos de Clientes conforme a fase de interação com a empresa
Fonte: Gordon (1998, p.129).

Diariamente, nas organizações, recebem-se contatos de diversos clientes. Como etapa inicial para a implantação do CRM é fundamental identificar a fase em que cada cliente se encontra para poder atender suas expectativas eficientemente, além de ser um item essencial para se definir e relacionar com outros fatores como valor de vida do cliente, custo permissível, entre outros, que serão explorados nas próximas páginas.

- Life-Time Value (LTV)

Para Greenberg, (2001) o Life-Time Value (na sigla LTV), ou valor do ciclo de vida do cliente, é definido como "o lucro gerado por um cliente durante seu ciclo de vida na empresa".

Esse conceito é essencial para o CRM pois facilita o entendimento de quanto significa financeiramente perder esse cliente. Através de estudos de perfil de consumo pode-se estimar o LTV dos consumidores e assim concluir a potencialidade de consumo de cada cliente. Desta forma, todas as estratégicas podem focar na retenção dos prováveis melhores clientes, e assim canalizar os esforços para os melhores resultados. É importante salientar que nessas análises considera-se a probabilidade dos fatos, onde a frequente reavaliação e correção são fundamentais para o sucesso do retorno financeiro.

- Custo Permissível

Para se entender a importância do custo permissível, é necessário primeiro esclarecer que todo cliente rentável é importante para a organização. Com o entendimento do LTV, pode-se determinar para cada cliente qual é o custo permissível de uma ação promocional e/ou relacionamento durante um período para ele. Com a aplicação do custo permissível pode-se aperfeiçoar os resultados, através do entendimento da melhor oferta para cada cliente ou *cluster* (grupo) de consumidores, com a utilização das ações mais rentáveis.

5.1 CRM Processos

Definição da estratégia / Objetivo

Segundo Brown, (2001):

> *"o CRM permite que uma empresa aborde todos os tipos de clientes que ela atendeu ou atende em momentos diferentes de seu ciclo de vida, que escolha o programa de marketing que melhor se enquadre com o ponto de vista de um cliente em relação à empresa e sua vontade de comprar os serviços e produtos oferecidos."*

O autor completa dizendo que quatro principais estratégias de programas de CRM *"permitem que a companhia reconquiste os clientes que a abandonaram ou que estão planejando abandonar, criar mais fidelidade entre*

os clientes já existentes, vender mais ou fazer a venda cruzada de serviços para esses clientes e explorar a possibilidade de novos clientes".

Na verdade, isso implica na identificação de quatro grandes grupos de objetivos em relação aos clientes, abaixo relacionados:

- Reconquistar ou recuperar: processo de convencer um cliente a ficar com a organização; requer maior sensibilidade; deve ser ágil e seletiva; deve-se procurar identificar características do inicio do processo de desligamento.
- Busca de Clientes em Potencial: busca por novos clientes; principais elementos de busca: segmentação, seletividade e fonte.
- Busca de Fidelização: apoiada em três dispositivos: segmentação com base no valor, nas necessidades do cliente e previsão de desistência.
- *Cross-Selling / Up-Selling:* Implica em identificar ofertas complementares e necessidades do cliente; aumento de lucratividade do cliente.

5.1.1 Segmentação

O processo de implantação do CRM passa pelas seguintes etapas: classificar e ordenar os clientes ou *clusters* mais lucrativos e segmentares do mercado, tomando por base os fatores mais adequados para o tipo de produto/serviço oferecido. Kotler (2000) define segmentação como *"um esforço para aumentar a precisão da estratégia do marketing".*

O essencial para identificar os clientes ou *clusters* mais lucrativos é entender quais características são mais relevantes ao mercado de cada empresa, conforme ilustra a Tabela 3, abaixo que considera três variáveis: comprometimento, intervalo de compra e valor de compra.

Grupo	Comprometimento	Intervalo de Compra	Valor de Compra
A	ALTO	BAIXO	ALTO
B	ALTO	BAIXO	BAIXO
C	ALTO	ALTO	ALTO
D	ALTO	ALTO	BAIXO
E	BAIXO	BAIXO	ALTO
F	BAIXO	BAIXO	BAIXO
G	BAIXO	ALTO	ALTO
H	BAIXO	ALTO	BAIXO

Tabela 3 – Identificação dos melhores clientes
FONTE: Adaptado de LOBO (2002).

Na tabela 3, o nível de comportamento pode ser medido, por exemplo, através do número de produtos comprados, ou até da frequência de compra. No marketing Industrial, que ocorre entre organizações, no chamado B2B *(Business to Business)*, é mais fácil identificar os *clusters* ou os grupos de clientes com maior índice de comprometimento.

Após identificar os grupos mais interessantes, devem-se buscar características em comum para um deles, ou seja, segmentá-lo, com o intuito de aumentar a previsibilidade de resposta para as ações adotadas. Contudo com as bases de consumidores cada vez maiores, as empresas são obrigadas

a traçar estratégias para grupos com características similares, e oferecer no atendimento ou ponto de contato a personalização desejada pelos segmentos específicos de consumidores. Por outro lado, na prática observa-se que grande parte das organizações trata a sua base de clientes sem nenhuma distinção.

A partir daí elabora-se a segmentação tomando bases diferenciadas para isso, tais como comportamental (ciclo de vida, frequência de utilização, comprometimento, estágio de prontidão, LTV, etc.), demográfica (idade, tamanho da família, sexo, rendimento, ocupação, religião, raça, etc.), geográfica (religião, porto da cidade, densidade, área, etc.) e psicográfica (estilo de vida, personalidade, etc.).

5.1.2 Táticas

Com as estratégicas traçadas e os *clusters* ordenados e segmentados, podem-se traçar táticas diferenciadas – como incentivos a degustação, *cross-selling* (vendas cruzadas), *bundling* (pacotes), recompensas, descontos, reconhecimento, serviços diferenciados, flexibilidade, entre outras – para migrar clientes de um grupo para outro mais lucrativo.

No exemplo citado na tabela 3, os clientes do *cluster* têm um baixo comprometimento com a marca, ou seja, pode significar que compram poucos produtos da empresa. Nesse caso, podem-se adotar táticas de *cross-sellings* com o intuito de migrá-lo para o *cluster* A. Porém somente através da identificação das características do *cluster.* E pode-se identificar os valores (comportamental, demográfico, geográfico e psicográfico) que melhor respondem em uma oferta de venda cruzada. Essa passagem de um grupo para outro deve ser planejada para não comprometer o custo permissível do cliente e acarretar um pesado investimento financeiro.

5.1.3 Processos

Como foi visto, as estratégias de gestão do relacionamento com o consumidor envolvem a organização como um todo, onde a adoção de uma tática diferenciada para um determinado *cluster* ou a criação de serviço personalizado para outro, requer uma sintonia perfeita entre todas as áreas funcionais da empresa.

Para que essa unidade na entrega do valor prometido ao cliente seja cumprida, é necessário atentar a todos os processos que estão envolvidos dentro da organização, para que se atenda a todas as expectativas almejadas do cliente e sejam financeiramente eficientes, ou seja, com o menor custo de operação e dentro do custo permissível do *cluster* em questão.

5.1.4 Cultura

Muitos dos programas de CRM não consideram um dos fatores mais importantes para o relacionamento: as pessoas. Uma empresa que não tenha a cultura do foco no consumidor estabelecida entre sua equipe interna, mesmo eu esteja apoiada por ferramentas de gerenciamento dos clientes, fatalmente estará fadada ao fracasso no médio ou longo prazo.

Segundo Whiteley, (1996) *"organizações voltadas para o cliente precisam passar por uma mudança fundamental das crenças e valores, isto é, uma transformação significativa na cultura organizacional".* Diante desse conceito, pode-se afirmar que o Fator-Chave de sucesso (FCS) é envolver cada funcionário da companhia na compreensão e na vivência das novas crenças e valores.

Desta forma, sem pessoas capacitadas para o relacionamento e entendimento dos clientes, todos os processos e estratégias traçadas podem ser comprometidos. Como se estudou anteriormente, com a globalização, entendimento da necessidade de cada cliente, identificação de valores, ou seja, para a criação de um relacionamento sólido.

Considerações Finais

Em resumo, pode-se dizer que não existe um paradigma único para se implantar e administrar o marketing de relacionamento e suas ferramentas em uma empresa. Cada organização deve procurar entender os processos que envolvem sua adoção e adequá-los ao máximo às necessidades e desejos do seu público alvo.

Outro ponto importante neste processo é a definição da estratégia correta, segmentação pelos valores adequados e a disseminação da cultura do foco no cliente em toda a organização, principalmente com o patrocínio pelo nível mais alto da companhia.

Nota-se também que o contato frequente e consistente é fundamental para a troca do conhecimento entre cliente e empresa. E somente com uma postura sincera e coerente pode-se criar um vínculo emocional com os consumidores, formando assim uma grande base de clientes fieis e leais a marca.

Finalizando, a definição abaixo expressa a importância de se criar o foco no cliente nas organizações, e que somente com uma administração eficiente do relacionamento com o cliente pode-se obter alguma vantagem no mercado.

> "A real vantagem competitiva de uma empresa consiste em ter informação sobre seus clientes que a concorrência não tem e ser capaz de transformar rapidamente esse conhecimento em ação. Ganha quem consegue estabelecer relacionamentos dominantes em seu mercado". (PEPPERS, 2003).

Referências

AAKER, David A. Administração estratégica de mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 34.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David. Marketing contemporâneo. Rio de Janeiro: LTC.1998.

BROWN, Stanley A. CRM – Customer Relationship Management. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 11.

http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=22521&sid=5

http://imasters.com.br/gerencia-de-ti/crm-gestao-eficiente-do-relacionamento-com-os-clientes

http://pt.scribd.com/doc/6775960/Resumo-Artigo-CRM

http://pt.wikipedia.org/wiki/Sistemas_de_CRM

http://pt.scribd.com/doc/61865905/Apresentacao-Metodologias-I-Dig-Compilado-E-Consulting-Corp-2010

http://www.icapti.com.br/Artigos/detalhes.asp?PublicacaoID=23

http://www.mxstudio.com.br/carreira/mercado/crm-operacional-colaborativo-e-analitico/

http://www.merkatus.com.br/10_boletim/218.htm

http://www.mktdireto.com.br/crm.html

http://www.paulotarso.com/Files/FSI/CRM.pdf

http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/revista/revista2005/PDF3/RGIv01n03a02.pdf

http://www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=62118

O COMPORTAMENTO ÉTICO E O PROFISSIONAL DE CONTABILIDADE

Francisco Wagner Pereira Ramos[5]
Josenir Ferreira de Oliveira[6]
Luiz Fernando Franca[7]

RESUMO

Não é de hoje que a ética vem sendo estudada, ela tem uma longa história desde os tempos Pré-Socráticos. Sua importância foi revelada pela tradicional enumeração dos Sete Sábios do século VI a.C. (a lista dos Sete não foi sempre a mesma, mas a do tempo de Platão é a seguinte: Tales de Mileto, Periandro de Corinto, Pítaco de Mitilene, Bias de Priene, Cleóbulo de Lindos, Sólon de Atenas e Quílon de Esparta), e sua influência sobre o pensamento ético foi atestada pelas referências de Platão e Aristóteles. Já houve quem definisse a ética como a "ciência da conduta". Essa definição é imprecisa por várias razões. As ciências são descritivas ou experimentais, mas uma descrição exaustiva de quais ações ou quais finalidades são ou foram chamadas, no presente e no passado, de "boas" ou "más" encontra-se obviamente além das capacidades humanas. Infelizmente, é mais comum a sociedade julgar o profissional pelos atos maus e não pelo que realmente ela merece. Muitas vezes é o caso do profissional contábil, pois na maioria das vezes é visto como “a pessoa que escreve/lança o que quer” e todos sabem que não é bem assim.
Palavras-chaves: Ética; Contabilidade ; Profissional

ABSTRACT

It’s not only today that Ethics has been studied, it has a long history since pre-Socratics era. Its importance and relevance has been revealed for its traditional enumeration of the Seven Sages from the 6th century B.C (Seven’s list has not been always the same, but from Plato’s era is the following one: Tales de Mileto, Periandro de Corinto, Pítaco de Mitilene, Bias de Priene, Cleóbulo de Lindos, Sólon de Atenas e Quílon de Esparta) and their influence about the Ethical Thought has been attested by Plato and Aristoteles’ references.
There has been who defined Ethics as the “science of conduct standards”. This definition is imprecise for many reasons. The sciences are either descriptive or experimental, but exhausting descriptions of such actions or finalities are, or have been called “good” or “bad”, in the present and in the past, find it obviously beyond human abilities.

---

[5] Bancário, trabalha na empresa Bradesco S/A como caixa, bacharel em Ciências Contábeis.

[6] Administrador, trabalha na empresa JMM Castro Benevides Emplacamentos como aux. de escritório, bacharel em Ciências Contábeis.

7 Administrador, trabalha na empresa Imobiliária Airton Fernandes como ass. Comercial, bacharel em Ciências Contábeis.

Unfortunately, it is most common to the society to judge the professional by bad acts and not by what it really deserves. Many times it happens to the accountancy professional, most of the time is seen as “the person who writes/posts what he wants” and we all know that it is not the case.
Key-Words: Ethics in Accountancy

INTRODUÇÃO

A ética tem sido aplicada na economia, política, ciência política, também tem sido aplicada à estrutura da família, à sexualidade. As pessoas geralmente caracterizam a própria conduta e a de outras pessoas empregando adjetivos como "bom", "mau", "certo" e "errado". A ética investiga justamente o significado e escopo desses adjetivos tanto em relação à conduta humana como em seu sentido fundamental e absoluto.

No campo da ética, a filosofia investiga a consciência moral, que desde sempre pronuncia juízos morais sem hesitação, e reivindica autoridade para submeter a críticas contínuas as instituições e formas de vida social que ela mesma ajudou a criar.

O fato de que os seres humanos dão respostas diferentes a problemas morais que pareçam semelhantes ou mesmo o simples fato de que as pessoas desconsideram, quando agem imoralmente, os preceitos e princípios implícitos da consciência moral produzirão certamente, cedo ou tarde, o desejo de, por um lado, justificar a ação imoral e pôr em dúvida a autoridade da consciência moral e a validade de seus princípios; ou de, por outro lado, justificar juízos morais particulares, seja por uma análise dos princípios morais envolvidos no juízo ou por uma demonstração de sua aceitação universal.

Comportamento ético exige bem mais que normas, leis, regulamentos. Nenhum código de ética contempla todas as situações que surgem e exige do profissional um julgamento pessoal. Em qualquer profissão, os princípios éticos devem ser respeitados, no caso específico do contador, existe um princípio moral que é o Código de Ética do Profissional Contabilista, e outro, decorrente da moral particular, ou individual, que é de natureza comportamental. Nesse caso, existe um código de ética a ser obedecido e outro que é regido pelo caráter, pelos princípios e pelos valores do profissional como pessoa, como indivíduo.

2 FUNDAMENTAÇÃO

Desde que o homem deixou de ser nômade e começou com a idéia de trabalhar a terra e de permanecer em uma determinada área, quando surgiram as primeiras concepções de residência e propriedade, ele passou a conviver próximo de outro semelhante com natureza pacifica, dando início à idéia de uma sociedade primitiva.

Platão definia a ética como uma característica da ação humana, um elemento muito importante na produção da realidade social, pois toda pessoa humana possui um senso ético, uma espécie de “consciência moral”, e por isso está sempre avaliando e julgando as ações.

Apesar da ausência de regramento posto ou escrito, outras fontes começaram a ser cultuadas e recebidas como linha de comportamento obrigatório, normas de cunho subjetivo, como respeito à área demarcada, comportamentos relativos à moral e aos bons costumes agiam como regra interna, inserida no cotidiano que disciplinava a vida em comum. Por consequência, proporcionava a pacificação social entre os vizinhos, essa limitação era uma espécie de norma, não imposta por um ente acima das pessoas, mas construída no dia a dia e desenvolvida entre a própria comunidade, com o intuito de proporcionar a convivência pacífica entre aqueles moradores.

Um importante filósofo a estudar e observar o comportamento humano foi Sócrates. A ética socrática reside no conhecimento e em vislumbrar na felicidade o fim da ação. Essa ética tem por objetivo preparar o homem para conhecer-se, tendo em vista que o conhecimento é a base do agir ético. Ao contrário de fomentar a desordem e o caos, a filosofia de Sócrates visa pela submissão, ou seja, pelo primado da ética do coletivo sobre a ética do individual. Neste sentido, para esse pensador, a obediência à lei era o limite entre a civilização e a barbárie. Segundo ele, onde residem as ideias de ordem e coesão, pode-se dizer garantida a existência e manutenção do corpo social. Trata-se da ética do respeito às leis, e, portanto, à coletividade.

Coincidindo com a própria evolução da humanidade, as regras de convivência entre as pessoas também foram evoluindo e são objetos de intermináveis trabalhos técnicos e teóricos de filósofos, antropólogos, juristas, sociólogos e tantos analistas sociais que se dedicaram a estudar o comportamento social. Esses exaustivos trabalhos proporcionaram sucessivos conceitos de regras morais, religiosas, éticas e jurídicas.

Outro importante filósofo a estudar e definir belos conceitos éticos, foi Aristóteles. A ética aristotélica inicia-se com o estabelecimento da noção de felicidade. Neste sentido, pode ser considerada uma ética eudemonista por buscar o que é o bem agir em escala humana, o agir segundo a virtude. A felicidade é definida como uma certa atividade da alma que vai de acordo com uma perfeita virtude.

> O eudemonismo ou eudaimonismo (do grego eudaimonia, "felicidade") é uma doutrina segundo a qual a felicidade é o objetivo da vida humana. A felicidade não se opõe à razão mas é a sua finalidade natural. O eudemonismo era a posição sustentada por todos os filósofos da Antiguidade, apesar das diferenças acerca da concepção de felicidade de cada um deles. Segundo Aristóteles:
> "A felicidade é um princípio; é para alcançá-la que realizamos todos os outros atos; ela é exatamente o gênio de nossas motivações." (Aristóteles, Ética a Nicômaco 1.12.8.)

Assim como a ética A moral faz parte da vida do homem desde que ele existe. Foi um código de valores estabelecido para controlar a vida em comunidade, o bom convívio.

Também, assim como ética, não se pode tentar definir moral sem citar Aristóteles:

> [...] a moral é uma arte, e como toda arte deve preencher certos requisitos. A primeira é determinar que a moral trate das ações humanas. A segunda é que ela trate de determinadas ações voluntárias, mais especificamente as que partem da escolha. (ARISTÓTELES, 2009, p. 25).

Para Kant (1985), a essência da moralidade deriva do conceito de lei e só um ser racional pode atuar segundo a ideia de lei, por vontade própria. Esse filósofo afirma que a base para toda razão moral é a capacidade do homem de agir racionalmente, fundamentado na crença de que uma pessoa deve comportar-se de forma igual a que ela esperaria que outra pessoa se comportasse na mesma situação, tornando seu próprio comportamento uma lei universal:

> A moral só existe quando o homem atua segundo o dever. Não basta que o ato seja tal como o dever pode prescrever. O negociante honesto por interesse ou o homem bondoso por impulso não são virtuosos. A essência da moralidade deriva do conceito de lei; porque embora tudo na natureza atue segundo leis, só um ser racional pode atuar segundo a ideia de lei, isto é, por vontade. A ideia de um princípio objetivo, que impele a vontade, chama-se uma ordem da razão e a fórmula é o imperativo. (KANT,1985).

A ética e a moral passaram a ser vistas como valores essenciais e estimáveis nas características de um ser humano. Com a evolução do marketing e tudo que a imagem de uma empresa passou a representar em um ambiente empresarial altamente competitivo, o papel social e ecológico desenvolvido pelas organizações tornou-se componente comum e fundamental nas táticas de conquista de mercado.

Devido à importância da Ética para a vida em sociedade, foram criados os códigos de ética geral, para nortear o comportamento das pessoas, principalmente dentro das organizações. Existem algumas definições para o que seja um Código de Ética. Uma delas é entendida como sendo o “instrumento que busca a realização dos princípios, visão e missão da empresa. Serve para orientar as ações de seus colaboradores e explicitar a

postura social da empresa em face dos diferentes públicos com os quais interage" (IDEAS, 2009).

Outra definição de Código de Ética:

> O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações. O código de ética e/ou compromisso social e o comprometimento da alta gestão com sua disseminação e cumprimento são bases de sustentação da empresa socialmente responsável. (Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, 2000).

A ética de um profissional é um conjunto de comportamentos impostos a ele pela empresa em que ele trabalha ou pela profissão que pratica. A fim de normatizar estas situações foram criados diversos códigos de ética, para o profissional da contabilidade não foi diferente.

O profissional contábil tem que ter um comportamento ético inquestionável, saber manter sigilo, ter conduta pessoal, dignidade, honra, competência e serenidade para proporcionar ao usuário informações com segurança e confiabilidade e, ao mesmo tempo, ter uma conduta pessoal de forma a não se sentir seduzido em fraudar informações. Por essas razões, o assunto "Ética" adquire enorme importância no contexto atual do mercado empresarial capitalista.

