

6 - INVESTIGAÇÃO DOS ARTEFATOS GERENCIAIS UTILIZADOS PELOS GESTORES DOS RESTAURANTES DE FERNANDO DE NORONHA PARA A TOMADA DE DECISÃO

Rosa Jaqueline Ortiz Hamermüller, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Rio Grande do Norte Brasil, jaquenoronha3@hotmail.com,
Yuri Gomes Paiva Azevedo, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, Brasil, yuri_azevedo@live.com
Hellen Bomfim Gomes, , Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Rio Grande do Norte Brasil, hellenbomfim@hotmail.com
Raimundo Marciano de Freitas Neto, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Rio Grande do Norte Brasil, raimundomfn@gmail.com
Aneide Oliveira Araújo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Rio Grande do Norte Brasil, aneide.ufrn@gmail.com

Resumo

O presente estudo objetiva investigar os artefatos de contabilidade gerencial utilizados pelos gestores dos restaurantes de Fernando de Noronha/PE para a tomada de decisão, baseado no modelo *International Management Accounting Practices 1* (IMAP 1). Para tanto, realizou-se, entre setembro e outubro de 2017, entrevistas *in loco* com 23 gestores. Os dados obtidos por meio das entrevistas foram transcritos e analisados utilizando-se da técnica de análise de conteúdo. Nesse sentido, foi realizado o processo de codificação no software ATLAS.ti®, em que a codificação aberta propiciou segmentar as unidades de significado nos códigos referentes aos artefatos gerenciais descritos no modelo do IMAP 1, para que, posteriormente, por meio da codificação axial, os códigos fossem elencados como artefatos tradicionais ou modernos. Como principais resultados pode-se perceber que, dentre os artefatos tradicionais, há predominância na utilização do método de custeio por absorção e do orçamento, ficando os demais com baixa representatividade. Ao analisar os artefatos modernos, observa-se considerável utilização do *benchmarking*, *kaizen*, teoria das restrições e planejamento estratégico. Sendo assim, conclui-se que os artefatos da contabilidade gerencial estão, de forma geral, fazendo parte da rotina de gestão das empresas, mesmo que várias entidades utilizem esses recursos de forma intuitiva ou limitada.

Palavras chave: Artefatos Gerenciais; Restaurantes; Fernando de Noronha.

Abstract

The present study aims to investigate the management accounting artifacts used by Fernando de Noronha/PE managers for decision making, based on the *International Management Accounting Practices 1* (IMAP 1) model. Therefore, interviews were conducted between September and October 2017 with 23 managers. The data obtained through the interviews were transcribed and analyzed using the content analysis technique. In this sense, the coding process was performed in the ATLAS.ti® software, in which the open coding allowed to segment the units of meaning in the codes referring to the management artifacts described in the IMAP 1 model, so that later, through the axial coding, codes have been listed as traditional or modern artifacts. As main results it can be seen that, among the traditional artifacts, there is a predominance in the use of the absorption costing method and the budget, being the other artifacts with low representativity. In analyzing the modern artifacts, it can be observed a considerable use of benchmarking, kaizen, constraint theory and strategic planning. Thus, it can be concluded that the artifacts of managerial accounting are, in general, part of the management routine of the companies, even if several entities use these resources in an intuitive or limited way.

Keywords: Management Artifacts; Restaurants; Fernando de Noronha.

1 Introdução

Considerando que o ambiente empresarial é dinâmico, observa-se que a contabilidade procura adequar-se às novas realidades, com base na geração de ferramentas capazes de produzir informações cada vez mais próximas da realidade, atuais e adequadas aos novos contextos que se apresentam, possibilitando, assim, aos *stakeholders*, tomadas de decisões embasadas nos conhecimentos fornecidos por essa área de conhecimento (RIBEIRO, 2011).

Beuren e Erfurth (2010) apontam este caminho quando se referem a real necessidade de os gestores fazerem uso cada vez mais de informações específicas que os subsidiem na tomada de decisões em ambientes repletos de incertezas e riscos. Corroborando esse pensamento, Espejo et al. (2009) descrevem que o cenário econômico impõe às organizações maior flexibilidade ao demandar sucessivas modificações, fazendo com que estas tenham de se adequar e repensar suas técnicas para evitar resultados negativos em seus projetos. É nesse cenário que surge a necessidade de implantação de artefatos utilizados pela contabilidade gerencial com o propósito de atender as demandas de informações das empresas.

Os artefatos de contabilidade gerencial são utilizados para designar atividades, ferramentas, filosofias de gestão, métodos de custeio, modelos de gestão ou métodos de avaliação que possam ser utilizados pelos profissionais da contabilidade (SOUTES, 2006). É por meio deles que as informações sobre processos internos e o ambiente externo podem ser obtidas para a tomada de decisões eficazes (ISIDORO et al., 2012).

Considerando, então, a importância da utilização de artefatos gerenciais para fornecer informações aos gestores para tomada de decisão, em 1998, o *International Federation of Accountants* (IFAC) publicou um documento denominado *International Management Accounting Practices 1* (IMAP 1), que reconhece que a contabilidade gerencial evoluiu em quatro estágios, contendo artefatos específicos em cada um deles.

Nesse sentido, diversos estudos foram realizados tanto no âmbito nacional, como no contexto internacional, visando identificar a utilização desses artefatos gerenciais (BOGALE, 2013; CATAPAN et al., 2011; COLARES; FERREIRA, 2013; ISIDORO et al., 2012; MACOHON; BEUREN, 2016; REIS; TEIXEIRA, 2013; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016; SILVA; LUCENA, 2016; TEIXEIRA et al., 2011).

No entanto, apesar dos diversos artefatos elencados pela literatura, os ensaios que investigam aspectos relacionados à gestão de empresas no ramo da alimentação, mais precisamente restaurantes, ainda são incipientes, destacando-se o estudo realizado por Lippel (2002).

Assim, tendo em vista a importância das empresas do ramo de alimentação, em função da relevância econômica e social do setor para a economia nacional, conforme descreve Antloga (2009), bem como pela lacuna de investigações nessa área, tem-se o seguinte problema de pesquisa: quais são os artefatos gerenciais utilizados pelos gestores de restaurantes de Fernando de Noronha/PE para a tomada de decisão?

Nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo investigar os artefatos de contabilidade gerencial utilizados pelos gestores dos restaurantes de Fernando de Noronha para a tomada de decisão.

Nessa perspectiva, além da incipiência dos estudos na área, o presente estudo também justifica-se pelo fato de Fernando de Noronha ser uma localidade ímpar por seu caráter geográfico e econômico, um arquipélago pertencente ao Estado de Pernambuco, administrado enquanto autarquia e considerado um dos destinos

turísticos de relevância para o Estado.

Pelas condições de difícil acesso, o simples contato com fornecedores se torna diferente, uma vez que os insumos devem ser estocados contando com prazos diferentes, pois estarão vindo do continente em barcos e aviões. O planejamento é diferenciado em relação a outros restaurantes, tendo em vista a alta volatilidade do mercado em função da sazonalidade e das questões climáticas (as marés são levadas em conta por causa das embarcações que trazem mantimentos e as chuvas também pelas condições da pista do avião).

Sendo assim, os residentes precisam adaptar-se às condições particulares da região. Nesse círculo, estão os empresários e gestores das diversas empresas da ilha e, dentre eles, os proprietários e gerentes de restaurantes. Necessário se torna, então, utilizar-se de várias estratégias de adaptabilidade para que o segmento receba e proporcione a todos os visitantes serviços de qualidade, primando pelo profissionalismo e satisfação do turista.

2 Referencial teórico

2.1 Artefatos de Contabilidade Gerencial

Considerando que os resultados positivos alcançados por uma empresa dependem de uma boa gestão e de decisões assertivas a respeito da utilização das informações disponíveis no processo decisório, Prakash (2013) afirma que propiciar informações relevantes que levem a novas estratégias de negócios, direcionar o planejamento e os controles, auxiliar na tomada de decisão, otimizar o desempenho e a utilização de recursos, além de criar processos de gerações de valor para a empresa, são características benéficas da contabilidade gerencial.

Nesse sentido, em relação aos benefícios propiciados pelas informações gerenciais, Frezatti et al. (2012) evidenciam que o fornecimento adequado dessas informações possibilita aos gestores maior confiança e melhores avaliações para a tomada de decisão. Esse processo, segundo Anthony e Govindarajan (2002), é apoiado e facilitado pela contabilidade gerencial.