Quando o Conselho Federal de Contabilidade aprovou inicialmente o Código de Ética Profissional do Contabilista (CEPC), através da Resolução n.° 290, de 04/09/1970, centrou suas normas no campo comportamental do profissional autônomo, como se as regras de conduta fossem ditadas unicamente para uma classe, cuja maioria fosse constituída de profissionais liberais e independentes.

No começo, realmente, era assim mesmo. Muitos contabilistas, individualmente ou reunidos em sociedade, espalhavam-se no mercado para atender à demanda das casas comerciais. A partir da década de 1960/70, no entanto, não só a classe desses contabilistas, mas todo o universo das chamadas profissões liberais, começaram a encolher dando lugar à classe dos profissionais empregados, vinculados tanto à iniciativa privada como aos órgãos governamentais.

O código de ética do profissional contador passa constantemente por mudanças, que visam aperfeiçoar o perfil e imagem dos usuários. Para melhor compreender e fundamentar o conceito da ética do contador, nada melhor do que recorrer ao próprio código de conduta deste profissional:

RESOLUÇÃO CFC Nº 803/1996

Aprova o Código de Ética Profissional do Contador – CEPC

O CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, no exercício de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO que o Código de Ética Profissional do Profissional da Contabilidade, aprovado em 1970, representou o alcance de uma meta que se tornou marcante no campo do exercício profissional;

CONSIDERANDO que, decorridos 26 (vinte e seis) anos de vigência do Código de Ética Profissional do Profissional da Contabilidade, a intensificação do relacionamento do Profissional da Contabilidade com a sociedade e com o próprio grupo profissional exige uma atualização dos conceitos éticos na área da atividade contábil;

CONSIDERANDO que, nos últimos 5 (cinco) anos, o Conselho Federal de Contabilidade vem colhendo sugestões dos diversos segmentos da comunidade contábil a fim de aprimorar os princípios do Código de Ética Profissional do Profissional da Contabilidade – CEPC;

CONSIDERANDO que os integrantes da Câmara de Ética do Conselho Federal de Contabilidade, após um profundo estudo de todas as sugestões remetidas ao órgão federal, apresentou uma redação final,

RESOLVE:

Art. 1º Fica aprovado o anexo Código de Ética Profissional do Contador.

Art. 2º Fica revogada a Resolução CFC nº 290/70.

Art. 3º A presente Resolução entra em vigor na data de sua aprovação.

Brasília, 10 de outubro de 1996.

Contador JOSÉ MARIA MARTINS MENDES
Presidente

O Código de Ética Profissional do Contador é divido em seis capítulos, são eles:
CAPÍTULO I - DO OBJETIVO;
CAPÍTULO II - DOS DEVERES E DAS PROIBIÇÕES;
CAPÍTULO III - DO VALOR DOS SERVIÇOS PROFISSIONAIS;
CAPÍTULO IV - DOS DEVERES EM RELAÇÃO AOS COLEGAS E À CLASSE;
CAPÍTULO V - DAS PENALIDADES;
CAPÍTULO VI - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Todos os capítulos são de estrema importância para norteio nas tomadas de decisões dos profissionais atuantes nessa área. Os detalhes específicos voltados diretamente para as atividades exercidas mostram de forma clara e objetiva como devem se portar perante determinadas situações, o contador que realmente representa com dignidade e respeito, sua categoria.

Segue em detalhes o capítulo II, onde realmente é descrito quais os deveres e as proibições dos contadores:

CAPÍTULO II

DOS DEVERES E DAS PROIBIÇÕES

Art. 2º São deveres do Profissional da Contabilidade:
(Redação alterada pela Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

I – exercer a profissão com zelo, diligência, honestidade e capacidade técnica, observada toda a legislação vigente, em especial aos Princípios de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade, e resguardados os interesses de seus clientes e/ou empregadores, sem prejuízo da dignidade e independência profissionais;
(Redação alterada pela Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

II – guardar sigilo sobre o que souber em razão do exercício profissional lícito, inclusive no âmbito do serviço público, ressalvados os casos previstos em lei ou quando solicitado por autoridades competentes, entre estas os Conselhos Regionais de Contabilidade;

III – zelar pela sua competência exclusiva na orientação técnica dos serviços a seu cargo;

IV – comunicar, desde logo, ao cliente ou empregador, em documento reservado, eventual circunstância adversa que possa influir na decisão daquele que lhe formular consulta ou lhe confiar trabalho, estendendo-se a obrigação a sócios e executores;

V – inteirar-se de todas as circunstâncias, antes de emitir opinião sobre qualquer caso;

VI – renunciar às funções que exerce, logo que se positive falta de confiança por parte do cliente ou empregador, a quem deverá notificar com trinta dias de antecedência, zelando, contudo, para que os interesses dos mesmos não sejam prejudicados, evitando declarações públicas sobre os motivos da renúncia;

VII – se substituído em suas funções, informar ao substituto sobre fatos que devam chegar ao conhecimento desse, a fim de habilitá-lo para o bom desempenho das funções a serem exercidas;

VIII – manifestar, a qualquer tempo, a existência de impedimento para o exercício da profissão;

IX – ser solidário com os movimentos de defesa da dignidade profissional, seja propugnando por remuneração condigna, seja zelando por condições de trabalho compatíveis com o exercício ético-profissional da Contabilidade e seu aprimoramento técnico.

X – cumprir os Programas Obrigatórios de Educação Continuada estabelecidos pelo CFC;
(Criado pelo Art. 5º, da Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

XI – comunicar, ao CRC, a mudança de seu domicílio ou endereço e da organização contábil de sua responsabilidade, bem como a ocorrência de outros fatos necessários ao controle e fiscalização profissional.
(Criado pelo Art. 6º, da Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

XII – auxiliar a fiscalização do exercício profissional.
(Criado pelo Art. 7º, da Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

Art. 3º No desempenho de suas funções, é vedado ao Profissional da Contabilidade:
(Redação alterada pela Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

I – anunciar, em qualquer modalidade ou veículo de comunicação, conteúdo que resulte na diminuição do colega, da Organização Contábil ou da classe, em detrimento aos demais, sendo sempre admitida a indicação de títulos, especializações, serviços oferecidos, trabalhos realizados e relação de clientes;
(Redação alterada pela Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

II – assumir, direta ou indiretamente, serviços de qualquer natureza, com prejuízo moral ou desprestígio para a classe;

III – auferir qualquer provento em função do exercício profissional que não decorra exclusivamente de sua prática lícita;

IV – assinar documentos ou peças contábeis elaborados por outrem, alheio à sua orientação, supervisão e fiscalização;

V – exercer a profissão, quando impedido, ou facilitar, por qualquer meio, o seu exercício aos não habilitados ou impedidos;

VI – manter Organização Contábil sob forma não autorizada pela legislação pertinente;

VII – valer-se de agenciador de serviços, mediante participação desse nos honorários a receber;

VIII – concorrer para a realização de ato contrário à legislação ou destinado a fraudá-la ou praticar, no exercício da profissão, ato definido como crime ou contravenção;

IX – solicitar ou receber do cliente ou empregador qualquer vantagem que saiba para aplicação ilícita;

X – prejudicar, culposa ou dolosamente, interesse confiado a sua responsabilidade profissional;

XI – recusar-se a prestar contas de quantias que lhe forem, comprovadamente, confiadas;

XII – reter abusivamente livros, papeis ou documentos, comprovadamente confiados à sua guarda;

XIII – aconselhar o cliente ou o empregador contra disposições expressas em lei ou contra os Princípios de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade;
(Redação alterada pela Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

XIV – exercer atividade ou ligar o seu nome a empreendimentos com finalidades ilícitas;

XV – revelar negociação confidenciada pelo cliente ou empregador para acordo ou transação que, comprovadamente, tenha tido conhecimento;

XVI – emitir referência que identifique o cliente ou empregador, com quebra de sigilo profissional, em publicação em que haja menção a trabalho que tenha realizado ou orientado, salvo quando autorizado por eles;

XVII – iludir ou tentar iludir a boa fé de cliente, empregador ou de terceiros, alterando ou deturpando o exato teor de documentos, bem como fornecendo falsas informações ou elaborando peças contábeis inidôneas;

XVIII – não cumprir, no prazo estabelecido, determinação dos Conselhos Regionais de Contabilidade, depois de regularmente notificado;

XIX – intitular-se com categoria profissional que não possua, na profissão contábil;

XX – executar trabalhos técnicos contábeis sem observância dos Princípios de Contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade;
(Redação alterada pela Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

XXI – renunciar à liberdade profissional, devendo evitar quaisquer restrições ou imposições que possam prejudicar a eficácia e correção de seu trabalho;

XXII – publicar ou distribuir, em seu nome, trabalho científico ou técnico do qual não tenha participado;

XXIII – Apropriar-se indevidamente de valores confiados a sua guarda;
(Criado pelo Art. 12, da Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

XXIV – Exercer a profissão demonstrando comprovada incapacidade técnica.
(Criado pelo Art. 13, da Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

XXV – Deixar de apresentar documentos e informações quando solicitado pela fiscalização dos Conselhos Regionais.
(Criado pelo Art. 14, da Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

Art. 4º O Profissional da Contabilidade poderá publicar relatório, parecer ou trabalho técnico-profissional, assinado e sob sua responsabilidade.
(Redação alterada pela Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

Art. 5º O Contador, quando perito, assistente técnico, auditor ou árbitro, deverá;

I – recusar sua indicação quando reconheça não se achar capacitado em face da especialização requerida;

II – abster-se de interpretações tendenciosas sobre a matéria que constitui objeto de perícia, mantendo absoluta independência moral e técnica na elaboração do respectivo laudo;

III – abster-se de expender argumentos ou dar a conhecer sua convicção pessoal sobre os direitos de quaisquer das partes interessadas, ou da justiça da causa em que estiver servindo, mantendo seu laudo no âmbito técnico e limitado aos quesitos propostos;

IV – considerar com imparcialidade o pensamento exposto em laudo submetido à sua apreciação;

V – mencionar obrigatoriamente fatos que conheça e repute em condições de exercer efeito sobre peças contábeis objeto de seu trabalho, respeitado o disposto no inciso II do art. 2º;

VI – abster-se de dar parecer ou emitir opinião sem estar suficientemente informado e munido de documentos;

VII – assinalar equívocos ou divergências que encontrar no que concerne à

aplicação dos Princípios de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade editadas pelo CFC;
(Redação alterada pela Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

VIII – considerar-se impedido para emitir parecer ou elaborar laudos sobre peças contábeis, observando as restrições contidas nas Normas Brasileiras de Contabilidade editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade;

IX – atender à Fiscalização dos Conselhos Regionais de Contabilidade e Conselho Federal de Contabilidade no sentido de colocar à disposição desses, sempre que solicitado, papeis de trabalho, relatórios e outros documentos que deram origem e orientaram a execução do seu trabalho.

Principalmente em épocas como essa de declaração do Imposto de Renda, o perfil ético dos profissionais de contabilidade é exposto. É comum encontrar diferenças absurdas de valores cobrados variando de um contador para outro. Porém, sempre será questionada a integridade dos que usam de seus conhecimentos para realizar trabalhos considerados “baratos”. Sempre o consumidor terá dúvidas em relação à qualidade do serviço prestado. Um contador não ético é menosprezado pelos demais da área, uma vez que o mesmo estar indo contra o capítulo III do código de ética que fala sobre os valores, além de estar desvalorizando o seu próprio intelecto, que por estar fora dos padrões dos contadores, deve ser um intelecto debilitado.

Dessa forma fica clara, no ambiente de concorrência que existe hoje em todos os setores do mercado mundial, qual é a verdadeira conduta de um profissional competente, de respeito, capaz e apropriado a atender de forma digna e consciente a demanda que esse país necessita.

Em uma época em que a corrupção circula livremente, tanto no Estado como no meio empresarial, o contador precisa estar eticamente preparado para lidar com essas questões. Em um ambiente competitivo, onde as pessoas não medem esforços para ganhar dinheiro e alcançar sucesso rapidamente, o profissional contabilista precisa assumir uma posição para que não seja subornado pelas organizações, e isso, só se consegue mantendo uma conduta ética firme, tanto profissional quanto individual.

3 METODOLOGIA

O presente estudo possui natureza qualitativa tendo, os pesquisadores, adotado foco de interesses amplos, que iam se definindo com o desenvolvimento da pesquisa e obtenção de dados descritivos de forma bem detalhadas e explicativas.

O trabalho se desenvolveu inicialmente com pesquisas da origem da ética e sobre a bibliográfica dos Sete Sábios, teoricamente fundadores do comportamento ético da época, junto com outros grandes filósofos.

Em seguida, procedeu-se à pesquisa através de bases teóricas por meio da análise de conteúdos, na qual se objetivou compreender as características, hábito e atitudes da ética profissional.

4 CONCLUSÃO

Por fim, concluímos que de forma contínua e imprescindível, a ética não só no ramo da contabilidade, mas em todas as áreas, é fundamental para o convívio e o inter-relacionamento do homem em sociedade. Desde final do século XX, a forma de agir, as atitudes e a integridade do individuo são fundamentais no âmbito profissional. As empresas ganharam rosto e precisam estar sempre de “cara limpa” se quiserem entrar nos padrões aceitos pelo mercado. O consumidor hoje não busca apenas preço ou estrutura, a conduta das empresas e de seus profissionais está diretamente ligada aos diferenciais na hora de uma escolha. A ética deve prevalecer soberana, bem como a competência do profissional contábil, sua postura, conduta, aliados à formação e conhecimentos essenciais, uma vez que exista a vontade de se destacar na concorrência globalizada que predomina na economia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

www.contabeis.com.br

www.portaldecontabilidade.com.br

http://pt.wikipedia.org

MODELOS TARIFÁRIOS E PROPOSTAS PARA A COBRANÇA DOS RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DO CEARÁ

Henrique Sérgio Cavalcante Rolim[8]

Resumo

O presente texto contribui para a gestão dos recursos hídricos e faz um levantamento das propostas metodológicas para o cálculo e cobrança da tarifa de água bruta baseando-se nas experiências da Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos - COGERH visando subsidiar as tomadas de decisão e fornecer elementos importantes ao processo desenvolvimento e implantação de uma tarifa justa, flexível e bem justificada a ser utilizada pela COGERH para sua sustentabilidade administrativa, operacional e manutenção do sistema de água bruta do Estado do Ceará.

Abstract

This paper aims to providing a contribuition for hydric resourses management and makes a survey of the proposals for the calculation and payment of the bulk water tariff being based on the experiences of the COGERH aiming at to subsidize the decision taking and to supply to important elements to the process development and implantation of a fair, flexible and well-justified bulk water charge to be utilized by COGERH for the sustainable administration, operation and maintenance of the bulk water system for the State of Ceara.

KEY WORDS: ADMINISTRAÇÃO, COBRANÇA, TARIFA DA ÁGUA

8 Henrique Rolim é Administrador de Empresas, Especialista em O&M pela Unifor e Mestre de Administração pela UECE - Universidade de Coimbra – Portugal, Empregado da COGERH e Professor da FAECE

INTRODUÇÃO

O reconhecimento, em âmbito internacional, de que a água está sendo utilizada de forma ineficiente em todos os setores motivou a realização de vários encontros para debater o problema. Essa preocupação foi incorporada em um capítulo específico na Agenda 21. Dessa forma, a contextualização dos recursos hídricos e da questão ambiental no processo neoliberal de globalização fundamenta a preocupação crescente com a preservação da água, bem como com a viabilização de transformá-la em mercadoria em todos os seus aspectos.

As políticas de gestão da água apresentam uma dupla face: de um lado, a implantação de medidas que propõem a amenização dos aspectos relativos ao desenvolvimento econômico (saneamento, abastecimento urbano e rural etc.); de outro, a formulação de instrumentos dirigidos a suavizar os conflitos entre os diversos usuários.

A implementação da cobrança pelo uso de um bem ambiental não chega a ser novidade, pois, ao longo da sua história, a sociedade sempre que se defrontou com a escassez de algum bem, submeteu-o a medidas restritivas, sendo a tarifação uma delas. Estabelece-se portanto, com a expectativa de que a cobrança por seu uso regule os conflitos entre usuários. Cobrar pelo uso da água bruta é, portanto, uma extensão do conceito de valor econômico mundialmente reconhecido em relação a outros bens como, por exemplo, os recursos minerais. De fato, o instrumento de cobrança pelo uso da água pode vir a ser uma forma da sociedade impor algum controle sobre um bem escasso.

A cobrança pelo uso da água é um instrumento de gestão fundamental para o equilíbrio entre a oferta e a demanda desses recursos na bacia ou região hidrográfica. Além de poder ser utilizada com a finalidade de racionalizar o uso, a cobrança pelo uso da água também pode atuar como mecanismo eficiente de redistribuir os custos sociais de forma mais equitativa; disciplinar a localização dos usuários; promover o desenvolvimento regional integrado nas suas dimensões social e ambiental; e incentivar a melhoria nos níveis de qualidade dos efluentes lançados nos mananciais.

A transformação de valor em preço se materializa através da implementação do instrumento de cobrança pelo uso da água e deve levar em consideração vários fatores e circunstâncias. De um lado, a cobrança deve considerar a quantidade de água efetivamente utilizada, seja ela captada (ou derivada) para consumo, seja para diluir uma determinada carga de poluente. Além do mais, a cobrança deve levar em consideração também a condição econômica do usuário, detectada através da sua capacidade de pagamento. Do outro lado, a cobrança pelo uso da água deve considerar a finalidade a que se destinam os recursos da água, a disponibilidade hídrica e a classe de enquadramento de uso do corpo receptor local, bem como o programa de investimentos necessários à boa operacionalidade de uso da bacia, através do grau de regularização ou da vazão de diluição de poluentes assegurado por obras hidráulicas ou ações específicas.

A GESTÃO E A COBRANÇA PELO USO DA ÁGUA

O marco legal da cobrança pelo uso dos recursos hídricos foi definido pelo Código Civil Brasileiro de 1916, pelo Código de Águas de 1934, e mais recentemente pelas Leis Federais No 6.938/81 e No 9.433/97, bem como pelas leis e decretos estaduais. Estabeleceu que o uso comum das águas poderia ser gratuito ou retribuído, conforme as leis da união, dos estados ou dos municípios, a cuja administração pertencerem, o Código de Águas, que previa a remuneração pelo uso das águas, exceto para satisfazer as primeiras necessidades da vida, assim como obrigava o poluidor a pagar o custo incorrido pelo serviço de recuperação das águas. A despeito da legislação, a cobrança é um instrumento relativamente novo no contexto da gestão dos recursos hídricos no Brasil, em que o debate sobre sua cobrança, teve início em 1985, tem produzido um grande número propostas concernentes aos mecanismos de formação de preços.

O histórico da cobrança pelo uso da água no Ceará se deu em duas etapas (Araújo,1997): A primeira com água captada através de canais ou diretamente dos açudes federais, incluindo os vazanteiros. Os preços praticados foram da ordem de 6 a 10 US$/1000m calculados em duas parcelas: na primeira (k1, dado em $/ha) pagava-se pela amortização dos investimentos para 50 anos; a segunda parcela consistia no pagamento pelos serviços de manutenção e operação (k2, dado em $/m³), Pelo contrato, a propriedade permanece do Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS) e a área irrigável é dividida proporcionalmente entre os colonos. A segunda, desde de 1996, a cobrança pelo uso da água em território cearense foi implantada no âmbito da reforma administrativa do Estado na qual se inseriu a renovação da política de gestão das águas

Contrariamente ao Estado de São Paulo, por exemplo, que decidiu regulamentar a cobrança por meio de lei complementar, o Ceará resolveu implementá-la por decreto. Mas é na simplicidade com que iniciou a cobrança e na gradualidade com que tem desenvolvido o seu sistema que o pragmatismo do modelo adotado no Ceará fica evidente. Foi firmado um acordo em andamento entre a Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos do Estado do Ceará (COGERH) e a Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), segundo o qual a segunda pagava uma tarifa inicial de R$10,00/1000m³. Para as indústrias, esta tarifa seria de 600,00 R$/1000m. Por essa razão, o Ceará é uma das unidades da Federação mais adiantadas em processo de mudança política e institucional de gestão. Esse avanço se deve em grande parte à existência de rios estaduais em quase todo o território cearense, consequentemente, a maior simplicidade jurídica do seu caso particular. Trata-se, no entanto, de uma falsa simplicidade, pois o essencial da oferta de águas no semiárido deve-se à sua importante infraestrutura hídrica, construída principalmente por agências federais dentre as quais se destaca o DNOCS. Além disso, segundo as disposições constitucionais em vigor, a gestão de águas estaduais estocadas em obras de domínio da União deixa de ser de domínio do Estado[9]. Apesar de a Constituição não explicitar de quem passa a

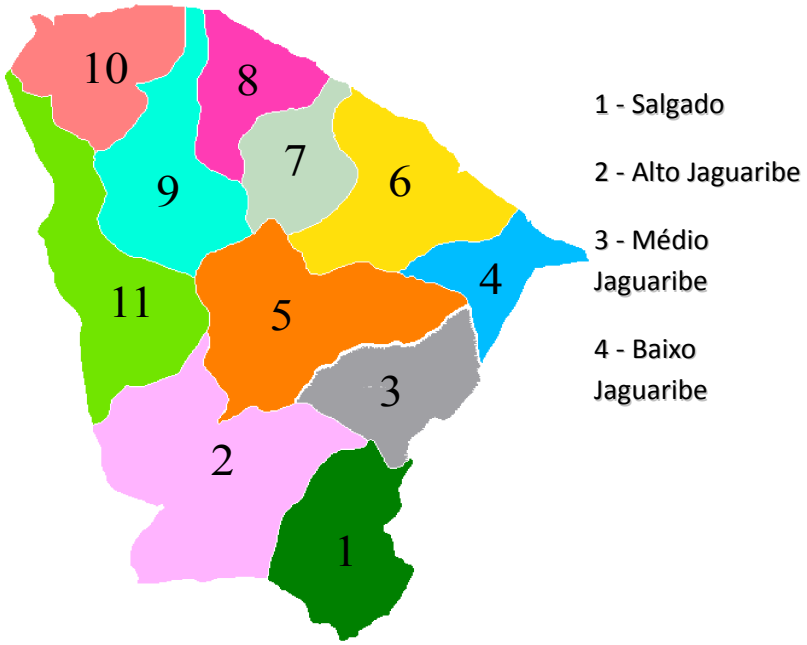
9 Constituição Federal de 1988, art. 26, I.

ser a competência gestora em tais casos, a prática tem revelado que são efetivamente as agências federais que exercem o controle dessas águas[10].

De fato, apenas as indústrias e concessionárias de serviços de água potável constituíam inicialmente os usuários-pagadores, notadamente da Região Metropolitana de Fortaleza; atualmente, a cobrança concerne também aos usuários do interior e ao setor de irrigação de três unidades hidrográficas (Canal do Trabalhador, Vale do Acarape do Meio e Vale do Jaguaribe e Banabuiú). Outros setores usuários são igualmente apontados pelo Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CONERH) como potencialmente pagadores: piscicultura (com derivação de água bruta), aquicultura (utilização de espelhos d'água) e qualquer outro tipo de usuário recebendo água pressurizada ou conduzida em canais[11].

O Estado do Ceará é composto por 11 bacias hidrográficas (Acaraú, Curu, Parnaiba, Coreau, Litorânea, Metropolitana, Alto Jaguaribe, Medio Jaguaribe, Baixo Jaguaribe, Banabuiu e Salgado) sub-dividas conforme a figura 1.

Figura 1 – Bacias Hidrográficas do Estado do Ceará.
Fonte: COGERH (2009)



A cobrança implantada pelo Ceará – que concerne somente aos rios estaduais quase sempre, contudo, perenizados pelos açudes federais – foi facilitada pelo convênio estabelecido entre o Estado e o DNOCS. Esse convênio delegou à COGERH a gestão de boa parte do vasto complexo hidráulico do DNOCS de grande significância para o abastecimento de água

10 No entanto, alguns juristas insistem na tese de que a situação resta indefinida, como por exemplo: C. TOMANIK POMPEU, "Aspectos jurídicos da cobrança pelo utilização dos recursos hídricos", pp. 56-84, *in: Revista de Direito Administrativo,* 196, abr.-jun 1994, pp. 60-61; CNEC/FIPE, op. cit., Relatório RP.01 (Consolidação dos aspectos relevantes da legislação*)*, pp. 17-18.

11 Deliberação n°3, de 17 de dezembro de 1997, do Conselho de Recursos Hídricos do Estado do Ceará.

em território cearense. É justamente por isso que se alega que a cobrança implantada pelo Estado do Ceará corresponde mais a uma tarifa de fornecimento de água bruta (captação, regularização e distribuição) do que a cobrança prevista nas leis federal e estaduais que visam fixar um preço pelo uso privado de um recurso natural e público[12]. O próprio Estado incorpora à sua cobrança tal recuperação de custos: "A cobrança pelo uso da água bruta é prevista na Lei Estadual de Recursos Hídricos, como forma de diminuir o desperdício, aumentar a eficiência no uso da água e como fonte arrecadadora de fundos para cobrir as despesas com a gestão, a operação e a manutenção das obras hídricas".[13]

Na verdade, a implementação da cobrança pelo uso da água na região semiárida brasileira levantará quase sempre a questão da eventual recuperação dos custos de operação da infraestrutura hídrica, tradicionalmente assumidos pelo poder público estadual e, principalmente, federal. Dúvidas econômicas à parte, o Ceará é efetivamente um dos Estados brasileiros mais avançados em processo de renovação de práticas de gestão, inclusive na aplicação de instrumentos econômicos de gestão das águas.

Surgiram diversos estudos e propostas da comunidade técnica local, um dos primeiros conceitos lançados foi por Araújo (1997) em que a cobrança não é um fim em si, mas deve ser visto como um instrumento de gestão, uma vez que suporta a manutenção do sistema e incentiva o uso racional da água passando a ser tratada como um bem econômico. Além da questão da apropriação da água e do solo, indissociáveis.

Para a realização da cobrança é necessário estimar o custo da água (Araújo,1997), que pode ser calculado pelo custo de oportunidade; pelo custo de apropriação; pelo custo conjunto de operação, manutenção e investimentos; ou pela disposição de pagar do usuário. Após uma síntese da experiência internacional sobre o assunto surgiu a questão "quem realmente paga pela água, o produtor ou o consumidor"? Esta questão foi levantada pressupondo-se que os custos sobre a água seriam repassados diretamente ao preço dos produtos. A discussão entra no mérito da economia, com ênfase nos conceitos de concorrência perfeita, monopólio, oligopólio, concorrência monopolista e de elasticidade de mercados.

O Ceará adotou os princípios, os instrumentos e a estrutura organizacional de gestão instituídos como uma adequação do modelo francês de gestão, tendo a bacia hidrográfica como unidade de gestão, planejamento territorial integrado, outorga de direitos de uso, enquadramento dos corpos d'água, cobrança pelo uso da água, fundo estadual de recursos hídricos, conselho estadual de recursos hídricos, comitês de bacia, etc.

Apesar das semelhanças, os contornos finais da estrutura política e institucional cearense se diferenciam substancialmente do modelo inspirador pela introdução de uma agência gestora estadual, a Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos do Estado do Ceará (COGERH). Suas competências vão

12 A. Eduardo Leão Lanna e F. Terra Barth nas discussões sobre cobrança pelo uso da água no âmbito da lista "ABRH-Gestão".

13 Texto retirado do site oficial da órgão gestor dos recursos hídricos do Estado de Ceará em maio de 2001 (www.cogerh.com.br).

desde aquelas normalmente destinadas a uma agência de bacia (estrutura inexistente no modelo cearense de gestão) até a operação e manutenção de vasta infraestrutura hídrica no Estado (antigas funções do DNOCS), passando pelo poder de comando e controle dos aspectos quantitativos dos recursos hídricos (outorga de direitos de uso) mediante a emissão de pareceres técnicos de suporte a Secretaria de Recursos Hídricos. No modelo aplicado no Ceará, além de os comitês de bacia não contarem com uma estrutura executiva própria do tipo agência de bacia (onde a COGERH se indica como secretaria executiva dos comitês), seu poder deliberativo é menor do que os poderes dados aos comitês de outros Estados e regiões brasileiras, principalmente no que se refere à cobrança pelo uso da água.

Portanto, o modelo aplicado no Ceará é, em tese, mais centralizado do que a maioria dos sistemas de gestão idealizados no Brasil. No entanto, no Ceará, a mobilização e a organização dos usuários para a gestão das águas tem sido uma das mais significativas e inovadoras no país; a COGERH vem desenvolvendo intenso trabalho de conscientização e educação dos usuários, em especial nas bacias hidrográficas do Curu, Alto, Médio e Baixo Jaguaribe, Banabuiú, Metropolitanas e, mais recentemente, Salgado e Acaraú. Os canais de participação no processo de gestão das águas são garantidos em cada um dos níveis de atuação (açudes, municípios, vales perenizados e bacias hidrográficas), mediante a formação de comissões de usuários e comitês de bacia hidrográfica. Com o desenvolvimento da mobilização e capacitação dos atores locais, é bastante provável que esses colegiados passem a exercer, na prática, competências que não lhe foram dadas formalmente, um vez que os comitês de bacia hidrográfica estão ausentes da estrutura do CONERH – Conselho Estadual de Recursos Hídricos.

Outra extrema simplificação do atual sistema cearense é o fato gerador da cobrança: paga-se somente pelos aspectos de quantidade, não existindo sequer cobranças diferenciadas pela captação e pelo consumo. Tampouco existe algum tipo de coeficiente redutor ou, ao contrário, de majoração, de maneira a influenciar o valor atribuído aos recursos hídricos segundo circunstâncias de tempo ou lugar. O cálculo da cobrança é baseado no volume de água “efetivamente derivado pelo usuário”, conforme disposições legais, medido por hidrômetros; nas adduções de grande porte, em que seja inapropriada a instalação de hidrômetros, a base de cálculo da cobrança é determinada por medições frequentes.

É a COGERH quem subsidia tecnicamente os estudos para determinar os valores da cobrança para todos os setores usuários, além de negociar com os órgãos públicos envolvidos (cobrança de empresas de água e esgoto) e com as comissões de usuários e comitês de bacia (cobrança de irrigantes). Quanto aos usuários industriais, não houve propriamente a implementação de uma cobrança, mas, simplesmente transferência, para a COGERH, das tarifas de fornecimento de água bruta que já vinham sendo pagas pelas indústrias à Companhia Estadual de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE). Ressalte-se ainda que as tarifas praticadas anteriormente eram maiores do que a cobrança instituída pela COGERH, o que explica a facilidade com que o Ceará pôde iniciar a cobrança junto ao setor industrial.

Figura 2: Valores unitários básicos da cobrança no Estado do Ceará (em reais)

Uso de água bruta	**Valor (por m^3)**
Industrial	R$ 0,8036
Abastecimento de água – RMF	R$ 0,0336
Abastecimento de água – interior do Estado	R$ 0,0145
Irrigação	No mínimo 1/600 da tarifa industrial

Fonte: Decreto 27.005 de 15 de Abril de 2003.

O circuíto financeiro da cobrança, nessa segunda fase, era também bastante simplificado: a COGERH arrecada mensalmente a cobrança junto aos usuários-pagadores e aplica os valores arrecadados para cobrir seus custos de Administração, Operação e Manutenção segundo as diretrizes da direção da própria empresa.

CUSTOS ASSOCIADOS AO FORNECIMENTO DE ÁGUA

Numa empresa, existem dois tipos de custos: fixos e variáveis. Os custos fixos são relacionados ao capital empregado, estrutura e equipamentos e devem ser pagos até quando a firma não produza absolutamente nada. Os custos variáveis são pagos em função do nível de produção e são relacionados a matéria prima, energia elétrica, mão de obra e outros bens intermediários. O custo total da produção de uma empresa é a soma do custo fixo (CF), que deve ser pago independentemente da quantidade produzida e do custo variável (CV), que varia conforme o nível de produção. O custo unitário ou custo médio pode ser definido pela relação entre os custos totais e a quantidade de produto. Já o custo fixo não varia com o nível de produção, pois os gastos fixos se diluem entre as quantidades crescentes de produto (Maital,1996). O custo médio total reflete qual é o custo unitário de todas as unidades quando se produz uma quantidade Q de produto. Quando se deseja conhecer o impacto no Custo Total de uma unidade adicional de produto, obtém-se o custo marginal, ou seja, o custo que mede a relação entre o custo final e a produção de uma unidade extra de produto (Goolby,1975).

Varian (1994) complementa a definição deste custo ao definir "custo marginal". Todos compreendem facilmente os conceitos de custos médios, fixos e variáveis. O que é conhecido como custo para algumas empresas, custos marginais e custos médios são bastante próximos, ocorrendo quando os custos médios são quase constantes, quando custa aproximadamente a mesma coisa para produzir mais uma unidade, que o custo médio para produzir as unidades anteriores.

As empresas que exigem infraestrutura pesada e altos custos de capital, tais como as empresas aéreas, de telecomunicações, de saneamento, e para a COGERH a estrutura de custos gera custos médios altos. Isso se verifica quando se considera os custos de capital fixo, e quando o custo de produção de uma unidade adicional é baixo. Maital (1996) cita o exemplo de um Boeing 737 que esteja programado para voar e que tenha lugares vagos, o custo de transporte de um passageiro adicional (custo marginal) é próximo de zero. No

entanto, o custo médio deste passageiro - calculado pelo resultado da soma de todos os custos do voo, incluindo-se combustível, salários, custos de capital, etc., dividido pelo número de passageiros - pode ser alto. Nessa situação pode ser compensador para a empresa transportar aquele passageiro. Por isso existem as promoções de "última hora" nos balcões das companhias aéreas quando os aviões têm lugares desocupados. Se o preço do produto excede os custos marginais, a empresa realizará alguma vantagem, mesmo que esta tarifa não cubra todos os custos (Maital,1996). Custos nem sempre variam linearmente com a variação da quantidade produzida. Normalmente, economias e deseconomias de escala existem. Se o custo médio por unidade de capacidade é decrescente, então existe economia de escala. Por outro lado, se os custos médios unitários aumentam, ocorre a deseconomia de escala. Estudos baseados em dados históricos têm sido realizados para comprovar a economia de escala mostrando assim que é possível obter vantagens de custos mais baixos por unidade de capacidade, afirma Clark (1987).

Os serviços de utilidade pública, como é o caso da COGERH, constituem-se em monopólios naturais, característica esta observada primeiro porque estes serviços interferem com o uso efetivo das áreas urbanas, segundo porque a concorrência não permite estabelecer tarifas que remunerem os investimentos necessários à expansão dos sistemas, e em terceiro porque a existência de mais de uma empresa as leva a incorrer em custos médios superiores aos de um monopolista. Segundo Johnson B. B. et al (1996), a economia de escala permite a prestação do serviço com tarifas mais baixas do que em regime de concorrência.

Numa empresa, inicialmente, os custos médios caem à medida que aumenta o nível de produção, para após começar a crescer por conta do acréscimo dos custos variáveis. No entanto, a compensação pela economia obtida na relação entre os custos fixos e a quantidade produzida é maior.

Para Chisari (1998), normalmente as empresas produzem mais de um produto. A decisão de produzí-los pode obedecer a estratégias da empresa no mercado, mas também podem ser por razões de ordem tecnológica e de custos que aconselhem a produção de dois ou mais bens em uma mesma firma. Quando o custo de produção conjunta de dois ou mais bens é menor do que a soma da produção de cada um de forma separada, tem-se a chamada economia de alcance ou escopo. Isto também pode ser observado nas atividades denominadas public utilities[14] tais como em telecomunicações (chamadas de curta e longa distância), geração de energia elétrica (horas de pico e de baixa), linhas aéreas e ferrovias (transporte de carga e passageiros) ou agências fornecedoras e gestoras de água, como a COGERH (água bruta industrial, irrigação e saneamento).

Conforme Maital (1996), considerando-se o caso da produção múltipla, demonstra-se que, mesmo sem economias de escala, é possível chegar-se à situação de monopólio natural pela chamada "subaditividade de custos". Ao produzir vários produtos, uma empresa pode ter custos menores do que várias firmas produzindo de forma isolada cada produto, embora sob as mesmas

14 O termo *public utilities* foi traduzido e empregado como utilidade pública

condições de tecnologia. Sob tais condições, é possível haver subaditividade de custos sem economia de escala, não sendo excluído que havendo economia de escala também se pode verificar a subaditividade de custos.

No caso em que prevalecem custos médios decrescentes, tem-se o chamado Monopólio Forte, enquanto se existem as condições tecnológicas de subaditividade de custos sem economia de escala, caracteriza-se isto como um Monopólio Fraco. Varian (1994), ao explicar a teoria econômica do monopólio, diz que um monopolista produz na medida em que o preço se iguala ao custo marginal e portanto fabrica produto em quantidade menor que a eficiente. Para prevenir a exploração dos consumidores, os monopólios devem ser regulados. As agências reguladoras geralmente estabelecem que os preços da água devem ser iguais aos custos médios de produção e distribuição, incluindo o custo de capital. Do ponto de vista da eficiência, para o regulador pode parecer óbvio que o estabelecimento do preço como igual ao custo marginal resolva o problema, com a maximização do lucro consequente (Goolsby, 1975).

Nas empresas do setor de Recursos Hídricos do modelo da COGERH, a tecnologia envolve custos fixos grandes - instalação e manutenção de tubulações, estações de bombeamento e de canais e reservatórios (Açudes) - e um custo marginal baixo para ofertar unidades extras do produto. Uma vez que a infraestrutura esteja instalada, o custo para transportar uma unidade extra do produto é baixo, caso seja feito o transporte da água por gravidade, e relativamente alto caso o transporte das águas seja feito por bombeamento. A situação de grandes custos fixos e baixo custo marginal caracteriza o que é conhecido como monopólio natural.

Como na grande maioria, os monopólios naturais são regulados ou operados pelo governo. Se não houver nenhum subsídio, a firma terá que operar acima da linha de custos para obter lucros. Oferecendo o serviço para todos que estejam dispostos a pagar por ele, terá que operar na curva de demanda. Neste caso, a empresa regulada irá operar no ponto . Neste ponto, a firma vende o seu produto ao custo médio de produção, cobre os seus custos de produção, mas oferece uma quantidade de produto menor do que o nível eficiente. Essa solução é chamada de "a segunda melhor", quando os reguladores estabelecem os preços que a firma pode cobrar.

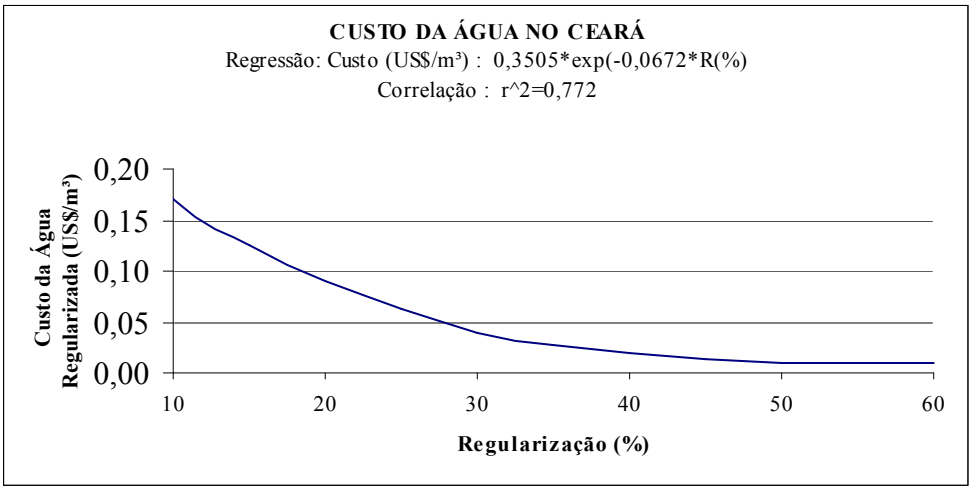
Três relatórios sobre cobrança pelo uso de água no Estado foram produzidos por Lanna (1994, 1995a, 1995b). O trabalho do Prof. Lanna investiga o modelo gerencial e jurídico do processo de cobrança, seguindo uma estimativa dos custos de investimento para a bacia do Curu, chegando-se ao valor médio de 28,00 US$/1000m³ de vazão regularizável, com garantia anual associada de 90%. Com base em cadastro de irrigantes na bacia do Curu, o autor propõe, simula e discute alguns modelos de tarifação, apontando aquele baseado no custo médio com o instrumento do subsídio cruzado como o mais adequado.

Lanna (1994) analisa se a cobrança deverá se dar por bacia ou única para o Estado: infere que seja unificada, considerando-se que nas bacias em que o potencial hídrico é inferior, o custo da água é maior e a capacidade de pagamento dos usuários menor. Lanna (1995a) sugere formas de calcular o custo da água, tomando como base o investimento na infraestrutura. Em terceiro relatório, Lanna (1995b) apresenta dois modelos de tarifação: o

primeiro baseado na política nacional de irrigação e o segundo no custo médio da água e no princípio do subsídio cruzado. O trabalho desenvolvido por Lanna (1995b) para a bacia do rio Curu-CE, o qual se baseia no custo incremental médio de oferta da água bruta e introduz um esquema de subsídios cruzados levando-se em conta a capacidade de pagamento dos usuários irrigantes.