No entanto, apesar dos benefícios propiciados pela contabilidade gerencial, Marques et al. (2016) descrevem que uma das fragilidades encontradas nas análises de sua implementação por meio de artefatos gerenciais diversos é o descompasso entre a teoria e a prática, tendo em vista que os artefatos tradicionais de contabilidade gerencial são os mais utilizados pelas empresas em detrimento dos mais modernos.

Nessa perspectiva, Nuhu, Baird e Appuhamilage (2017) afirmam que as práticas tradicionais de contabilidade gerencial têm sido criticadas por sua estreiteza e falha em atender aos requisitos de informação para facilitar a mudança e os desafios do ambiente de negócios. Em contrapartida, as práticas contemporâneas enfatizam a qualidade, rapidez, relação custo-eficácia da gestão, a competitividade e a satisfação do cliente e são consideradas relevantes para o atual ambiente dinâmico de negócios (NUHU; BAIRD; APPUHAMILAGE, 2017).

Dessa forma, Fonseca e Machado (2002) apontam que a escolha das empresas sobre quais artefatos gerenciais utilizar nas suas estratégias podem prejudicar as tomadas de decisões, haja vista que essas escolhas são feitas, na sua maioria, seguindo padrões sociais estabelecidos pela maioria. Esse posicionamento é complementado por Santana, Colauto e Carrieri (2012) ao passo que afirmam que essa dificuldade de escolha é um dos fatores que aparecem como entraves para uma gestão empresarial eficiente.

Considerando que a contabilidade gerencial é composta por uma gama de artefatos que podem ser institucionalizados e aceitos na organização, podendo impactar outras entidades, bem como serem impactados por elas (BURNS; SCAPENS, 2000), o *International Federation of Accountants* (IFAC), emitiu, em 1998, um relatório, cujo objetivo era definir o estágio de evolução que a contabilidade gerencial se encontrava, bem como descrever os estágios anteriores e as práticas utilizadas até aquele momento.

Nessa perspectiva, o IFAC elaborou um *framework* intitulado *International Management Accounting Practices 1* (IMAP 1), em que foram estabelecidos quatro estágios classificados estruturalmente de acordo com as especificidades inerentes a conceituação e movimentações da contabilidade gerencial.

Segundo Macohon (2008), o IFAC considerou, na construção desse relatório, as diferentes linguagens contábeis utilizadas no mundo, as diferentes culturas existentes, a evolução da prática contábil até então e a importância do uso da contabilidade gerencial para todas as organizações. Desta feita, a partir deste momento, a contabilidade gerencial passa a utilizar o termo artefatos gerenciais ao se referir às ferramentas utilizadas nos processos e seus respectivos estágios.

O termo artefato é definido por Soutes (2006) como o tipo de ferramenta utilizada para definir métodos de custeio, mensuração, avaliação, desempenho e filosofias gerenciais utilizadas pela contabilidade no desempenho de suas atribuições. De forma complementar, Isidoro et al. (2012) afirmam que por meio deles as informações acerca dos processos internos e o ambiente externo podem ser obtidas para a tomada de decisão.

Nesse sentido, vale salientar que, conforme evidenciam Soutes e Zen (2005), os artefatos gerenciais podem transitar entre os estágios, com a possibilidade de se fazerem presente em vários momentos. Assim, seguindo esta premissa, os estágios evolutivos dos artefatos gerenciais foram segregados em tradicionais e modernos, conforme evidenciado por Colares e Ferreira (2013).

No primeiro estágio, encontram-se os artefatos considerados tradicionais, voltados para determinação de custos e controle financeiro por meio do uso de orçamentos e tecnologias de contabilidade de custos, ao passo que o segundo estágio foca no fornecimento de informações para planejamento e controle gerencial através da utilização de técnicas voltadas à análise de decisão e contabilidade por responsabilidade, conforme descrito pelo IFAC (1998).

No terceiro estágio, o foco consiste na redução de desperdício dos recursos utilizados nos processos da empresa, mediante o emprego da análise de processos e tecnologias de gerenciamento de custos. A atenção no quarto estágio é voltada para a geração de valor por meio do uso efetivo de recursos, de tecnologias que examinam os direcionadores de valor para o cliente e de inovação organizacional (IFAC, 1998).

Uma adaptação realizada por Soutes (2006) demonstra como estão elencados os artefatos gerenciais nos quatro estágios evolutivos do quadro conceitual do IFAC (1998) que foram utilizados como base para a elaboração do presente estudo. No 1º estágio encontram-se os artefatos: Custeio por Absorção, Custeio Variável, Custeio Padrão e Retorno sobre Investimento, enquanto que no 2º estágio tem-se: Preço de Transferência, Valor Presente, Orçamento e Descentralização.

No 3º estágio encontram-se: Custeio Baseado em Atividades (ABC), Custeio Meta, *Benchmarking*, *Just in Time* (JIT), *Kaizen*, Teoria das Restrições, Planejamento Estratégico e Gestão Baseada em Atividades (ABM). Por fim, no 4º estágio são elencados os artefatos: *Economic Value Added* (EVA), Gestão Econômica (GECON), Simulação, *Balanced Scorecard* e Gestão Baseada em Valor (VBM).

Nessa perspectiva, verifica-se que a contabilidade gerencial tem evoluído, considerando os novos artefatos que estão sendo utilizados para permitir o aumento de qualidade na produção e redução de custos dos produtos, visando também a implementação de novas tecnologias e complexos processos de gestão (SANTOS et al., 2017).

2.2 Estudos na Área

É possível encontrar na literatura pesquisas que procuram estudar a contabilidade gerencial e seus artefatos em empresas de diversos segmentos. Assim sendo, como o objetivo desta pesquisa vai de encontro a esses estudos, foi realizado um levantamento das pesquisas empíricas acerca do tema em questão, conforme apresentado na Quadro 1.

Quadro 1 – Estudos Recentes na Área

Autores	Amostra	Principais resultados
Catapan et al. (2011)	Pesquisa realizada em 20 estabelecimentos dos bairros de Curitiba e região metropolitana nos setores do comércio, indústria e serviços.	Obteve-se o resultado de 30% dos respondentes utilizando fluxo de caixa, 15% orçamento empresarial e 0% referente a análises através da margem de contribuição, não apontando especificamente nenhum outro artefato.
Teixeira et al. (2011)	A amostra compreende 150 empresas referentes ao ano de 2007 e 146 referentes ao ano de 2008 do Estado do Espírito Santo, presentes no ranking publicado pela revista Findes na edição dos referidos anos.	Os principais resultados demonstram que os artefatos mais utilizados foram: a análise por centro de responsabilidade, o orçamento, o planejamento estratégico e o preço de transferência, ao passo que o ABC, o RKW, o custeio Kaizen e o EVA foram os menos utilizados.
Isidoro et al. (2012)	A amostra foi composta por 13 cooperativas agropecuárias citadas na revista Exame, Melhores e Maiores da edição de 2010.	Dentre os diferentes artefatos utilizados pelas cooperativas, os mais usados são planejamento estratégico, orçamento, custo por absorção, custo variável e ROI, ao passo que GECON, EVA e kaizen foram os de menor utilização.
Bogale (2013)	Amostra compreendeu 43 fábricas na Etiópia. Entrevistando profissionais contadores, administrativos, de custos, orçamento e finanças.	Artefatos da contabilidade gerencial timidamente encontrados nos resultados, perfazendo os seguintes totais como mais utilizados: ABC com 12 respondentes positivos e Custo Meta com 09 respondentes. Just in time com 01 respondente positivo. Como não utilizados constam VBM, Kaizen e BSC.
Colares e Ferreira (2013)	A pesquisa foi realizada num total de 28 empresas prestadoras de serviço no Estado de Minas Gerais, sendo 10 de grande porte e 18 de pequeno porte.	No estudo, o artefato com maior frequência de utilização foi simulação, seguido pelos artefatos Orçamento, Moeda Constante e Benchmarking. Os artefatos que tiveram menor expressão foram Custeio Padrão, Kaizen, Preço de Transferência, Teoria das Restrições e Balanced Scorecard.
Reis e Teixeira (2013)	Fizeram parte da pesquisa 69 cooperativas do ramo agropecuário do Estado de Minas Gerais, no ano de 2011.	Foram apontados como os artefatos mais utilizados nas cooperativas: Simulação – 77,9%, Custeio por Absorção e Orçamento – 64,7% e Custeio Variável – 63,2%. Os artefatos menos utilizados foram: Balanced Scorecard e Kaizen – 14,7%, EVA – 20,6%, ABC – 28%, Just in