Araújo (1998) avalia o custo médio do investimento de barragens no Ceará, obtido pela razão entre a anuidade do investimento (considerando-se despesas com obras, projeto e fiscalização; e recuperação do capital em 50 anos com juros de 8% ao ano) e a vazão regularizável com 90% de garantia anual. A melhor correlação encontrada descreve o custo médio em função do rendimento hidrológico da barragem. Os dados de custos baseiam-se parcialmente em trabalho desenvolvido por Mota (1997), orçando, a preços atualizados, os quantitativos previstos em projeto. O resultado encontra-se na figura 3 abaixo.

Figura 3 Custo da água bruta no ceará



FONTE: Araújo (1998)

Analisados os dados da COGERH, em 2001, indicam expectativa de custos de operação e manutenção do sistema metropolitano (subtraindo-se, aqui, custos técnico-administrativos de gestão) crescentes (Araújo, 1998) devido à estiagem, que exigiu grandes volumes bombeados. A Figura 4 demonstra os principais valores da simulação. O custo médio referente às despesas diretas de operação e manutenção é de 7,02 R$/1000 m³.

Figura 4 Expectativa de custos médios da COGERH para 1998 (R$/1000 m³)

Custos	Jun/98	Jul/98	Ago/98	Set/98	Out/98	Nov/98	Dez/98	Média
Diretos(O&M)	5,89	5,96	5,73	7,87	7,87	7,87	7,87	7,02
Bombeamento (*)	6,89	10,00	12,80	23,33	23,33	23,33	23,33	17,66
Total	12,78	15,96	18,53	31,20	31,20	31,20	31,20	24,68

FONTE: Araújo 1998 (*) inclusive interligação do rio Jaguaribe

CAPACIDADE DE PAGAMENTO DO USUÁRIO

Para se propor uma tarifa aos usuários de águas é importante avaliar qual a sua capacidade de pagamento. Alguns estudos foram feitos por França e Pereira (1990), Araújo (1998) e Biserra (2002), a fim de saber quanto os usuários pode pagar e quando o Governo tem que subsidiar. Conceitualmente, este método consiste em subtrair da renda bruta total obtida pela empresa ou com as atividades em análise a remuneração de todos os fatores de produção empregados nestas atividades, exceto a remuneração do fator que está sendo investigado (a água, no presente estudo), encontrando-se, assim, um resíduo que expressa a capacidade de poupança gerada pelo produtor para fazer face ao uso deste fator, no caso a água, como recurso.

MODELOS DE TARIFAÇÃO DOS RECURSOS HÍDRICOS

Lanna (1995) aborda o tema através da discussão de quatro tópicos. Inicialmente discute o modo de cobrança: tarifa ou imposto. Sugere uma análise de cobrança no semiárido por meio de tarifa. Em seguida, coloca em questão a compatibilidade entre as legislações estadual e federal a respeito da competência de cobrança da água bruta. O terceiro ponto levantado questiona o critério que deve nortear a cobrança da água bruta no Ceará: se somente a vazão máxima outorgada, como previsto no Decreto 23.067/94, ou “se outros elementos poderão ser incluídos”. O último tópico abordado discute se a cobrança se dará por bacia ou se deverá ser única para o Estado. Lanna (1995) argumenta que é relevante observar que, exatamente nas bacias em que o potencial hídrico é inferior, o custo da água é maior e a capacidade de pagamento da população menor.

No Brasil, a água pública é considerada bem inalienável, outorgando-se apenas o direito ao uso. Por esse motivo o que se visa cobrar não é o valor material do bem econômico da água, mas o direito à sua utilização.

Para Meirelles (1998) tarifa é preço público fixado pela administração, prévia e unilateralmente, por ato do executivo, para as utilidades e serviços industriais prestados por seus órgãos ou delegados, sempre em caráter facultativo para o usuário. Se a lei autorizar a remuneração da utilidade ou do serviço por preço, a tarifa pode ser estabelecida e modificada por decreto, em qualquer época do ano, desde que o usuário sirva-se da utilidade pública

tarifada. Toda utilidade pública não essencial à coletividade, mas de interesse de determinadas pessoas ou grupos, pode ser remunerada mediante tarifa, para que beneficie e onere unicamente aqueles que utilizam.

Em um mercado, o preço é determinado pelas transações entre compradores e vendedores, que individualmente não afetam o mercado de modo significativo. O preço resultante destas transações serve de referencial para os consumidores acerca do custo que o consumo de uma unidade representa para a sociedade e para os produtores serve como referência sobre a disposição a pagar dos consumidores pelos bens ou serviços. Por isso, nestes mercados, normalmente não haveria necessidade de intervenção do governo para a regulação dos preços.

Kon (1994) afirma que o objetivo da regulação econômica em um mercado com alto grau de monopolização é, por um lado, estabelecer os níveis de preços de um produto, de modo que a firma não aufira lucros excedentes explorando os clientes e por outro lado, estabelecer uma estrutura de preços que garanta o equilíbrio entre oferta e demanda.

Os serviços de utilidades públicas, essenciais a toda a população e importantes na geração de qualidade de vida e bem-estar social são geralmente monopólios naturais, em que o bem é uma necessidade com uma demanda inelástica. A combinação de monopólios e serviços essenciais conduz à necessidade de regulação dos preços por parte do Estado para evitar preços monopolísticos sobre bens essenciais e sem substitutos próximos.

A elasticidade ou sensibilidade ao preço pode ser definida como a variação percentual da quantidade de um produto dividida pela variação percentual do preço deste produto.

Se um bem tem uma elasticidade de demanda maior do que 1, então ele tem uma demanda elástica. Para elasticidade menor do que 1 denomina-se como demanda inelástica.

Uma demanda elástica é aquela para a qual a quantidade demandada é muito sensível às variações de preço. Se você aumentar o preço em 1%, a quantidade demandada diminuirá em mais de 1%.

Em geral, a elasticidade de demanda de um bem depende de quantos substitutos esse bem tiver. Se um bem tiver muitos bons substitutos, terá sua curva de demanda muito sensível às variações de preço. No entanto, se não houver bons substitutos para um certo bem, então ele terá uma demanda inelástica. Estudos da função demanda para água realizados pelo IPEA (1996) , que é um bem sem substitutos próximos , indicam que aumentos nos preços da água reduzem a quantidade demandada, mas em menor proporção que a variação no preço. A elasticidade do preço da demanda de água tem sido calculada em valores próximos a -0,2, demonstrando a inelasticidade do produto, afirma Clark (1987).

Tome-se como exemplo o caso dos lápis azuis e vermelhos, supondo-se que sejam considerados substitutos perfeitos. Então, se alguns lápis de cada cor forem comprados, os outros deverão ser vendidos ao mesmo preço. Agora, imagine o que acontecerá à demanda de lápis vermelhos se o seu preço aumentar, com o preço dos lápis azuis permanecendo constante. A demanda por lápis vermelho cairá até zero, porque existe um substituto perfeito, ou seja, sua demanda é muito elástica.

Para Varian (1994), quando um bem apresenta uma elasticidade igual a 1, diz-se que ele tem uma demanda de elasticidade unitária.

Para Kon (1994), se os serviços de utilidades públicas funcionassem como mercados economicamente perfeitos, não haveria razão para qualquer intervenção do Estado no que diz respeito a preços, visto que neste ambiente de livre mercado os agentes econômicos seriam levados ao máximo bem-estar social.

Muitas vezes, os critérios para a fixação de tarifas não obedecem a diretrizes técnicas ou econômicas, mas a diretrizes políticas, caracterizando-se como uma distorção na função alocativa dos preços. Os preços devem informar o verdadeiro valor do que se está consumindo e produzindo.

Afirma Keller (1977), que apesar de haver um grande número de propostas e sugestões para o estabelecimento dos preços para os serviços de utilidades públicas, o conceito tradicional de basear a estrutura tarifária nos custos reais dos serviços, ainda é a aproximação de maior validade.

MODELO DNOCS (RECUPERAÇÃO DE CUSTOS E INVESTIMENTOS)

Uma proposta sobre as formas existentes de tarifação dos serviços públicos, apresenta-se em estudos realizados pelo DEPARTAMENTO NACIONAL DE OBRAS CONTRA A SECA - DNOCS e trazem à tona algumas discussões apoiadas na legislação existente:

O método de calculo da tarifa é delineado conforme a fórmula abaixo:

$$Tij = C1 \times K1 \times Aij + C2 \times K2 \times Vij \qquad (1)$$

Em que

Tij - Tarifa anual da area “i” que irriga com o sistema “j”.

C1 e C2 - Coeficientes variáveis de zero a um, que possibilita subsidiar as tarifas de água, em função da capacidade de pagamento de cada unidade

K1 - Valor correspondente à amortização anual dos investimentos públicos em infra-estrutura

K2 - Valor correspondente as despesas anuais de operação manutenção e administração.

Aij - Área irrigável do tipo “i” que irriga com o sistema de irrigação “i”

Vij - Consumo de água no lote “i” que irriga com o sistema de irrigação “j”, em ha

Para o cálculo do coeficiente K1 foi utilização a seguinte fórmula:

$$K1 = Io \times F / At \qquad (2)$$

Em que:

Io - Valor atualizado dos investimentos públicos nas obras de infra-estrutura, de uso comum, de irrigação.

F - Fator de atualização de capital

At – Área total irrigável

O fator de atualização do capital depende de duas variáveis: a taxa de desconto e o tempo

F = $\frac{i(1+i)n}{i(1+i)n-1}$ (3)

Em que:
i = taxa de juros
n – prazo de amortização
Para o calculo do coeficiente K2 foram utilizadas as seguintes fórmulas:

$$K_2 = D_{oj} / V_j \quad e \quad V_j = \sum_{i=1}^{n} V_{ij} \qquad (4)$$

Em que :
Doj = Despesa operacional do sistema de irrigação “j”
Vj = Volume total anual de água fornecida no sistema de irrigação “j”
N – número de propriedades (área) existentes

MODELOS DE TARIFAÇÃO PELO CUSTO MÉDIO DA ÁGUA (PNI E CMA)

Lanna (1995) apresenta dois modelos de tarifação da água bruta. O primeiro, é baseado na tarifação segundo a Política Nacional de Irrigação (recebeu a denominação PNI) e o segundo é a tarifação pelo custo médio da água(receberá a denominação CMA). Segundo os modelos PNI, a tarifa deve contemplar tanto os investimentos quanto os custos de operação e manutenção.

MODELOS PNI

De acordo com o modelo PNI-1, a arrecadação deve corresponder à totalidade destes valores (investimento e O&M) a cada mês. Em estudo posterior Lanna (1996) insere uma modificação, gerando o modelo aqui denominado PNI-2. Este modelo pondera o volume utilizado por cada usuário não mais pelo volume total utilizado pelos usuários, mas pelo o volume regularizável;

A Equação de define os Modelos PNI é a mesma:

$$\$ = C1 * I * \frac{A}{A_T} + C2 * (O \& M) * \frac{V}{V_T} \qquad (5)$$

Em que:
$ Valor da Tarifa
C1 e C2 Termos de subsídios (≤1,0)
I Termo de recuperação dos investimentos (US$)
A Área Irrigável (ha)
AT Soma das áreas irrigáveis (ha) dos usuários (PNI-1), ou

Área total irrigável em função da vazão (PNI-2)

O&M Termo dos custos de operação e manutenção do sistema (US$)

V Volume utilizado(m³) pelos usuários (PNI-1), ou

Vazão regularizável vezes o intervalo de tempo correspondente (PNI-2)

Vt

A razão de um custo tão alto dos modelos PNI sobre a média mesmo que valores de obras como adutoras, casas de bombeamento etc, tenham sido desprezadas, reside em dois fatos. Primeiro, porque o modelo inclui os custos de investimento, de operação e manutenção, onerando pesadamente a tarifa, depois, porque estes custos, segundo o modelo PNI – 1, seriam todos repartidos pelos usuários. Um outro aspecto frágil no modelo PNI – 1 é que este não considera a vazão regularizável, ou seja, a água realmente ofertada. É como se a oferta de água estivesse garantida qualquer que fosse a demanda.O modelo PNI – 2 trabalha exatamente no sentido de reduzir tarifas tão altas. O princípio básico desta segunda alternativa é, em última análise, dividir os custos com o Estado, uma vez que a água não utilizável (nem utilizada) pelos usuários não seria cobrada.

Marco importante no modelo é que este prevê como base da tarifa não somente a água utilizada (ou seja, a área irrigada de cada propriedade), mas também a área irrigável, mesmo que não utilizada. Desta forma, grandes propriedades que pouco utilizam água pagam, em valores unitários, mais que propriedades menores que venham a irrigar toda a propriedade. A cobrança da água sobre a terra improdutiva pode, portanto, viabilizar a produção nas pequenas propriedades mesmo com a cobrança da água sem prejuízo para o montante arrecadado. Isto se torna relevante quando se leva em consideração a concentração fundiária no Ceará, como no caso do Curu: as oito maiores propriedades cadastradas (4% dos usuários) detêm 58% das terras irrrigáveis, enquanto que os oito menores usuários detêm apenas 0,1% da área irrigável.

MODELOS CMA-1 E CMA-2

Para Araújo (1996), os modelos de custo médio da água (CMA), consideram o custo da água regularizável e o instrumentos dos subsídios cruzados. São compostos por dois termos: no primeiro, do subsídio cruzado, uma função logística (S1) multiplica a área irrigável. (A), podendo este termo ser positivo (sobretarifação), nulo ou negativo (subsídio). O segundo termo é a simples multiplicação do custo médio da água na bacia ($a) pelo volume utilizado (V). A tarifa final será a soma dos dois termos, como mostrado na equação (6). Caso esta soma seja nula ou negativa o proprietário está isento de qualquer tarifação da água

$$\$ = S1 \cdot A + \$a \cdot V \qquad (6)$$

Aplicando-se o somatório nos temos da equação (7) verifica-se que:

$$\sum_{i=1}^{n} (S1i \cdot Ai) = 0 \qquad (7)$$

Já que $\$a = \sum\$/\sum V$, ou seja, segundo os modelos CMA, a arrecadação final deverá ser o volume utilizado vezes o custo médio da água. A equação (7) pode ser considerada, então, como a primeira condição de contorno dos modelos de custo médio

Inicialmente Lanna (1996) apresentou uma formulação linear para S1 (8), gerando o modelo aqui denominado CMA – 1:

$$S1 = \alpha \cdot A - \beta \qquad (8)$$

Em que α e β são parâmetros a serem calculados com base em duas condições: a condição em que a tarifa média é igual ao custo médio, caso ocorra subsídios cruzados ou outra condição qualquer. O sinal negativo de β é adotado para fazer com que os usuários com pequenas áreas tenham um fator S1 negativo. Portanto, se α e β são parâmetros O modelo CMA – 1, é biparamérico, mas somente uma condição de contorno foi apresentada. Lanna define, então, a área A* como sendo a área irrigável que, se irrigada 100% com eficiência igual à média, nada pagará. Ou, em outras palavras, o subsídio que receber deverá ser igual ao que deveria pagar pelo uso da água. Assim, a segunda condição de contorno equação (9) fica:

$$\$* = (\alpha \cdot A* - \beta) \cdot A* + \$a \cdot ta \cdot A* = 0$$

Daí

$$\alpha = (\beta - \$a \cdot ta) / A* \qquad (9)$$

O modelo CMA – 1 apresenta tarifa média bem mais amena que as de PNI, a saber, exatamente o custo médio da água na bacia, calculado com base nos investimentos realizados para garantir as vazões. Como no cálculo do custo médio dividiu-se o montante pela vazão regularizável, cada usuário só pagaria, em média, pela parcela que lhe compete, cabendo ao Estado arcar com as despesas referentes a água perdida (evaporada ou lançada ao mar, por exemplo). Este modelo, assim como os PNI, também taxa sobre a área irrigável de cada propriedade, e não somente sobre o volume de água consumido. A diferença reside no fato de que a variação da taxa com a área irrigável passa a ser quadrática. O modelo CMA – 1 também privilegia as propriedades produtivas. A área limite (Ao) a partir da qual ocorre a sobretarifação pode ser calculada partindo-se de S1.Ao = 0 e da equação (4). Daí, para o modelo CMA – 1, $Ao = \alpha/\beta$. No caso da bacia do Curu, Ao = 496 ha. A determinação de Ao deveria caber ao órgão decisório como instrumento da política tarifária, e não sair como subproduto do modelo.

Foi proposto um modelo triparamétrico (CMA – 1a) de modo que Ao pudesse ser um dado de entrada. Reescrevendo-se a equação (6):

$$\$ = TF + TV \qquad (10)$$

sendo TF a tarifa fixa (= S1.A) e TV a tarifa variável $a.V). Propôs-se, então, uma nova formulação para o termo TF:

$$TF = \alpha \cdot A^2 - \beta \cdot A + \gamma \qquad (11)$$

sendo γ parâmetro. Os três parâmetros seriam calculados com base nas equações (7) e (9) e (8), baseada na definição de Ao:

$$\alpha \cdot Ao^2 - \beta \cdot Ao + \gamma = 0 \qquad (12)$$

Feita a simulação para a bacia do Curu para o modelo CMA - 1a ($a = 30 US$/1000m³; A* = 2 ha; Ao = 40 ha) chegou-se aos valores $\alpha = -0{,}0022$, $\beta = -4{,}4279$ e $\gamma = -87{,}6872$. O fato de $\alpha < 0$ leva a uma situação contraditória, pois áreas muito grandes começariam a Ter seus custos barateados, a ponto de que, no Curu, eventuais áreas superiores a 2012 ha seriam subsidiadas. Este modelo, portanto, apresentou resultados insatisfatórios.

Lanna (1996) propõe um modelo alternativo (CMA – 2) baseado na formulação da curva logística para estimar TF:

$$TF = (1 - e^{-\beta \cdot A^2}) \cdot \beta \cdot A - \alpha \qquad (13)$$

Sendo α e β parâmetros de CMA 2. A condição do subsídio cruzado fica como na equação (10) e a da área A* como na equação (15):

$$\sum_{i=1}^{n} [(1 - e^{-\beta \cdot At^2}) \cdot \beta \cdot A - \alpha] = 0 \qquad (14)$$

e

$$(1 - e^{-\beta \cdot A^2}) \cdot \beta \cdot A^* - \alpha + \$a \cdot ta \cdot A^* = 0 \qquad (15)$$

Para a bacia do Curu, admitindo-se $a = 30 US$/1000m³ e A* = 2 ha, geraram-se os valores $\alpha = 85{,}36$ e $\beta = 3{,}1540$, (Lanna, 1997)

Este modelo apresenta, do ponto de vista de distribuição de tarifas, alguma variação em relação ao CMA – 1. No modelo CMA – 2, as duas maiores propriedades pagariam 18% do montante arrecadado, enquanto que em CMA – 1 esta cifra seria de 94%. Considerando-se as propriedades a partir de 100 ha (oito), todas pagariam em CMA – 2, enquanto que em CMA – 1, quatro estariam isentas. Outro dado: Pela simulação de CMA –1, 61% da área seria subsidiada (99% dos usuários), enquanto que, de acordo com CMA – 2, somente 25% da área teria subsídio, embora isto corresponda a 86% dos usuários. Tudo isto depõe em favor de CMA – 2, uma vez que este modelo demonstrou distribuir mais regularmente as tarifas.

Outro fator importante que se deve mencionar é que a área limite A° que no caso anterior seria de 496 ha, em CMA – 2 seria de apenas 27 ha. Também neste modelo não há possibilidade de se inferir o valor de Ao.

No entanto Segundo Araújo (1996:27) o valor arrecadado seria praticamente o mesmo pelo fato de alguns usuários terem tarifa negativa. O valor que seria arrecadado na bacia do Curu com base em CMA – 2 seria de 73.966,00 US$/mês, aproximadamente a quantia arrecadada de acordo com CMA – 1 (74.017,00 US$/mês). A semelhança destes valores reside no fato de que a arrecadação final deveria ser igual a $a.□V nos dois modelos CMA.

O MODELO CMA-3

O modelo CMA-3 refere-se ao custo médio da água, apresenta o princípio do subsídio cruzado por meio de curva logística e tem três parâmetros. O referido modelo foi proposto por Araújo (1996) e corresponde a uma alteração do modelo CMA-2 como sugerido por Lanna (1995). A estrutura da tarifa pode ser descrita pela equação a seguir.

$$T(u) = Tc(u) + Ts(u) \quad (16)$$

em que T(u) = tarifa do usuário "u"; Tc = tarifa por consumo, como se vê na equação; e Ts = termo de subsídio cruzado, como se vê na equação.

$$Tc(u) = TM.V(u) \quad (17)$$
$$Ts(u) = [1 - \exp(-\beta.V(u)2)].\gamma.V(u) - \alpha \quad (18)$$

em que TM = tarifa média do uso; V = volume sobre o qual incide a tarifa; α, β e γ = parâmetros do modelo. Assim, pode-se dizer que, aos três parâmetros correspondem três graus de liberdade, ou três decisões políticas: (i) o montante a arrecadar (S); (ii) o volume de isenção (Vi); e (iii) o volume de subsídio (Vs). Observe que o termo de subsídio cruzado, no modelo CMA-3, tem um valor fixo em unidade monetária, ou seja, cada usuário terá um termo negativo (subsídio) ou positivo (sobretarifa) em sua conta. Isso indica que cada usuário terá um valor único de tarifa unitária (R$/m3), o que dificulta não somente a negociação da política tarifária, como também sua implantação.