		Time e Custeio Meta – 29,4%.
Macohon e Beuren (2016)	Amostra compreendeu 15 indústrias associadas ao Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul, SC.	Artefatos mais utilizados foram: Simulação – 73%, Custeio por absorção – 66,7%, ROI – 60%, Planejamento Estratégico, 53,30%, Benchmarking – 53,30%. Os artefatos com menores percentuais foram: EVA – 6,7% e Just in Time – 13,3%, os demais não foram encontrados percentuais, perfazendo 0%.
Santos, Dorow e Beuren (2016)	Esta amostra totalizou efetivamente 41 micro, pequenas e médias empresas do Vale do Itajaí, SC.	Quanto a utilização dos artefatos gerenciais, não contempla nem 30% da amostra, tendo baixa representatividade, com exceção de planejamento tributário com 18 respondentes somente. Planejamento estratégico, 10 respondentes positivos, ROI, 10 positivos e orçamento 09 respondentes aparecem como baixo índice de conhecimento e utilização como ferramenta de gestão.
Silva e Lucena (2016)	A amostra utilizada totalizou 32 empresas da grande João Pessoa/PB, dos setores industriais, de comércio, serviços, construção civil e instituições financeiras.	Os artefatos mais utilizados foram Orçamento com 26 dos respondentes positivos e Planejamento Estratégico com 25 respondentes positivos. Com maiores respondentes negativos tem-se Kaizen com 32, EVA com 32, Just in Time com 31 e Teoria das Restrições com 31 negativas.
Santos et al. (2017)	A amostra utilizada compreendeu 8 gestores de Food Trucks da cidade de Natal, RN.	Os resultados evidenciaram a utilização do custeio por absorção e orçamento empresarial, artefatos do primeiro e segundo estágios do IMAP 1. Em relação ao terceiro estágio, custeio meta, benchmarking, kaizen, planejamento estratégico e just in time. Não sendo identificada a utilização de artefatos do quarto estágio.
Nuhu, Baird e Appuhamilag e (2017)	A amostra é composta por 740 organizações do setor público da Austrália.	Os resultados sugerem que, a partir da utilização de sistemas de contabilidade gerencial, as organizações públicas tendem a adotar com maior frequência os artefatos gerenciais contemporâneos.
Russo, Parisi e Pereira (2016)	A amostra da pesquisa é composta por uma concessionária brasileira de serviços públicos de água e esgoto que atua em território brasileiro.	Os resultados evidenciaram que a companhia dispunha de um processo de gestão integrado que engloba os artefatos de planejamento estratégico e operacional, orçamento empresarial, BSC, VBM e gestão de projetos, mas se encontrava em um processo de desinstitucionalização devido à perda do patrocínio da alta administração para o seu uso.
Paulo e Cintra (2018)	A amostra é composta por uma indústria de confecção têxtil de médio porte, localizada no Rio de Janeiro.	Os resultados evidenciam que, nos períodos analisados e de forma evolutiva, a empresa utilizou artefatos gerenciais ao longo do seu ciclo de vida. Nas fases iniciais, estes não eram formalizados. Nas fases intermediárias até a atual, passam a ser utilizados o custeio baseado em atividades, combate aos gargalos (Teoria das Restrições) e network.
Sousa et al. (2019)	A amostra é composta por 19 empresas integrantes do ranking de crescimento empresarial de ICMS do Piauí.	Os resultados sugerem que, das 15 empresas que apresentam contabilidade gerencial, todas fazem uso de artefatos tradicionais. A utilização de artefatos modernos surge nas empresas que apresentam maior crescimento.

Fonte: Elaborado pelos autores

Após levantar os estudos realizados no âmbito nacional sob a temática

pesquisada, observa-se que ainda são incipientes os achados referentes às empresas que utilizam-se dos artefatos da contabilidade gerencial no ramo alimentício, conforme demonstrado na Tabela 1.