O cálculo dos parâmetros pode ser realizado a partir da definição dos graus de liberdade. Inicialmente a tarifa média (TM) já deverá estar definida (ver equações 16 e 17) de modo que

$$TM = K.CP \quad (19)$$

A condição de subsídio cruzado indica que a soma dos termos Ts deve ser zero, pois o único objetivo do termo é aliviar os pequenos usuários sobretaxando os grandes usuários.

$$\sum_{j=1}^{n} Ts_j = 0 \Rightarrow \sum_{j=1}^{n} \left[1 - \exp\left(-\beta \cdot V_j^2\right) \cdot \gamma \cdot V_j - \alpha\right] = 0 \quad (20)$$

A condição de isenção significa que, para o volume de isenção, definido pelos tomadores de decisão, a tarifa deverá ser nula, ou seja, o termo se subsídio cruzado deve ser negativo e exatamente igual à tarifa por consumo .

$$TM.Vi + [1 - \exp(-\beta.Vi2)].\gamma.Vi - \alpha = 0 \quad (21)$$

A condição limite entre subsídio e sobretarifa impõe que, para o volume limite Vs, o termo de subsídio cruzado seja zero, de modo que o usuário que consuma esse volume pague exatamente a tarifa média: aqueles que consumam menos que Vs terão termo negativo (e serão, portanto, subsidiados) e aqueles que consumam mais serão sobretaxados. Daí

$$[1 - \exp(-\beta.Vs2)].\gamma.Vs - \alpha = 0 \quad (22)$$

Com base nas equações acima é possível calcular os três parâmetros do modelo. Para maiores detalhes sobre o tema, referir-se a Araújo (1996).

O MODELO CPS

Outro modelo proposto por Araújo (2002), denomina-se CPS, em referência a Capacidade de Pagamento e Subsídio cruzado. O modelo considera o volume alocado anualmente, trabalha por faixas (e não individualmente, como o CMA-3), e o termo de subsídio e/ou sobretarifa é expresso em forma de fração da tarifa média. O modelo CPS tem como base a equação a seguir.

$$T(u) = (1 + r) \cdot TM \cdot Va(u) \quad (23)$$

em que T(u) = tarifa do usuário “u”; r = termo de subsídio cruzado, TM = tarifa média do uso; Va(u) = volume alocado anualmente ao usuário “u”. O termo de subsídio cruzado é modelado por uma curva logística com três parâmetros (equação abaixo), que tem como virtudes a inclusão de três graus de liberdade (para calibrar os três parâmetros) e tem comportamento assintótico, o que evita distorções (ver discussão em Araújo, 1996, sobre problemas com modelos não logísticos para subsídios cruzados). Para isso, referir-se à Figura 10.

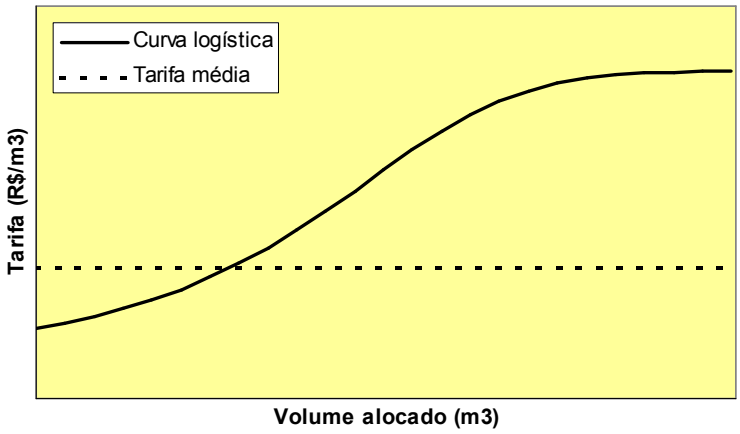


Figura 10. Exemplo de comportamento da curva logística
Forte: Araújo (2002)

$$r = \frac{\alpha'}{1 + \exp(-\beta' \cdot Va^{2}) - \gamma'} \qquad (25)$$

em que α' , β' e γ' são parâmetros. Para calibrar os parâmetros podem ser fornecidos os seguintes três valores: montante a arrecadar (S), volume de isenção (Vi) e volume de tarifa média (V0).

Assim, a tarifa deve ser tal que:

$$\Sigma T(u) = S \qquad (26)$$

A tarifa calculada pelo modelo para o volume de isenção deve ser zero:

$$r\,(Va = Vi) = -1 \qquad (27)$$

O modelo deve calcular o fator r = 0 para o usuário que consuma volume de tarifa média:

$$r\,(Va = V0) = 0 \qquad (28)$$

Os usuários de irrigação são divididos em categorias: isenção, subsídio, tarifa média e sobretarifa. A determinação dos limites de cada faixa obedece aos seguintes critérios: a Lei Estadual de Águas prevê isenção de outorga (e, portanto, de tarifa) para vazões inferiores a 2 m3/h; ficou determinado que no mínimo seriam subsidiados (parcial ou integralmente) 50% dos usuários, portanto o limite da segunda categoria é a vazão mediana a ser calculada; o limite superior dos usuários que pagariam tarifa média deve ser estabelecido próximo à área de 10 ha, uma vez que os estudos de capacidade de pagamento apresentam alteração no padrão dos irrigantes a partir desse valor; o limite superior da sobretarifa foi estabelecido como o volume para irrigação de aproximadamente 16 ha, com base no estudo de capacidade de pagamento.

RESULTADOS DA APLICAÇÃO DOS MODELOS

A aplicação do modelo CMA-1, na bacia do Curu, por Araújo (1997), indicou uma redução do preço da tarifa em relação ao modelos do PNI, em que apenas 2 propriedades sofreriam a sobretaxa, enquanto as restantes receberiam subsídios. O modelo CMA-2 apresentou do ponto de vista de distribuição de tarifas, uma variação em relação ao CMA-1 em que as duas maiores propriedades pagariam 18% da arrecadação, enquanto em CMA-1 esse valor seria de 94%. Avaliando a simulação feita por Araújo (1997), para o modelo CMA-3, verificou-se que grandes propriedades improdutivas seriam "punidas" com altos custos unitários. Caso se deseje trabalhar com faixas diferenciadas de tarifas e subsídios cruzados o modelo CMA-3 tem uma facilidade maior de ajuste, bastando que se agrupem as propriedades por categorias (Técnica e Políticamente) e que se modele como se cada categoria fosse uma propriedade. O custo médio da água por categoria é determinado e todos os usuários pertencentes aquela categoria pagam o mesmo valor unitário. Os principais modelos de tarifação pelo uso da água para irrigação são compostos no modelo CMA-1, o termo fixo (correspondente ao subsídio cruzado) tem formulação quadrática bi-paramétrica,tendo demonstrado grande concentração de tarifação. O modelo CMA-2 é baseado numa curva logística bi-paramétrica que suaviza a distribuição, porém não permite que se determine politicamente o limite entre subsídio e sobretarifação. Nesse sentido é que foi desenvolvido o modelo CMA-3, que tem como fundamento a curva logística tri-paramétrica, e que permite inferir politicamente as áreas e limites de isenção.

Araújo (2002), aplicou o modelo CPS nas bacias do Jaguaribe e Banabuiú encontrando tarifas que variaram de R$ 0,60 a R$ 8,30 por mil metros cúbicos contudo estes estudo ainda são estimativas devido a necessidade de incluir como parâmetro a arrecadação esperada.

Os modelos apontam para a importância do subsídio cruzado no sentido de estimular a produção nas pequenas propriedades rurais, inclusive em culturas de subsistência, sem que haja qualquer prejuízo na arrecadação.

CONCLUSÕES

Desde 1990, o Estado do Ceará deu um salto qualitativo na gestão das águas, demandando uma série de estudos hidrológicos na sua região, entretanto, o desenvolvimento da gestão de recursos hídricos está relacionado a alguns aspectos avaliados neste trabalho. A legislação estadual e federal, a economia de escala e as questões tarifárias e de preço, todos eles são fatores integrantes e intervenientes do processo de gestão no modelo organizacional existente.

Após quase oito anos de experimentação, a evolução do sistema simplificado de cobrança no Ceará é significativa em termos de categorias de usuários-pagadores, área geográfica de aplicação da cobrança e valores unitários praticados. No entanto, o sistema de cobrança adotado pelo Estado ainda está relativamente distante do ideal.

Até agora, a adesão dos usuários-pagadores foi importante; embora ocorram atrasos no pagamento da cobrança por parte de alguns usuários, é positivo que o sistema de cobrança consiga um nível significativo de adesão não litigiosa.

Quanto à redistribuição dos recursos arrecadados, ela ainda não se totalmente inseriu em uma lógica de planejamento integrado ou de gestão por bacias por ainda não ser discutida no âmbito dos organismos colegiados, conforme disposições da lei das águas do Estado. As áreas de investimento incluem, principalmente, custos de operação e manutenção da infraestrutura hídrica (açudes, canais, adutoras, estações de bombeamento etc.), inclusive os custos de gestão pela COGERH.

Este trabalho procurou demonstrar que, a COGERH, tem a questão tarifária como uma importante ferramenta, a qual, ao lado de outras não menos importantes, pode se transformar num instrumento de apoio às estratégias necessárias ao desenvolvimento e melhoria desta instituição.

É importante lembrar que, em caso de tarifação, os preços poderão ser compostos através da soma de custos de investimento, capital e despesas mensais, com o adicional de gestão da água bruta, realizando-se, então, um consequente estudo de capacidade de pagamento dos usuários em suas especificidades (regionais e por uso) e uma ampla negociação com os diversos setores sociais eventualmente atingidos pela tarifação.

No caso de tarifação de usuários com baixa capacidade de pagamento (médios e pequenos irrigantes, por exemplo) as margens do sistema estudado sugere-se um período de simulação da tarifa de, no mínimo, 3 anos. Durante este período, o usuário receberia demonstrativos de fatura e teria mais dados para a negociação, além de poder se planejar melhor quanto à economia de água ou à cultura que deve plantar. Este expediente seria também útil para correção, em tempo hábil, de eventuais erros no sistema de cobrança.

Com o atual arcabouço legal existente, as entidades que atuam na gestão de recursos hídricos tendem a ser reguladas por agências, que são instituições com o objetivo de controlar e orientar as relações das entidades fornecedoras de serviços de utilidade pública, evitando que estas, por operarem em regime de monopólio, obtenham os benefícios de uma empresa monopolista. Portanto, a tarifa deverá ser utilizada pela COGERH como parte da estratégia da organização para ser competitiva neste mercado.

Independentemente do modelo de gestão futura do setor de recursos hídricos, seja ele público ou privado, o que se conclui ainda, é que, dadas as características de distribuição dos usuários no Ceará, a viabilidade deste negócio estará sempre vinculada à questão da escala., ou seja,. a operação individualizada é de difícil sustentação.

A atuação de uma empresa de economia mista, que vive sob uma forte legislação de controle, num mercado competitivo, será tanto mais difícil quanto for a capacidade de seus dirigentes e corpo funcional de se adaptarem e assumirem o desafio que está colocado.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, C. M**. Constituição do Estado do Ceará de 1989**. Fortaleza, ABC Fortaleza, 1999.

ARAÚJO, J.C. **Cobrança de Água bruta no Ceará**. Fortaleza: CNPq/COGERH, 1996. Relatório Técnico.

_____, Estudos de Tarifa d'água e hidrológicos. Fortaleza: CNPq/COGERH, 1996. Relatório Técnico.

_____, **Aspectos de gestão e do uso econômico dos recursos hídricos no estado do Ceará**. Fortaleza: CNPq/COGERH, 1997. Relatório Técnico n.º 1.

_____, **Diagnóstico e Perspectivas do sistema tarifário de água bruta no Estado do Ceará.** Fortaleza: CNPq/COGERH, 1998. Relatório Técnico n.º 2.

ARAUJO, J.C. & RIBEIRO, A. L. **Avaliação de perda d'água em trânsito em rios do semi-árido, ABRH**, Anais do III simp. de rec. Hídr. Do Nordeste, Salvador, 1996.

BARTH. F. T. et alli **Modelos para gerenciamento de recursos hídricos**. São Paulo Nobel/ABRH, 1987.

BISERRA, Valdecy - **Estudo de Capacidade de Pagamento dos irrigantes do Jaguaribe/Banabuiú** COGERH, 2002. Relatório Técnico n.º 5

BEZERRA, Hugo E.R. **A gestão dos recursos hídricos na bacia hidrográfica do rio Curu**.,: dissertação de mestrado, Depto. de Geociências, UFC, Fortaleza, 1997. em Geografia, Universidade Federal do Ceará, 1999.

BORNIA A CÉSAR. **Análise Gerencial de Custos** - Aplicação em empresas modernas, Porto Alegre, Ed. Bookman, 2002.

CARRERA-FERNANDEZ, J. **Cobrança e preços ótimos pelo uso da água de mananciais**. Revista Econômica do Nordeste, v.28, n.3, p.249-227, jul./set. 1997.

CHISARI, Omar ; CELANI, M**. Notas de Análisis Económico de la Regulación de Servicios Públicos**. Curso de Regulação Econômica dos Serviços de Saneamento. Brasília: MPO/SEPURB, IDE/BIRD, OXERA/FGV,1998.

CLARK, Robert M. **Applying Economic Principles to Small Water Systems Journal AWWA**, May,1987.

CARRERA-FERNANDEZ, J. **Cobrança e preços ótimos pelo uso da água de mananciais**. Revista Econômica do Nordeste, v.28, n.3, p.249-227, jul./set. 1997.

COGERH - **Plano Diretor da Bacia do Curu**. V. I, Tomo I, 1996. SHS-Nordeste.

_____, **Plano Diretor da Bacia Metropolitana, Tomo I,** 1999. SHS-Nordeste.

FONTENELE, Raimundo E.S., **Proposta metodológica para implantação do sistema de cobrança pelo uso dos recursos hídricos no Estado do Ceará. Revista Econômica do Nordeste**, v.30, n.3, p.296-315, jul./set. 1999.

CMMAD. Nosso Futuro Comum. Comissão Mundial sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente. Rio de Janeiro, FGV, 1987.

CUNHA, L. Veiga da. et alli. A Gestão da Água: princípios fundamentais e sua aplicação em Portugal. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1980.

GOOLSBY, William. Optimal Pricing and Investment in Community Water Supply. Journal AWWA, May,1975

IPEA/PMSS. Tarifação Eficiente para o Setor de Saneamento: Custos de Referência. Vol.1. Brasília, 1996.

IPLANCE – Anuário Estatístico do Ceará. Fortaleza, 2001.

JOHNSON, Bruce B.; SAES, Flávio A.M.; TEIXEIRA, Hélio J.; WRIGHT, James T.C. **Serviços Públicos no Brasil**: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 1996.

KELLER, Charles W. Pricing of Water. Journal AWWA, January,1977.

KEMPER, K. E. **O Custo da Água Gratuita**. Alocação e uso dos recursos hídricos no vale do Curu; Ceará. Rio Grande do Sul. Ed. IPH, 1997.

KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.

LANNA, A.E. & PEREIRA, J.S. **Panorama da Cobrança pelo Uso da Água no Brasil**. Workshop sobre Cobrança pelo Uso da Água, Belo Horizonte, 1996.

LANNA, A.E et al**.. Cobrança pelo uso da água na bacia do rio Curu** - CE. COGERH - Companhia de Gestão de Recurso Hídricos do Ceará, 1995. Relatório de consultoria.

_____,. **O Princípio usuário pagador e a legislação de recursos hídricos do Estado do Rio Grande do** Sul. In: ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ECOLÓGICA, 2, São Paulo-SP, 1997, p.22.

LANNA, A.E. **Cobrança pelo uso da água na bacia do rio Curu** - CE. COGERH - Companhia de Gestão de Recurso Hídricos do Ceará, 1995. Relatório de consultoria.

MAITAL, Shlomo. **Economia para Executivos**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1996.

MAKIBARA, H. **Contribuição aos estudos para implantação da cobrança pelo uso dos recurso** hídricos no Estado de São Paulo. Documento distribuído no Simpósio Brasileiro de Recursos Hídricos da Associação Brasileira de Recursos Hídricos, Recife, 1995.

MEIRELES, H L. **Curso de direito comercial**. ,São Paulo, Ed. Atlas, 1998.
MILLAR, Agustín A. **O gerenciamento dos recursos hídricos e o mercados águas**, Brasília, Secretaria de Irrigação; 1994.

MOTA, F. A. **Análise dos custos do volume regularizado e da eficiência hídrica de reservatórios no Ceará,** dissertação de mestrado, Depto. Eng. Hidráulica e Ambiental, UFC, Fortaleza, 1997.

PIGOU, A.C. The Economics of Welfare. Londres: Macmillian, 1920.
RIBEIRO, M.M.R. e LANNA, A.A.E. Bases para a cobrança de água bruta: discussão de algumas experiências, 1998. Mimeo.

SECRETARIA DOS RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DO CEARÁ. Programa Estadual de Irrigação. Diagnóstico. Vol. 1. Fortaleza, 1988.

_____, Plano Estadual de Recursos Hídricos. Diagnóstico. Vol. 1. Fortaleza, SRH, 1992.

_____, A Nova Política de Águas do Ceará. Fortaleza, SRH, 1992.

_____, Legislação sobre Sistema Integrado dos Recursos Hídricos do Ceará. Fortaleza, SRH, 1994.

_____, PROÁGUA - Relatório de Execução. Fortaleza, SRH, jul/1999.

_____, Outorga do Direito de Uso da Água e Licenciamento de Obras Hídricas. Manual de procedimentos. Fortaleza, SRH/Geonorte, 1998.

SOUZA, M.P. **A cobrança e a água como bem comum**. Revista Brasileira de Engenharia - Caderno de Recursos Hídricos, v.13, n.1, 1995, p.25-55.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia**: Princípios básicos. Uma abordagem moderna. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

YASSUDA, Eduardo Riomey. **Gestão de Recursos Hídricos. Fundamentos e Aspectos Institucionais**. Fundação Getúlio Vargas. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 27, n0 2. Abril-Junho, 1993. (p. 5-18).

AS DIFICULDADES NA APRENDIZAGEM: DISGRAFIA E DISLEXIA

Cristiane Pinho de Sá[15]

RESUMO
O homem desde tempos passados tem a necessidade de se comunicar com os seus semelhantes. Com o passar dos tempos, foram criando formas cada vez mais eficazes para que aconteça da melhor forma possível. No início da colonização no Brasil e com o passar de alguns tempos, a atividade da escrita era dirigida somente às classes mais favorecidas. Hoje, apesar dos problemas enfrentados na educação, aprender a ler e a escrever, deixou de ser privilégio de poucos e passou a ser uma preocupação de muitos. A grafia destacou-se como elemento fundamental, já que era impossível transmitir tudo a todos somente através da fala.

Palavras-chave: Problemas. Educação. Ler. Escrever

1. INTRODUÇÃO

Quando se fala em Distúrbios de Aprendizagem envolvendo a leitura e a escrita, é indispensável que se analise a leitura oral e a silenciosa antes de se avaliar a escrita (cópia, ditado, redução), visto serem as dificuldades de escrita, na maioria das vezes, decorrentes de uma leitura lenta, analítica, impregnada de trocas de sílabas ou palavras, sem pontuação, sem ritmo e incompreensível.

Nos tempos atuais, quando se percebe que as dificuldades de aprendizagem que a criança apresenta são oriundas ou ampliadas por um método de ensino que não está adaptado à criança, propõe-se uma mudança metodológica para facilitar o processo de aprendizagem.

O campo das Dificuldades de Aprendizagem (DA) evoluirá, na razão direta dos resultados da investigação. É esse o futuro desafio, e vai ser nesse sentido, que muitos especialistas, irão dirigir o esforço continuado, mesmo que momentaneamente sejam rejeitados ou incompreendidos.

Ensinar a ler e escrever continua a ser uma das tarefas mais especificamente escolares. Um número grande de crianças fracassam já nos primeiros passos da alfabetização. No entanto, a leitura e a escrita não podem ser consideradas atividades isoladas, no processo de desenvolvimento da criança. Estes dois processos gráficos fazem parte da evolução da linguagem que se iniciam logo nos primeiros dias de vida da criança. O mais comum, é que estes dois processos sejam ensinados ao mesmo tempo com o objetivo de um reforçar o aprendizado do outro.

O que não é comum acontecer, são crianças que não sabendo ler, consigam expressar-se através da linguagem escrita. “Crianças que não compreendem a palavra impressa podem até realizar a cópia de palavras e

[15] Professora da Faculdade de Ensino e Cultura do Ceará - FAECE

frases, mas dificilmente, conseguirão realizar um ditado ou uma redação" (TOLCHINSKY, 1995, p. 36).