No entanto, é possível encontrar outros ramos de atividades fazendo uso dos artefatos tradicionais como Orçamento, Custeio por Absorção, Custeio Variável, Custo Padrão, ROI, Preço de Transferência, Moeda Constante e Valor Presente. Nos artefatos modernos verifica-se uma considerável utilização do Planejamento Estratégico, ABC, *Kaizen*, EVA, Simulação, *Benchmarking* e *Just in Time* por parte das empresas investigadas.

3 Aspectos metodológicos

O presente estudo caracteriza-se como descritivo quanto ao objetivo, bem como qualitativo no que se refere à abordagem do problema. Em relação aos procedimentos utilizados, tem-se um estudo de casos múltiplos que, segundo Yin (2010), possibilita maior profundidade e detalhamento do universo da pesquisa.

Para a identificação da população de restaurantes da região estudada, foi obtida, junto ao setor de turismo da Administração Geral do Distrito Estadual de Fernando de Noronha, a listagem das firmas pertencentes ao segmento, de acordo com a participação em um cadastro oficial de estabelecimentos detentores de alvarás de funcionamento e, portanto, regulares perante os órgãos oficiais do governo local, tendo sido identificados 30 organizações. Dentre estas, foi possível entrevistar 23 gestores, pois 07 gestores estavam em viagem ao continente. Entenda-se como gestor os gerentes ou proprietários dos estabelecimentos.

Visando identificar os artefatos da contabilidade gerencial utilizados pelos restaurantes de Fernando de Noronha, foram realizadas entrevistas *in loco*, por esta ser considerada por Teixeira et al. (2011) como uma das técnicas mais adequadas para a obtenção de dados confiáveis. Ademais, outro fator positivo é a possibilidade de esclarecer, de imediato, eventuais dúvidas dos entrevistados quanto a uma ou mais perguntas do formulário-questionário ou até mesmo dúvidas da própria pesquisa.

As entrevistas *in loco* foram realizadas com os gestores dos restaurantes no período entre Setembro e Outubro de 2017 tendo como guias questionários semiestruturados segregados em duas seções: (i) caracterização dos restaurantes e dos gestores; e (ii) artefatos de contabilidade gerencial presentes na estrutura conceitual denominada *International Management Accounting Practices 1* (IMAP 1), criada pelo IFAC (1998).

A seção de caracterização dos restaurantes e dos gestores foi elaborada seguindo estudos anteriores realizados na área (GUERREIRO; CORNACHIONE; SOUTES, 2011; COLARES; FERREIRA, 2013; REIS; TEIXEIRA, 2013). Em relação aos questionamentos referentes aos artefatos de contabilidade gerencial, foi aplicado o roteiro de perguntas abertas evidenciado na Quadro 2, tendo como base o *framework* do IFAC (1988).

Quadro 2 – Questões abertas

Estágios	Questionamentos
1º estágio	Você determina o custo dos seus produtos e realiza o controle financeiro da empresa?
2º estágio	Você realiza o planejamento das atividades e o controle gerencial da empresa?
3º estágio	Você realiza algum tipo de controle de redução de perdas de recursos?
4º estágio	Você avalia a criação de valor da sua empresa através dos recursos utilizados?

Fonte: Elaborado com base no IFAC (1988).

Ressalta-se que todos os participantes do estudo procuraram responder às entrevistas em locais tranquilos, como em salas de gerências ou locais reservados dos restaurantes, criando, assim, ambientes favoráveis a conversas, com tempo médio de duração entre duas e três horas. Este tempo também foi estimado como máximo para evitar dispersão em relação ao foco da pesquisa.

Após a realização das entrevistas com os gestores dos restaurantes de Fernando de Noronha, os dados foram transcritos para um arquivo digital visando a realização das análises qualitativas por meio da técnica de análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2011), pode ser utilizada para analisar em profundidade cada expressão específica de indivíduos ou grupos. A análise de conteúdo, por meio da reunião de dados em um sistema de categorias, possibilita o entendimento de informações presentes no discurso, mas que não seriam acessíveis caso não fossem analisadas por meio dessa técnica (BARDIN, 2011).