2. A Leitura

A leitura envolve, primeiramente, a identificação dos símbolos impressos como letras, as palavras e os sons que elas representam. No início do processo da aprendizagem da leitura, as crianças têm que diferenciar cada letra que está sendo impressa e, perceber que cada símbolo que está sendo mostrado tem uma correspondência com os sons da fala. Se não houver essa correspondência, as crianças não poderão ler.

Esse processo que as crianças passam inicialmente na aprendizagem da leitura e da escrita e, que envolve a discriminação visual dos símbolos impressos e, a associação entre a palavra impressa e o som, é chamado de decodificação e, é essencial para que as crianças aprendam a ler. "No entanto, para ler se faz necessário que exista uma compreensão e toda uma análise do material que está sendo lido" (FONSECA, 1995, p. 15).

A leitura é uma atividade fundamental, desenvolvida pela escola para a formação dos alunos. O melhor que a escola pode oferecer aos alunos deve estar voltado para o ensino da leitura, por se tratar de uma extensão na vida das pessoas. A maioria do que se aprende na vida terá de ser conseguido através da leitura fora da escola.

A maioria dos problemas que os alunos encontram ao longo dos anos de estudo, chegando até a pós-graduação, são decorrentes de problemas de leitura. Ler é uma atividade extremamente complexa.

As crianças ao chegarem à escola, ainda em turmas de educação infantil, trazem consigo suas leituras. Leituras estas, que lhes facilitam entender e compreender o mundo físico e social no qual vivem. Quando a criança lê a palavra *coelho*, esta deverá ser associada ao animal *coelho*. Se a criança nunca viu um coelho, não poderá compreender o que significa aquela palavra que decodificou. Sem a compreensão, a leitura deixa de ter interesse e de ser uma atividade motivadora, pois nada tem a dizer ao *leitor*. Na verdade, só se pode considerar realmente que uma criança lê quando existe a compreensão. Quando a criança decodifica e não compreende, não se pode afirmar que ela esteja lendo. (MORAIS, 1994).

Independente do tipo de reação se é emocional, intelectual ou as duas, a análise do conteúdo lido é sempre feita, partindo de referenciais internos do próprio leitor. Cada indivíduo vai construindo, de acordo com sua experiência, um referencial de idéias e pensamentos que servem de base para a realização da análise crítica.

Muitas vezes, as próprias crianças, devido a tantas dificuldades para aprenderem a ler e a escrever, acabam decidindo que não vale a pena o esforço para esta aprendizagem. Para intervir neste processo tão freqüente nas escolas por todo país, os professores devem estar atentos para os esforços feitos pelos alunos em suas leituras, dando confiança, criando um ambiente propício para sua interação com o texto. Todo material deve ser bem selecionado e variado, de preferência com leituras que agradem as crianças e as estimulem a gostarem de ler.

As dificuldades apresentadas no decorrer do processo não são, na maioria das vezes, devido a problemas de disfunção orgânica. Uma criança não aprenderá a ler se ela não sentir algum significado no ato da leitura, se criou hostilidade pelo professor, pela escola ou pelo grupo social que ambos representam, se acreditam que seja muito difícil aprender.

Muitas vezes, as crianças acham que a leitura não tem sentido, é algo maçante e só serve para ganhar boas notas. Visto por este ângulo, na grande maioria dos casos de dificuldades na aprendizagem da leitura, é possível uma intervenção educativa sem recorrer a especialistas. O desafio do professor não precisa de testes ou provas, para avaliar o processo de aprendizagem de seus alunos. Ele sabe, ou deveria saber, se uma criança faz progressos na leitura, simplesmente observando-a em sala de aula (FERREIRO & TEBEROSKY, 1986).

Os métodos e teorias para a aprendizagem da leitura não são os responsáveis pela mudança do sistema de ensino. Apesar de inúmeras pesquisas, dos inúmeros trabalhos publicados, na área da leitura, diversas crianças ainda continuam com muitas dificuldades em aprender a ler, sendo que muitos professores acreditam que isso é inevitável, que nada podem fazer. Para melhorar as dificuldades na leitura, o professor poderá desempenhar um bom trabalho, se compreender o que é a leitura e como as crianças aprendem a ler. Por que certas crianças acham tão difícil aprender a ler? (PIPSE, 1988).

A aprendizagem da leitura envolve várias exigências lingüísticas, sócio-comunicativas e intelectuais. Parece razoável supor que a dificuldade em atender a uma ou várias dessas exigências seja a explicação de por que certas crianças têm problemas para aprender a ler e escrever. Em vista do fato de que o código escrito se relaciona com a fala — ainda que mediante um conjunto complexo de regras —, poder-se-ia prever que as crianças que têm problemas para ouvir ou analisar os padrões de som da fala defrontam problemas de leitura por carecer da base necessária à aprendizagem de como decodificar símbolos escritos em sons vocais.

Como a linguagem escrita não se reflete na fala de modo simples ou direto, seria também de se esperar que essas crianças achem difícil usar a forma escrita para aprender acerca da estrutura da fala e da linguagem, uma vez que as relações entre as duas formas de comunicação são muito complexas. As crianças surdas enfrentam enormes problemas para aprender a ler e só uma minúscula minoria atinge o nível dos onze anos ao sair da escola.

Deve-se lembrar de que a análise da fala, de modo a revelar os elementos, que tornam possível a criação de um código visual legível é uma realização intelectual, e não simples produto natural da capacidade de falar. A fala é uma atividade que atende a objetivos e necessidades, como as de informar, perguntar, recusar, explicar, negociar e outras. Para a maioria das pessoas e durante a maior parte do tempo, a atividade de falar é uma atividade automática.

Na aprendizagem da leitura, a linguagem torna-se objeto de atenção ou estudo, a alfabetização muda o caráter de nossa linguagem e as concepções que temos sobre ela. Aprendendo a escrever e a ler, as crianças precisam pensar objetivamente sobre a fala e aprender a analisá-la e, na escrita, a representá-la (FONSECA, 1995).

Isto não quer dizer que as crianças pré-alfabetizadas ou os povos iletrados não dispõem de um conhecimento explícito da própria linguagem. Embora o sentido intuitivo que as crianças têm da natureza da linguagem seja indubitavelmente influenciado e tornado mais explícito pela aprendizagem da leitura, ele provavelmente surge através de vias desenvolvidas totalmente diferentes, como os versinhos infantis, as histórias, a brincadeira com palavras e os jogos de linguagem (FERREIRO, 1986).

3. A Escrita

Pode-se afirmar que a escrita é um ato totalmente inverso da leitura. As crianças precisam ler para poder saber escrever. Pouco importa ou vai adiantar, se as crianças fizeram os exercícios escritos, pois elas escreverão as palavras sem fazerem a correspondência com a sonorização e não irão compreendê-las. A escrita vista desta maneira, torna-se cansativa, sem nenhum significado e totalmente desgastante (JORM, 1985).

Antes de ensinar as crianças a escreverem, é preciso saber o que elas esperam da escrita e, a partir daí, programar atividades adequadas. As crianças que estudam em escolas públicas não participam com muito empenho da aprendizagem, porque acham que a escola ensina o que não lhes interessam e deixam de lado o que seria útil para elas.

Na idade entre 5 e 6 anos, as crianças ficam mais predispostas a se interessarem pelo que está escrito, portanto, é uma ótima fase para se iniciar a alfabetização, realizando atividades que estimulam a aprendizagem da leitura e da escrita. Nesta fase, faz-se necessário que sejam lidos para elas, livros de literatura infantil, jornais, revistas, cartas, bilhetes, avisos, além de incentivá-las a escreverem suas próprias histórias ou o que lhes interessam. E quando elas forem escrever, é necessário que seja o mais livremente possível. O que não pode ou não se deve fazer, é pedir que escrevam uma história só de palavras conhecidas e com números de páginas determinadas como sugere Bock (1997).

É através da leitura que se percebe como se articulam as regras gramaticais e se aprendem novos estilos de escrita. Na redação, o escritor busca dentro de si as palavras adequadas para poder transmitir ao outro, aquilo que vivência e, a opção da escolha de palavras e da forma como estas vão-se articulando, representam no fundo, modelos interiorizados de inúmeras leituras que o escritor realizou durante a sua vida.

Quando se fala em Distúrbios de Aprendizagem envolvendo a leitura e a escrita, é indispensável que se analise a leitura oral e silenciosa antes de se avaliar a escrita (cópia, ditado, redução), visto serem as dificuldades de escrita, na maioria das vezes, decorrentes de uma leitura lenta, analítica, impregnada de trocas de sílabas ou palavras, sem pontuação nem ritmo e, incompreensível.

> As crianças que escrevem errado ou invertem as letras, o fazem não porque são deficientes, ou têm problemas diversos estudados por muitos autores, casos estes comprovados como a dislexia, mas na maioria das vezes, são apenas obstáculos que precisam ser trabalhados com

> mais paciência. Muitas vezes, as crianças erram as formas ortográficas porque se baseiam nas formas fonéticas. (FONSECA, 1989).

É impressionante como as crianças ao errarem, revelam uma reflexão sobre os usos lingüísticos da escrita e da fala. Por causa desses erros, a escola rotula as crianças como; incapazes de aprenderem, de discriminarem, de memorizarem, de se concentrarem no que fazem, entre outros (MORAIS, 1994).

Para tanto, as crianças se concentram mais do que se possa imaginar. Só que são injustamente criticadas pelo seu esforço, desiludem-se com a escola e caem nos números apresentados pelas pesquisas do fracasso escolar, pela repetência. Para se superar os erros cometidos pelas crianças ao escreverem, precisa-se motivá-las para que tenham contato direto com o material de escrita, despertar nelas a criação espontânea de seus próprios textos e de seus amigos. É uma tarefa que requer muito espaço do professor, mas se bem trabalhada, alcançará bom êxito.

4. A Escola e a Aquisição da Linguagem Escrita e Falada

A escola representa um dos espaços no qual o processo individual e histórico da construção do conhecimento é possível, porém a relação entre o sujeito que precisa organizar a sua própria aprendizagem e a instituição escolar é bastante conflitante. Faz parte da natureza da criança buscar significado em tudo o que vê e quando ela entra para a escola, a busca de significados depara-se com alguns problemas.

O primeiro deles diz respeito às suas hipóteses formuladas anteriormente que nem sempre coincidem com as do professor, pois o modo de pensar da criança é diferente do pensamento do adulto. O segundo problema reside no fato de que a decodificação de sinais não é suficiente para a criança se interessar em ser alfabetizada.

Para a criança iniciar a aprendizagem da leitura, a escola estabelece como marco a idade de seis anos. Contudo, a idade cronológica não se constitui dado completo e suficiente. São necessários outros fatores, tais como o sócio-econômico, o ambiental, o cultural, o psicológico, o motor e outros mais.

A escola também impõe a metodologia que norteará a transmissão do conteúdo, ou seja, quando se toma alguma decisão sobre a maneira de como serão representadas as letras para as crianças da alfabetização costuma-se controlar e induzir a aceitação dos pais para tal medida. Pode-se até conseguir sucesso com os adultos, mas com as crianças é totalmente impossível. Daí se originam mais conflitos que, possivelmente, irão afastar essas crianças da escola.

Mesmo sabendo, entendendo e falando a língua portuguesa, a maior parte dos alfabetizados quando entra para a escola e começa a falar e escrever sofre repressões seriíssimas por parte dos alfabetizadores e se tornam marginalizados devido à rejeição de sua fala, seus costumes e de sua maneira

de ser. Isto acontece entre as crianças de classes de baixa renda porque traz forte na linguagem o dialeto de sua comunidade considerada inferior.

Daí a substituição abrupta desse dialeto não padrão pelo falar e escrever corretos da norma escolar. Este fato originará problemas relativos à grafia quando esta for espontânea.

5. Disgrafia

A disgrafia é um transtorno na escrita que afeta a forma ou o significado e é de tipo funcional. Mostra-se em crianças com uma capacidade intelectual normal e estimulação ambiental adequadas, sem transtornos neurológicos, sensoriais, motores ou afetivos intensos (DONALDSON, 1994)

Quando a criança inicia o processo de alfabetização, cai sobre ela uma grande expectativa, se por algum fator ela não atender aos objetivos dos pais e professores. Ela por vezes é criticada, humilhada e desmotivada a seguir em frente. Uma criança com letra feia é constantemente chamada atenção, tanto pelos pais quanto pelos professores, ela é tida como desorganizada e desinteressada.

Deve-se entender que nem toda letra feia e falta de interesse. Poderá ser um transtorno que vai além da vontade da criança. As dificuldades de escrita costumam apresentar outras alterações consigo, como: os transtornos na linguagem, na leitura, na matemática e nas habilidades motoras.

5.1. Tipos de Disgrafia

Existem vários tipos de disgrafia, pois cada criança desenvolve o problema de acordo com as modalidades que lhe são próprias. Através de pesquisas foi constatada a existência de cinco grupos dentro da disgrafia. São eles: Grupo dos rijos (onde a escrita é inclinada para a direita, dando uma impressão de rigidez e de tensão); Grupo dos débeis (caracteriza-se pela frouxidão geral do traçado, irregularidade na dimensão das letras, aspecto de negligência no traçado); Grupo impulsividade (traçado rápido, precipitado, projetado da esquerda para a direita, sem organização, devido a rapidez); Grupo dos lentos e muito estruturados (aparentemente não tem disgrafia, mas apresenta leves sinais de letra tremida que aparecem nas hastes retas e nas interrupções na volta da curva); Grupo de faltas de habilidades (má qualidade do traço e múltiplas correções) (ZORZI, 1998).

5.1.1. Dislexia

Para abordar em profundidade o conceito de dislexia é necessário não esquecer que o segredo dos atos humanos não é do domínio da Psicologia. Para isso tem-se que ver a dislexia como um problema social, como um problema econômico-cultural como mostram os estudos feitos Luria (1986).

Só por não se saber ler, representa uma injustiça social. Os que não sabem ler ficarão condenados irremediavelmente à incultura, à ignorância, ao analfabetismo e à manipulação social. O perigo de uma sociedade analfabeta, dependente, imatura e inculta é um terreno fácil à desigualdades e à opressões

de várias ordens. Não se deve apoiar qualquer definição por princípio, não esquecendo que sobre o tema mais de 5.000 trabalhos foram editados, só em língua inglesa.

O termo dislexia não deve ser confundido com alexia. Dislexia revela uma dificuldade na aprendizagem da leitura, enquanto o termo alexia revela uma incapacidade para aprender a ler ou para compreender a linguagem escrita, como conseqüência de uma lesão cerebral.

A criança com dificuldades de aprendizagem da leitura, não revela qualquer deficiência auditiva, motora, intelectual ou emocional. O seu potencial de aprendizagem está íntegro, só que não aprende a ler facilmente; embora compreenda a linguagem falada e a utilize (LURIA, 1986).

5.1.1.2. Causas Fundamentais da Dislexia.

De uma forma mais didática, têm-se causas exteriores à criança — exógenas (má freqüência escolar; deficiente orientação pedagógica; inexistência do ensino pré-primário; recusa do ambiente escolar (oposição); problemas de motivação cultural, entre outros) —, e onde o envolvimento é predominante, e causas internas da criança — endógenas (carências instrumentais; dificuldades de processamento da informação visual e auditiva; imaturidade psicomotora com problemas de imagem do corpo, da lateralidade e da orientação no espaço e no tempo; deficiente desenvolvimento da linguagem (expressão limitada, vocabulário diminuto, construção sintáxica pobre, problemas de comunicação verbal), entre outros; problemas orgânicos e genéticos que se podem refletir na dificuldade de aprendizagem, como por exemplo: diabetes, anomalias, entre outros) —, onde aquelas se refletem em termos de desenvolvimento desarmônico e de dificuldades de processamento da informação (FONSECA, 1995).

As duas causas não surgem isoladas uma da outra. As causas exógenas e as causas endógenas não se opõem, aliás, como a hereditariedade e o meio ou como o biológico e o social. Há entre esses fatores uma dinâmica que convém destacar, umas são condições das outras. Nenhuma causa se reduz à outra; é na sua reciprocidade mútua, indeterminável, que se situam os problemas da aprendizagem humana.

A criança pode revelar dificuldade em um plano, ou visual ou auditivo, como apresentar em ambas as áreas de processamento da informação. Nada impede que a criança utilize a expressão oral, só que a integração e a assimilação da linguagem escrita se encontra comprometida, podendo afetar, como é óbvio, o seu desenvolvimento cognitivo (FERREIRO, 1986).

5.1.1.3. Perfil Psicomotor da Criança Disléxica

O perfil psicomotor da criança disléxica tem sido estudado por vários autores, desde Orton em 1937, até Fonseca em 1982, e muitos outros. Estudar os problemas psicomotores pode trazer alguma ajuda à compreensão da dislexia, que jamais pode ser considerada como uma: doença ou deficiência; que tem de: ser curada ou tratada. O que se passa, então, com o perfil psicomotor da criança disléxica, uma vez que, pode haver disléxicos com

dificuldades psicomotoras e disléxicos sem dificuldades de coordenação, por vezes até, com perfil de proficiência motora que os fazem bons atletas ou bons artistas? (LURIA, 1986).

A integração sensorial e a integração psicomotora constituem verdadeiros pré-requisitos da mielinização, que consubstanciam a totalidade expressiva, através da qual, a consciência se edifica e se materializa e o potencial de aprendizagem se estrutura e hierarquiza, podendo ser concebidos como verdadeiros instrumentos de apropriação sócio-histórica, e verdadeiros alicerces da cognitividade e da corticalização progressiva.

Tudo o que a criança faz é movimento ou um processo onde o movimento está implicado para exprimi-lo. Os pensamentos são expressos por movimentos, movimento com o comportamento vicariato. Motricidade sem cognitividade é possível, mas a cognitividade sem a motricidade não é (FERREIRO & TEBEROSKY, 1986).

É a partir da motricidade que as subseqüentes capacidades de aprendizagem se organizam. O desenvolvimento motor é um processo adaptativo que produz o desenvolvimento do cérebro, pois, através da ação e das suas múltiplas e variadas aquisições, o cérebro vai organizando e diferenciando os seus centros integradores.

À hierarquia da experiência humana correspondem novos níveis de complexidade, que são sobrepostos sobre unidades funcionais, pela progressiva organização e integração de tais unidades num só é único sistema — o cérebro, órgão da aprendizagem — e, conseqüentemente, da Psicomotricidade e da aprendizagem da leitura. O cérebro, verdadeiro órgão da civilização, é o órgão mais organizado do organismo. Não é de admirar que esteja envolvido na Psicomotricidade e na aprendizagem da leitura (FERREIRO, 1986).

A aprendizagem da leitura requer a integridade mínima de processos psiconeurológicos e psicomotores. Psiconeurológicos, quando estão em jogo processos neurosensoriais. Tais processos trabalham de forma intraneurossensorial e interneurossensorial, para finalmente serem integrados sobre a forma de memórias neuroniais (ZORZI, 1998).

As dificuldades da aprendizagem de leitura, que não podem ser confundidas com incapacidade de aprendizagem, embora necessitem de estudar muito bem, para exatamente as compreender, têm sido definidas como desordens psiconeurológicas e como disfunções cerebrais. Trata-se de desordens em um ou mais processos de linguagem falada, leitura, ortografia, caligrafia ou aritmética, resultantes de déficits ou desvios dos processos cerebrais da aprendizagem, e que não são devidos ou provocados por deficiência mental, por privação sensorial ou cultual, ou mesmo por dispedagogias.

Há, portanto, déficits específicos da aprendizagem que compreendem a organização intrínseca do cérebro, onde subsistem discrepâncias dos níveis de realização cognitiva, quer intra, quer interverbais e intra ou inter-não-verbais, que em nenhuma condição podem ser confundidas com deficiência de qualquer tipo.

As crianças disléxicas ou com dificuldades de aprendizagem apresentam uma inteligência média ou acima da média (QI $\geq$ 80). Trata-se, efetivamente, de

crianças dotadas em inúmeras competências quando se refere aos disléxicos puros. Não se pode esquecer que nessa "*categoria*" podem cair nomes como: Einstein, Newton, Edison, figuras científicas da humanidade; Lincoln e Churchill, personalidades políticas de grande relevo; Beethoven, Walt Disney, Caruso, Rodin, grandes expoentes da arte e da criatividade (FONSECA, 1989).

Muitos estudos realizados nas crianças disléxicas apontam características psicomotoras tais como: má lateralização; desenvolvimento insuficiente de certas zonas como o corpo caloso, lóbulos frontais; distorções perceptivo-espaciais; déficits na memória de curto tempo (memória imediata ou memória de trabalho) e atividades elétricas evocadas e eletroencefalograma nitidamente diferenciadas das crianças normais (MORAIS, 1994).

A atividade elétrica de crianças disléxicas envolve muitas áreas disfuncionais do que anteriormente se pensou, onde ressaltam, pela sua obviedade, áreas de integração sensorial/visual e auditiva e áreas de integração psicomotoras. Pode-se assegurar que algumas crianças disléxicas acusam disfunções cerebrais (dispraxia), que interferem com o potencial de aprendizagem e com a planificação das ações, onde certamente o perfil psicomotor da criança se vai manifestar. Trata-se de uma dispraxia, ou seja, uma insuficiência de planificação de ações, independentemente da inteligência normal e de motricidade normal. O problema parece residir na ponte, entre o intelecto e o motor, entre o psíquico e o motor (AJURIAGUERRA, 1984).

A constelação dos problemas pedagógicos advém do desenvolvimento da industrialização e das suas contradições sociais, que geram a necessidade do aumento do nível de instrução para se adaptar à mobilidade de novos empregos que se refletem como pressões sobre a escola e a que esta responde como nova noção de debilidade — a dislexia.

Conclusão

A primeira coisa que o alfabetizando precisa saber é o que são aqueles risquinhos pretos no papel, são símbolos da fala, é necessário compreender o que é um símbolo. Uma criança que ainda não consiga compreender o que seja uma relação simbólica entre dois objetos, não conseguirá ler. A criança precisa perceber que cada um daqueles risquinhos vale como um símbolo do som da fala. As letras do nosso alfabeto têm formas bastante semelhantes, exigindo mais da percepção das crianças.

A percepção auditiva é outro problema para o aprendizado. Se as letras simbolizam sons da fala, é necessário saber ouvir diferenças relevantes entre esses sons, de modo que se possa escolher a letra certa para simbolizar cada som.

Outro ponto importante que as crianças precisam perceber, logo no início da alfabetização, continua a ser a compreensão espacial da página em nosso sistema, de escrita onde a idéia é de que: a ordem significativa das letras, é da esquerda para a direita e, que a ordem significativa das linhas, são de cima para baixo.

Aprender a ler e escrever exige novas habilidades e apresentam novos desafios às crianças, em relação aos seus conhecimentos da linguagem. Por

isso, aprender a ler e a escrever é uma tarefa complexa e difícil para todas as crianças. No entanto, algumas crianças têm mais dificuldades que outras.

As crianças podem ser estimuladas ou não para a aprendizagem. A criança que faz a educação infantil recebe toda uma preparação através de atividades recreativas, perceptivas, auditivas, mas, no entanto o ambiente em casa é muito importante. É até correto supor que uma criança, com estímulo familiar favorável, possa tornar-se uma autodidata e aprender a ler e escrever sozinha. Por isso se diz que o primeiro ambiente alfabetizante não é a escola nem a pré-escola, mas a família, que ensina os filhos, mesmo que sejam de maneira indireta e implícita.

As crianças podem ser estimuladas por meio da convivência com livros, revistas, jornais, enfim, tudo que lhes proporcionam a oportunidade de ter contato direto com a escrita. Os pais que constantemente praticam a leitura, de alguma forma, estão incentivando os filhos a fazê-lo. Se uma criança tem quem leia para ela, algo que está escrito, ela terá uma oportunidade maior do que outras crianças que não tem esse contato direto com a leitura e a escrita.

Existe um período de desenvolvimento que depende de alguns fatores que irão influenciar o processo de alfabetização das crianças que são os fatores fisiológicos, ambientais, emocionais e intelectuais. Mas, não se pode esperar que todas as crianças tenham o mesmo desenvolvimento no que diz respeito a esses fatores, mas se faz necessário analisá-los de maneira que se vejam a opinião de outros para se questionar às demais visões.

Referências

AJURIAGUERRA, J. *et alii* **A dislexia em questão**. Porto Alegre: Artes Médicas. 1984.

BOCK, Ana Maria Bahia *et alii*. **Psicologias**. 10ª ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

DONALDSON, M. **A mente da criança**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

FERREIRO, E. **Alfabetização em processo**. São Paulo: Cortez, 1986.

FERREIRO, E. & TEBEROSKY, A. **Psicogênese da língua escrita**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.

FONSECA, Vítor da. **Educação especial**. Lisboa: Ed. Notícias, 1989.

_____. **Introdução às dificuldades de aprendizagem**. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

JORM, A. F. **Psicologia das dificuldades em leitura e ortografia**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1985.

LURIA, A.R. **Pensamento e linguagem**: as últimas conferências de Luria. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.

MORAIS, Antônio Manuel Pamplona. **Distúrbios de aprendizagem**: uma abordagem psicopedagógica. São Paulo: Edicon, 1994.

PIPSE. **Programa Interministerial de Promoção do Sucesso Educativo**. Lisboa: Ed. M. Educação, 1988.

TOLCHINSKY, L. **Aprendizagem da leitura e escrita**. São Paulo: Ática, 1995.

ZORZI, J. L. **Aprender a escrever**: a apropriação do sistema ortográfico. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

GESTÃO DA QUALIDADE: CONCEITO, PRINCÍPIO, MÉTODO E FERRAMENTAS

Antonia Angélica Muniz dos Santos[16]
Edna Almeida Guimarães[17]
Giliard Paulo de Brito[18]

RESUMO
Este artigo mostra o conceito e a evolução da Gestão da Qualidade e aborda os princípios da Gestão da Qualidade Total. Enfatiza a metodologia da gestão e suas principais ferramentas para a busca da qualidade nas organizações. Procurar-se-á descrever de maneira clara e objetiva a filosofia de cada técnica, proporcionando uma compreensão fácil e rápida. O mundo moderno em constantes transformações sociais, políticas e econômicas, tem procurado se diferenciar através de inovações em suas organizações, tornando-as cada vez mais competitivas no mercado de atuação. O fortalecimento da ideia de melhoria dos processos e da cadeia produtiva está cada vez mais tornando as organizações autossuficientes em aprendizado e crescimento. A valorização do ser humano, a capacidade de resolver problemas e sua busca de perfeição é uma das grandes valorizações da Gestão da Qualidade.

Palavras-chaves: Gestão da Qualidade, Gestão da Qualidade Total, Ferramentas de gestão.

ABSTRACT
This article shows the concept and evolution of Quality Management, Total Quality Management and discusses the principles of quality management. Emphasizes the methodology of management and key management tools for the pursuit of quality in organizations. Search will clearly describe the philosophy and objective of each technique, providing a quick and easy understanding. The modern world in constant change social, political and economic, have sought to differentiate themselves through innovation in their organizations becoming increasingly competitive in the market segment. The strengthening of the idea of improving processes and the supply chain is increasingly becoming self sufficient in organizations learning and growth. The appreciation of the human being, the ability to solve problems and their quest for perfection is a major valuations of Quality Management.

[16] Formada em Administração de empresas. Atualmente é faturista da empresa Modesto Engenharia.

[17] Formada em Administração de empresas. Atualmente é Gerente Administrativo Financeiro na empresa Comercial Siqueira Ltda.

[18] Formada em Administração de empresas. Atualmente é estagiário na empresa Caixa Econômica Federal.

Key-Words: Quality Management, Total Quality Management, Management Tools.

INTRODUÇÃO

A qualidade, num contexto geral foi pensada, esquematizada, melhorada e implantada desde a década de 30 nos Estados Unidos e na década de 40 no Japão e em vários outros países no mundo.

A partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas a uma nova realidade.

A gestão da qualidade total como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade.

A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento especifico e passou a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação.

2. Evolução e conceito da Gestão da Qualidade

Quando a Revolução Industrial foi exportada da Europa para a América, os habitantes das colônias novamente seguiram a prática européia. No final do século XIX, os Estados Unidos separaram-se consideravelmente da tradição européia ao adotar o sistema Taylor de “gerenciamento científico” (JURAN, 1993).

A primeira etapa no desenvolvimento da área da qualidade, controle da qualidade pelo operador, relacionava-se à atividade industrial até o final do século XIX. Segundo esse sistema, um trabalhador, ou no máximo um número pequeno de trabalhadores, era responsável pela fabricação do produto em sua totalidade e, por conseguinte, tornava-se possível a cada trabalhador controlar totalmente a qualidade do seu trabalho pessoal (FEIGENBAUM, 1994).

Segundo Feigenbaum (1994), no início do século XX, avançamos para o controle da qualidade pelo superior. Esse período presenciou o advento do moderno conceito de fábrica, no qual muitos indivíduos desempenhando tarefas similares foram agrupados de forma a poder ser dirigidos por um supervisor que, por sua vez, assumia a responsabilidade pela qualidade referente ao trabalho da equipe.

Nos anos 50, após a guerra, com as grandes potências, França, Inglaterra, Japão e Alemanha, com seus parques industriais destruídos, os Estados Unidos passaram a ditar os modelos de gestão e, nesta década, expandiram suas corporações para todo o mundo (RODRIGUES, 2006).

A procura por bens industriais, a escassez destes no mercado e a existência de clientes carentes e com um menor grau de exigência fizeram com que as organizações norte-americanas abrissem mão de algumas técnicas de produtividade e controle da qualidade utilizadas durante a Segunda Guerra Mundial (RODRIGUES, 2006).

Dentre os profissionais que participaram das orientações técnicas para a recuperação do Japão estavam W. Edwards Deming e Joseph M. Juran. Para a gestão e controle da qualidade: Karou Ishikawi Imai, que foram discípulos de Deming e lançaram a ideia da utilização das sete ferramentas para o Controle Estático de Qualidade e a criação do Diagrama de Causa e Efeito e o Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). É valido lembrar que foi Juran quem sugeriu a utilização da Trilogia da Qualidade: Planejamento; Melhoria e Controle (RODRIGUES, 2006).

Não podemos esquecer a contribuição de Armand Feigenbaum que, nos anos 60, criou o conceito de TQM (Total Quality Management). O enfoque de TQM de Feigenbaum, admite que o mesmo deve ser exercido por especialista em controle de qualidade. Visão que contrariava o enfoque japonês que vinha incentivando o envolvimento de todos os empregados no estudo e na implantação dos processos de melhoria (RODRIGUES, 2006).

A vantagem competitiva dos japoneses permaneceu inabalada até meados dos anos 80, quando várias ações por iniciativas governamental ou empresarial foram adotadas no Ocidente, dentre elas encontram-se a Metodologia Malcolm Baldrige e a norma ISO 9000 (RODRIGUES, 2006).

Gestão da Qualidade são conjuntos de ações dirigidas a fim de se obter características do produto ou serviço com capacidade de satisfazer plenamente as necessidades e expectativas do cliente/consumidor, atingindo o que se conhece como qualidade. (JUNIOR e BONELLI, 2006)

Gestão da Qualidade são atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade (CARVALHO e PALADINI, 2005).

Segundo Bravo (2003), o conceito de Gestão da Qualidade interpreta a qualidade como associada a certas manifestações físicas mensuráveis no produto ou pelo menos detectáveis sensorialmente, todas elas capazes de atestar algum efeito benéfico.

Para Carvalho e Paladini (2005), a Gestão da Qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade. Já a Qualidade Total trata-se do modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e sociedade.

3. Qualidade e Gestão: A Gestão da Qualidade Total

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseados em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros (CARVALHO e PALADINI, 2005).

Para Kotler (2000), a Gestão da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) é uma abordagem para a organização que busca a melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços.

Já para Barros (1999), a Qualidade Total é uma estratégia de mobilização, em que todos (sem exceção) participam do desafio constante de satisfazer clientes.

O controle da Qualidade Total é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de ideias americanas aí introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial. O TQC, como praticado no Japão, é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle da qualidade (JUNIOR e BONELLI, 2006).

4. Os princípios da Gestão da Qualidade.

Segundo Mello et all (2009), principio de gestão da qualidade é uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho a longo prazo, pela focalização nos cliente e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidade às partes interessadas. São oito os princípios:

4.1. Foco no Cliente

As organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, a seus requisitos e procurem exceder suas expectativas.

4.2. Liderança

Líderes estabelecem a unidade de propósitos e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

4.3. Envolvimento das pessoas

Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

4.4. Abordagem de processo

Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

4.5. Abordagem sistêmica para a gestão

Identificar, compreender e gerenciar os processos interrelacionados como um sistema a contribuir para a eficácia e a eficiência da organização no sentido de esta atingir seus objetivos.

4.6. Melhoria contínua

A melhoria contínua do desempenho global da organização deveria ser um objetivo permanente.

4.7. Abordagem factual para a tomada de decisão

Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

4.8. Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores

Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valores.

5. Metodologia de Gestão

O caminho mais simples para se atingir um objetivo é o método (BRAVO, 2003).

As metodologias utilizadas em uma organização não se reduzem a quaisquer medidas, procedimentos e técnicas. Elas decorrem de uma concepção de sociedade, da natureza da atividade prática humana no mundo, do processo de conhecimento, e, particularmente, da compreensão da prática educativa numa determinada sociedade (BRAVO, 2003).

A escolha e a organização da metodologia devem corresponder às necessidades das organizações e estarem adequadas às condições concretas de sua situação (CAMPOS, 1999).

O Ciclo PDCA é descrito em quatro partes:

- **Planejamento** – Definir as metas e os métodos para atingir a melhoria ou inovação propostas para mudar.
- **Execução** – Determinar ação educativa para o que foi planejado, treinando as pessoas envolvidas no projeto, e dar início à execução do trabalho, ou seja, organizar para atuar.
- **Verificação** – Verificar se os resultados das melhorias e/ou inovações estão sendo alcançados de modo a agir para promover a transformação.
- **Atuação** – Agir para adequar a implementação das metas planejadas de melhoria e/ou inovação, de modo a serem institucionalizadas para melhorar.

Na figura A pode-se identificar melhor a divisão das quatro partes.

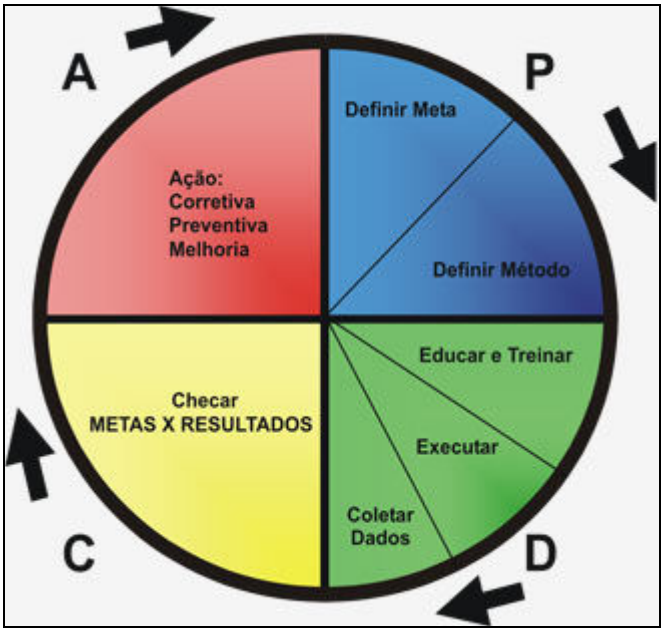


Figura A - Ciclo PDCA
Fonte: PORTAL EMPRESA E DINHEIRO, (2012)

6. Ferramentas de Gestão

Conforme Barros (1999), a Qualidade Total é uma filosofia de gestão baseada na satisfação dos clientes internos e externos envolvidos na empresa, ou seja, é um meio para atingir os objetivos e resultados desejados, e como tal faz uso de um conjunto de técnicas e ferramentas integradas ao modelo de gestão. Segue abaixo algumas ferramentas para a Gestão de Qualidade:

6.1 Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Causa e Efeito, também chamado de Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, é um diagrama que visa estabelecer a relação entre o efeito e todas as causas de um processo. Cada efeito possui várias categorias de causas, que, por sua vez, podem ser compostas por outras causas (RODRIGUES, 2006).

A figura B mostra em detalhe o Digrama de Ishikawa.

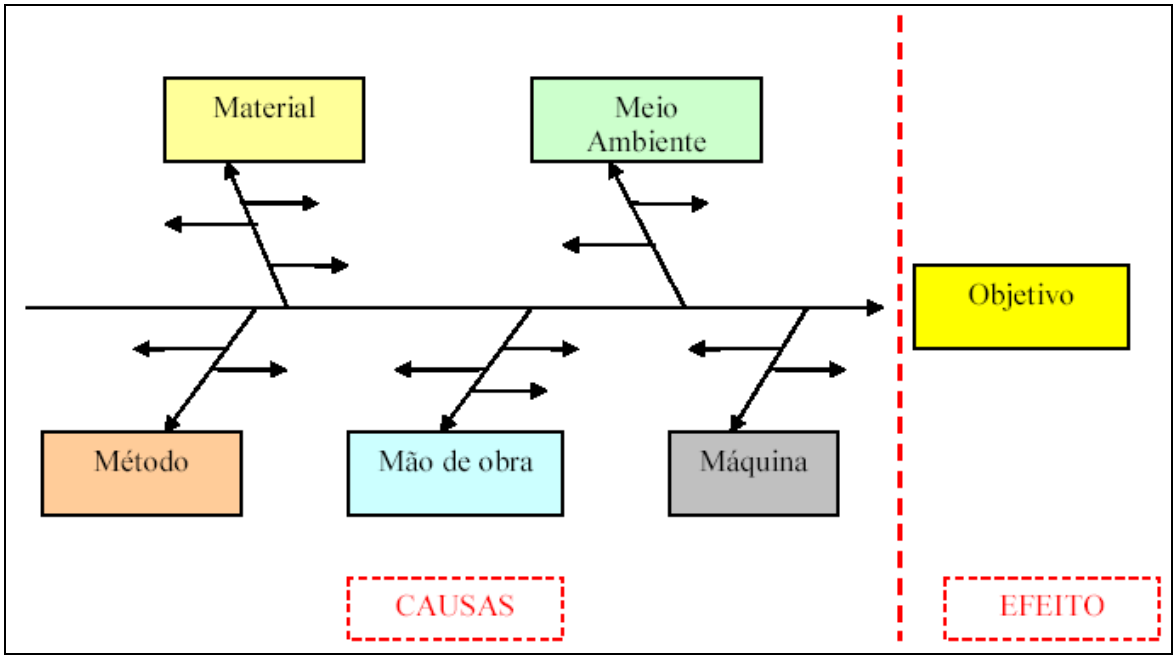


Figura B - Diagrama de Ishikawa
Fonte: PORTAL DO ADMINISTRADOR, (2010)

6.2 Diagrama de Pareto

O Diagrama de Pareto é um gráfico de barras verticais que permite determinar quais problemas a resolver e quais as prioridades. Ele deve ser construído tomando como suporte uma lista de verificação (RODRIGUES, 2006).

É uma ferramenta de análise de dados que se apresenta em gráficos de barras verticais (ver Figura C). Após a construção do Diagrama de Pareto é comum considerar-se que as causas a atacar são aquelas que contribuem, em conjunto, para cerca de 80 % do problema.

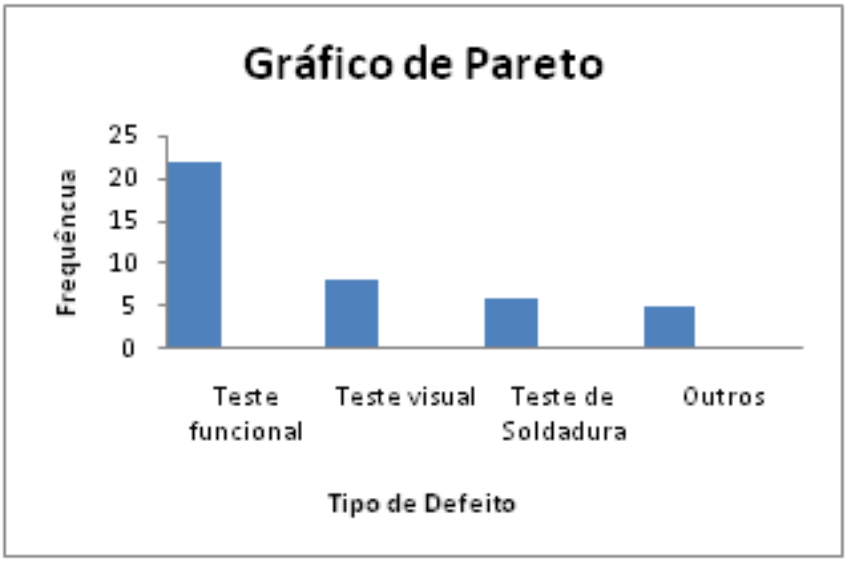


Figura C - Diagrama de Pareto
Fonte: PORTAL MAX, (2012)

6.3 Plano de Ação 5W2H

Segundo Vergara (2006), o plano de ação 5W2H é utilizado principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados e indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através de definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos e recursos associados. O 5W2H (figura D) representa as iniciais das palavras em inglês, why (porquê), what (o que), where (aonde), when (quando), Who (quem), how (como) e how much (quanto custa).