Nesse sentido, realizou-se o processo de codificação no *software* ATLAS.ti®, em que a codificação aberta propiciou segmentar as unidades de significado nos códigos referentes aos artefatos gerenciais descritos no modelo do IMAP 1. Posteriormente, por meio da codificação axial, os códigos foram elencados como artefatos tradicionais ou modernos.

Adicionalmente, os artefatos foram classificados nas escalas: amplamente utilizado (AU), parcialmente utilizado (PU), em fase de implementação (EI) ou não utilizado (NU), também utilizada por Teixeira et al. (2011), visando sintetizar como encontra-se o nível de utilização dos artefatos gerenciais por parte nas empresas investigadas.

Levando em consideração o objetivo de garantir a preservação do sigilo e ética no que se refere aos dados da pesquisa e a preservação da identidade das pessoas e empresas envolvidas, foi solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). que, segundo Souza et al. (2013), é um documento com teor explicativo das ações e temas referentes a pesquisa, garantindo assim sua livre decisão em colaborar com o estudo, bem como a requisição formal de sua autorização para realização da gravação da entrevista.

Foram obtidos os TCLE para os 23 participantes da entrevista, sem a autorização da captura do áudio por parte da maioria dos entrevistados, o que demandou um esforço adicional de anotação durante o processo, e da respectiva divulgação do nome da empresa, que será substituído, na seção de Análise dos Dados, por letras avulsas e não relacionadas ao nome original (e.g. Restaurante A, Restaurante B).

Ressalta-se que, anteriormente à etapa da coleta de dados, foi realizado um estudo piloto com uma gestora de um restaurante da cidade de Natal/RN, com porte

semelhante aos da amostra da pesquisa, definida por critério de acessibilidade, visando testar e adequar o questionário a ser utilizado na pesquisa. No entanto, não foi necessária nenhuma mudança quanto aos quesitos testados.

4 Resultados e análises

4.1 Características dos Restaurantes e dos Gestores

A primeira seção da análise de resultados evidencia as características dos restaurantes e perfil de seus gestores. A Tabela 1 mostra o tempo de atuação dessas empresas no mercado local, bem como seu número de funcionários e se há departamento de contabilidade gerencial.

Tabela 1 – Característica dos Restaurantes

Item	Alternativa	Quantidade	Percentual
Atuação no Mercado	Até 5 anos	4	17%
	6 a 10 anos	9	40%
	11 a 15 anos	4	17%
	16 a 20 anos	4	17%
	Mais de 20	2	9%
	Total	23	100%
Número de Funcionários	Até 9	9	39%
	10 a 49	14	61%
	Total	23	100%
Departamento de Contabilidade Gerencial	Sim	3	13%
	Não	20	87%
	Total	23	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se que 40% das empresas atuam há 10 anos no mercado, porém pode-se encontrar paridade entre as empresas que atuam até 05 anos no mercado e as que atuam de 11 a 20 anos, todas com percentual de 17% em relação ao total. Importa ressaltar que empresas mais antigas no mercado perfazem um percentual de 9% dessa amostra.

Em relação ao número de funcionários, seguindo os critérios do Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), verifica-se que as empresas participantes do estudo são de micro e pequeno porte, uma vez que 39% das delas tem até 09 funcionários e 61% tem de 10 a 40 funcionários.

Quanto aos restaurantes que têm departamento de contabilidade gerencial para auxílio em suas gestões, a maioria expressiva, 87%, não contam com ajuda desses profissionais, muitos indicando claramente não conhecer essa atividade como parte da profissão contábil.

Em seguida, tem-se a Tabela 2, em que evidencia-se as características dos gestores entrevistados, contendo o gênero dos entrevistados e sua formação acadêmica.

Tabela 2 – Características dos Gestores

Item	Alternativa	Quantidade	Percentual
Gênero	Masculino	8	35%
	Feminino	15	65%
	Total	23	100%
Formação Acadêmica	Nível Médio	5	22%
	Superior Incompleto	3	13%
	Graduação	13	57%
	MBA	1	4%
	Especialização	1	4%
	Total	23	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse sentido, pode-se perceber que, quanto ao gênero, existe uma quantidade significativa de mulheres à frente da gestão dos restaurantes pesquisados em Fernando de Noronha, apresentando um total de 65% como resultado. Por fim, no quesito formação acadêmica tem-se a predominância de profissionais graduados, contando 57% dos entrevistados e 4% detentores de especializações.