PLANO DE AÇÃO						
ÁREA:				Data: ___/___/___	Rev.: ___	Pág.: ___/___
META:				Responsável:		
0 QUE	QUEM	QUANDO	0NDE	POR QUE	COMO	QUANTO

Figura D - Plano de Ação 5W2H.
Fonte: CAMPOS, (2004)

6.4 Fluxograma

Fluxograma é a forma gráfica, através de símbolos, de descrever e mapear as diversas etapas de um processo, ordenando-as em sequência lógica e de forma planejada (RODRIGUES, 2006).

O fluxograma (figura E) mostra a ação para assar um pão.

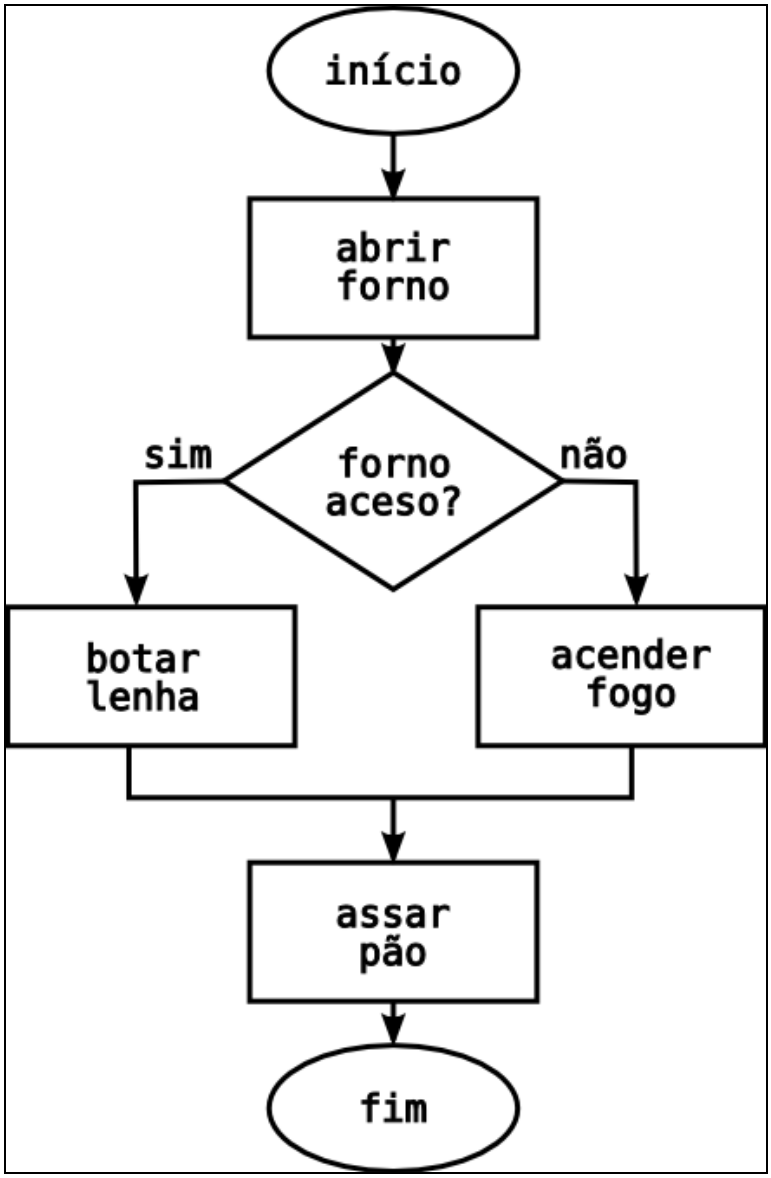


Figura E - Fluxograma simbólico.
Fonte: PORTAL CRISTIANCECHINEL, (2012)

CONCLUSÃO

Concluímos, portanto, que a Qualidade esteve relacionada com a conformidade dos produtos, posteriormente evoluiu para a satisfação dos clientes.

Hoje a Gestão da Qualidade Total busca satisfazer não só o cliente, mas todos os envolvidos na empresa criando uma cultura organizacional bem definida e homogênea nos relacionamentos entre funcionários, fornecedores e clientes.

A qualidade trouxe com seus princípios e técnicas enormes melhorias. Atualmente, as empresas de maior sucesso são aquelas que adotam as ferramentas de gestão da qualidade.

A Gestão da Qualidade Total visa a eficácia e a flexibilidade de uma organização por meio de planejamento, organização e compreensão de cada atividade, sendo útil em todas as organizações.

No ambiente globalizado atual a qualidade é essencial para as organizações sobreviverem, alcançando suas metas pretendidas e alavancando para o sucesso.

REFERÊNCIAS

BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Excelência em Serviços, Uma questão de sobrevivência no mercado.** Rio de Janeiro. Editora: Qualitymark. 1999.

BRAVO, Ismael. **Gestão da Qualidade em Tempos de Mudança.** Editora Alínea. Campinas. 2003

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês).** Editora: EDG – Editora de Desenvolvimento Gerencial. Edição: 8º edição. Belo Horizonte. 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.** Editora INDG. 8ª Edição. Minas Gerais. 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro, PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade:** Teoria da Qualidade. Rio de Janeiro: Campos. 2005.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**: Gestão e Sistemas. Editora: Makron Books. São Paulo. 1994

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade (um guia para executivos).** Editora: Pioneira. Edição: 2ª. São Paulo. 1993.

JUNIOR, Antonio Robles e BONELLI, Valério Vitor. **Gestão da Qualidade e do Meio Ambiente:** Enfoque econômico, financeiro e patrimonial. Editora: Atlas. São Paulo. 2006

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** A edição do novo milênio. Edição: 10° edição. Editora Prentice Hall. São Paulo. 2000

MELLO, Carlos Henrique Pereira, SILVA, Carlos Eduardo Sanches da, TURRIONE, João Batista e SOUZA, Luis Gonzaga Mariano de. **ISO 9001: 2008 Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços.** Editora: Atlas. São Paulo. 2009.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para Qualidade, Gestão Integrada para Qualidade.** Rio de Janeiro. Editora: Qualitymark. 2006.

PORTAL DO ADMINISTRADOR**.** Disponibilidade em: **<www.portaladm.adm.br/fg/fg11.htm>** Acessado em: 14/11/2010.

PORTAL CRISTIANCECHINEL**.** Disponibilidade em: **< http://www.cristiancechinel.pro.br/my_files/algorithms/bookhtml/node15.html>** Acessado em: 20/06/2012.

PORTAL EMPRESAS E DINHEIRO**.** Disponibilidade em: **< http://www.empresasedinheiro.com/ciclo-pdca/>** Acessado em: 20/06/2011

PORTAL MAX**.** Disponibilidade em: **<http://max.uma.pt/~a2019306/ferramentas.htm>** Acessado em: 20/06/2012.

RODRIGUES, Marcos Vinicius. **Ações para a Qualidade – GEIQ:** Gestão Integrada para a Qualidade – Padrão Seis Sigma – Classe Mundial.Editora Qualitymark. Edição 2ª. Rio de Janeiro. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão da Qualidade**. Editora FGV. 3º Edição. Rio de Janeiro. 2006.

LIDERANÇA : SEU CONCEITO, IMPORTÂNCIA E PRINCIPAIS ESTILOS

Antonia Angélica Muniz dos Santos[19]
Edna Almeida Guimarães[20]
Giliard Paulo de Brito[21]

RESUMO
Este artigo apresenta de forma simples e objetiva o conceito, a importância e os principais estilos de liderança. Descreve sucintamente os principais e mais estudados estilos de liderança, os quais, cada vez mais, têm sido um tema abordado e questionado dentro das organizações nesse novo processo de globalização. O tema liderança é bastante debatido e vivido dentro das corporações, uma vez que nos dias atuais é de extrema importância o papel do líder perante seus seguidores e subordinados, sua experiência, controle, desempenho, criatividade, paciência, objetividade, desenvoltura, competência e trabalho em equipe são as armas necessárias e importantes para que as empresas cresçam e se destaquem no mundo corporativo.

Palavras-chaves: Liderança, Principais estilos de liderança.

ABSTRACT
This article presents a simple and objective of the concept, importance and key leadership styles. It outlines the main and most studied leadership styles, which increasingly has been a topic discussed and questioned within organizations in this new globalization process. The leadership issue is quite debated and lived within corporations since today is extremely important the role of the leader before his followers and subordinates, your experience, control, performance, creativity, patience, objectivity, resourcefulness, competence and work team are the weapons necessary and important for companies to grow and excel in the corporate world.

Key-Words: Leadership, Principal leadership styles.

[19] Formada em Administração de empresas. Atualmente é Faturista da empresa Modesto Engenharia.

[20] Formada em Administração de empresas. Atualmente é Gerente Administrativo Financeiro na empresa Comercial Siqueira Ltda.

[21] Formado em Administração de empresas. Atualmente é estagiário na empresa Caixa Econômica Federal.

INTRODUÇÃO

As organizações estão em constante mudança em seus processos organizacionais, e nessas mudanças o papel do líder é de extrema importância na construção do relacionamento e intermediações nos grupos de trabalho.

As habilidades dos líderes são percebidas de acordo com o desenvolvimento de trabalhos com seus liderados, suas competências e suas atuações possibilitam o diferencial competitivo para as organizações.

Esse artigo trata da conceituação da liderança, que vem se modificando e modernizando com o tempo, mas o objetivo primordial é focar nos principais estilos de liderança já percebidos, identificados e estudados no momento.

As organizações passam por diversas transformações habituais, onde fazem melhoramento de seus processos produtivos, onde demandam agilidade e competência de seus lideres nessas transformações, visto que a liderança é de fundamental importância para o sucesso de qualquer organização.

Os líderes são primordiais para o bem comum do grupo. Seus conhecimentos são cada vez mais multiplicados e seguidos, dessa forma toda a organização lucra com o desenvolvimento da instituição.

2. Liderança e seu conceito

Conforme Maximiano (2006), liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época.

De acordo com Godsmith et all (2003), o líder está disponível para auxiliar os passos do processo, mas uma vez que o líder o tiver dominado e interiorizado como uma capacidade natural de aprendizado contínuo. Assim o líder assumirá total responsabilidade por seu desenvolvimento.

Segundo Blumen (1999), ele permite aos líderes buscarem comportamentos em um espectro mais amplo do que eles estão normalmente acostumados ou ainda mais importante, em um grupo de estilos políticos ou “instrumentais” que utilizam a si próprio e os outros como instrumentos para atingir metas.

3. Liderança e sua importância

“A presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. O exercício da autoridade seria suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação, necessário se faz a presença de uma liderança, pois é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto (BENNIS, 1996).

Conforme Motta (1995), a visão da legitimidade da liderança, com base na aceitação do líder pelo grupo, condiciona considerar que uma boa parte do

poder do líder fixa-se no próprio grupo, o que dá fundamento à maioria das teorias contemporâneas sobre a liderança.

Segundo Nannus (2000), os líderes tomam o controle e permitem que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos para a realidade; atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. Uma liderança eficaz energiza uma empresa maximizando a sua contribuição para o bem-estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro da organização.

A liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, ocorrendo em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados; e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização (GUIMARÃES, 2002).

4 Principais Estilos de Liderança

4.1 Liderança Autocrática

Conforme Maximiano (2006), quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação.

4.2 Liderança Democrática

De acordo com Maximiano (2006), quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem algumas espécies de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte dos dirigentes.

Conforme Cury (2012), no estilo democrático os programas podem ser negociados com o grupo e este participa ativamente das decisões (aceitação da autoridade), pois o líder aceita o homem como um ser inteligente, dinâmico, trabalhador e que, uma vez motivado, pode produzir muito mais, gostando, portanto, de atividades desafiadores (Teoria Y de McGregor). Os membros são livres para trabalhar com um colega de sua escolha; a decisão das tarefas é confiada ao grupo.

4.3 Liderança Carismática ou Transformador

A teoria da liderança carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos. Os estudos sobre liderança carismática têm sido direcionados, em sua maior parte, à identificação daqueles comportamentos que diferenciam os lideres carismáticos dos demais (ROBBINS, 2002).

O carisma em um líder geralmente inspira os membros do grupo e facilita as transformações. Contudo, o carisma depende, em grande parte, da percepção da pessoa e envolve um relacionamento entre o líder e o seguidor. Uma característica-chave dos líderes carismáticos é a sua visão. Eles oferecem uma visão (ou uma meta grandiosa) de onde a organização está e como tal visão pode ser alcançada (um plano) (DUBRIN, 2003).

Segundo Daft (2006), a liderança carismática vai além das técnicas de liderança transacional. O carisma tem sido conhecido como “um fogo que acende a energia e o compromisso do seguidor, produzindo resultados acima e além da obrigação”. O líder carismático tem a habilidade de inspirar e motivar as pessoas para que elas façam mais do que normalmente fariam, apesar dos obstáculos e do sacrifício pessoal.

4.4 Liderança Participativa

O modelo de liderança participativa sustenta que a eficiência de uma decisão mede-se tanto pela sua qualidade quanto pela sua aceitação (SOTO, 2005).

Conforme Robbins (2003), a liderança participativa fornece um conjunto de regras a serem seguidas pelos líderes na determinação da extensão e forma da tomada de decisão participativa que deve ser encorajada em cada situação.

4.5 Liderança Transacional

Líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas (MAXIMIANO, 2006).

De acordo com Robbins (2002), líderes transacionais são líderes que conduzem ou motivam seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papeis e das exigências das tarefas.

Conforme Schermerhorn et all (1999), a liderança transacional envolve trocas diárias entre os líderes e os subordinados e é necessária para que se consiga um desempenho de rotina de comum acordo entre líderes e subordinados.

4.6 Liderança Transformacional

De acordo com Robbins (2002), líderes transformacionais são líderes que oferecem consideração individualizada e estímulo intelectual a seus liderados, além de possuírem carisma.

O líder transformacional é aquele que ajuda as organizações e as pessoas a fazerem mudanças positivas no modo como elas conduzem suas atividades. A liderança transformacional está intimamente ligada à liderança estratégica, que provê direção e inspiração da organização (DUBRIN, 2003).

Conforme Daft (2006) os líderes transformacionais se assemelham aos líderes carismáticos, mas são distinguidos pela sua habilidade especial em realizar inovação e mudança, reconhecendo as necessidades e preocupações dos seguidores, ajudando-os a examinarem problemas antigos com novas abordagens, e encorajando-os a questionar o status quo. Os líderes transformacionais criam mudanças significativas em ambos, os seguidores e a organização.

4.7 Liderança Laissez-Faire ou Liberal

Um estilo laissez-faire em que o líder essencialmente não toma decisão alguma, conduz a atitudes mais negativas e a um desempenho mais baixo. Esses resultados parecem lógicos e provavelmente representam as crenças que prevalecem entre os administradores sobre os efeitos gerais dessas abordagens de tomadas de decisões (BATEMAN E SNELL, 1998).

Conforme Cury (2012), esse estilo de comportamento permite que os membros do grupo façam o que desejam fazer. Não se estabelecem programas ou processos. Cada pessoa é deixada sozinha. Ninguém tenta influir em ninguém. Ausência completa de participação do líder.

4.8 Liderança Visionária

A liderança visionária é a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização ou unidade organizacional, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria. Essa visão, se selecionada e implementada corretamente, é tão enérgica que “dá início realmente ao futuro, despertando as habilidades, os talentos e os recursos para que ele aconteça” (ROBBINS, 2002).

4.9 Liderança Virtual

O local de trabalho virtual, no qual os funcionários trabalham distantes entre si e dos líderes, está se retornando cada vez mais comum nas organizações atuais, trazendo novos desafios de liderança (DAFT, 2006).

CONCLUSÃO

Concluímos, por tanto que, com as recorrentes mudanças organizacionais, o papel do líder é de extrema relevância, para que o mesmo possa comandar e conduzir a equipe nessas novas adaptações, para que a organização não sofra perdas e desgastes, assim podendo transformar as ameaças em oportunidades.

Os líderes dentro das organizações estão sendo cada vez mais multifuncionais, desenvolvendo estratégias, traçando objetivos, implementando mudanças, conduzem seus liderados para próximo de si através da confiança, motivação, comunicação, participação e segurança, assegurando cada vez mais seu sucesso e o sucesso da sua equipe.

As organizações estão sempre atentas nas descobertas de novos líderes, aqueles natos, ou aqueles que buscam a liderança, o importante é a conscientização da importância do líder para o desenvolvimento de grupo, a fim do objetivo maior que é o crescimento das empresas.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S. Bateman e NELL, Scott A. **Administração:** Construindo Vantagem Competitiva. Editora Atlas. São Paulo. 1998.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Editora Atlas. São Paulo. 1996.

BLUMEN, Jean Lipman. **Liderança Conectiva:** Como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado. Editora: Makron Books. São Paulo. 1999.

CURY, Antonio. **Organizacional e Métodos:** Uma visão Holística. Editora Atlas. 8º Edição. São Paulo. 2012.

DAFT, Richard L. **Administração.** Editora Thompson. 6º Edição. São Paulo. 2006.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Editora Thompson. São Paulo. 2003

GOLDSMITH, Marshall; LYONS Laurence e FREAS Alissa. **Coaching:** o exercício da liderança. Editora: Campus. 6ª Edição. Rio de Janeiro. 2003.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz:** pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis. São Paulo, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** Da revolução urbana à revolução digital. Editora: Atlas. 6ª Edição. São Paulo. 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Editora Record. Rio de Janeiro. 1995.

NANUS, Burt. **Liderança Visionária**. Editora Campus. Rio de Janeiro. 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Editora Pretice Hall. 9º Edição. São Paulo. 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. Editora Saraiva. São Paulo. 2003.

SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G. e OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Editora Bookman. Porto Alegre. 1999.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional:** Impactos das Emoções. Editora Thompson. São Paulo. 2005.

ORIENTAÇÕES AOS AUTORES
POLÍTICA EDITORIAL

A Revista *Científica INTERMEIO* é um periódico semestral eletrônico, aberto à colaboração de docentes e discentes.

A Revista promove a publicação de resenhas de livros e procura debater temas de interesse geral através de entrevistas e/ou relatos de experiências. Publica também resumos de teses de doutorado e dissertações de mestrado, valorizando e estimulando a participação de autores pertencentes a duas ou mais instituições, aceitando, ainda, artigos em língua estrangeira. Nesse sentido, está aberta a colaborações, reservando-se o direito de publicar ou não os textos enviados espontaneamente à redação. Todos os artigos são submetidos à avaliação de dois pareceristas.

Será veículo da divulgação dos trabalhos dos Encontros de Iniciação Científica da área de Negócios.

A Revista *Científica INTERMEIO* está inserida no âmbito do termo de cooperação acadêmica aberta a intercambiar trabalho de outras instituições de ensino superior no âmbito da Saúde.

NORMAS GERAIS DE PUBLICAÇÃO

As publicações serão editadas seguindo as normas oficiais da ABNT sendo submetidas previamente ao Conselho Editorial, para aprovação.

ARTIGOS CIENTÍFICOS

Deverão ser formatados, preferencialmente, com as - seguintes partes;

- Título
- Resumo
- Introdução
- Tópicos teóricos para embasar o trabalho (numerar os tópicos)
- Conclusão
- Referências Bibliográficas

RESENHAS

As resenhas devem ser originais, preferencialmente incluindo quadros, tabelas, gráficos, ilustrações, notas e referências. Estas devem apresentar, de modo sucinto, a obra, destacando as principais contribuições do autor, e/ou problematizando as elaborações ali expostas.

As resenhas devem ser enviadas em português, contendo título e subtítulo da obra, nome do autor, local de publicação, editora e ano de publicação, bem

como uma breve informação sobre o resenhador (a titulação e a vinculação institucional).

RESUMOS EXPANDIDOS DE TESES, DISSERTAÇÕES E RELATÓRIOS DE PESQUISAS ACADÊMICAS

Os resumos expandidos deverão contendo o nome do texto, do autor e do professor orientador, com sua respectiva filiação institucional.

RELATOS DE EXPERIÊNCIAS

Os relatos de experiências têm como objetivo socializar pesquisas, estudos e atividades de natureza formativa, desenvolvidas ou em desenvolvimento em instituições acadêmicas, sindicais ou outras organizações sociais.

ENTREVISTAS

A Revista poderá publicar entrevistas realizadas com pesquisadores e militantes no âmbito das temáticas da Revista. Na primeira página da entrevista, deve constar o título da mesma, seguido de uma breve apresentação do entrevistado e do entrevistador.

PROCESSO DE SUBMISSÃO DE TRABALHOS/CONTATOS

Poderão ser submetidos trabalhos para publicação via e-mail: faece.edu@gmail.com, com o assunto “Artigo para publicação”.

Os textos serão submetidos à avaliação de dois pareceristas, membros do Conselho Editorial.

O Conselho Editorial informará aos autores sobre a aceitação ou não de seus trabalhos, indicando, quando for o caso, possíveis alterações de natureza técnica nos textos submetidos à publicação.

TRANSFERÊNCIAS DE DIREITOS AUTORAIS

As publicações devem ser encaminhadas com as autorizações escritas e assinadas de transferência de direitos a Revista.