4.2 Análise dos Artefatos Gerenciais

Por meio das entrevistas, observa-se que Custeio por Absorção e orçamento são descritos como mais utilizados dentre os artefatos gerenciais considerados tradicionais. No entanto, os artefatos considerados modernos são os mais frequentes nos relatos dos gestores de restaurantes de Fernando de Noronha, uma vez que *Benchmarking*, *Kaizen*, Teoria das Restrições e Planejamento Estratégico estão entre os de maior ocorrência na pesquisa, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Artefatos Utilizados pelos Restaurantes de Fernando de Noronha

Estágio Evolutivo	Artefato	(AU) Amplamente utilizado	(PU) Parcialmente utilizado	(EI) Em fase de implantação	(NU) Não utilizado
Artefatos Gerenciais Tradicionais	Custeio por Absorção	22	0	0	1
	Custeio variável ou direto	1	0	0	22
	Custo padrão	2	3	1	17
	Preço de transferência	1	1	0	21
	Descentralização	4	7	0	12
	Retorno sobre o investimento.	5	1	1	16
	Moeda constante	3	5	0	15
	Valor Presente	0	0	0	23
	Orçamento	18	3	0	2
Artefatos Gerenciais Modernos	Custeio baseado em atividades (ABC)	1	1	1	20
	Custeio meta (<i>target costing</i>)	0	3	0	20
	<i>Benchmarking</i>	17	2	0	4

<i>Kaizen</i>	16	4	0	3
<i>Just in time (JIT)</i>	1	7	0	15
Teoria das restrições	20	2	0	1
Planejamento estratégico	10	4	1	8
Gestão baseada em atividades (ABM)	0	0	1	22
GECON	0	0	0	23
EVA (<i>Economic Value Added</i>)	0	0	0	23
Simulação	4	3	3	13
<i>Balanced Scorecard</i>	3	6	2	12
Gestão baseada em valor (VBM)	0	0	0	23

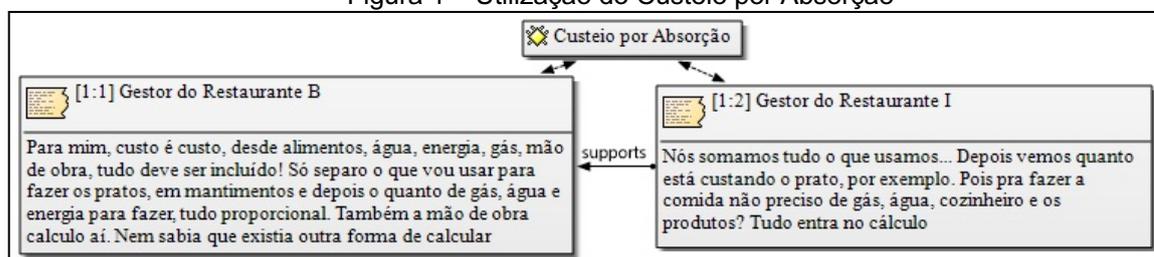
Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se que, apesar de estarem utilizando artefatos gerenciais, os gestores desses restaurantes ainda o fazem de maneira restrita. Esse fato pode estar relacionado com a perspectiva de Frost (2003), que evidencia a necessidade de maior entendimento a respeito da utilização dos artefatos de gerenciamento por parte dos gestores, tendo em vista as análises apresentadas a seguir.

4.2.1 Artefatos Gerenciais Tradicionais

No tocante aos artefatos gerenciais tradicionais, é perceptível a predominância da utilização do Custeio por Absorção, método que trata todos os custos, incluindo os fixos e variáveis, como custo do produto (KARIN; CHRISTIAN, 2014). Apesar de ser amplamente utilizado pela maioria das empresas por atender aos critérios fiscais, há ressalvas quanto a sua aplicação para tomada de decisões gerenciais (RODRIGUES et al., 2018). Nos restaurantes investigados, dos 23 entrevistados, 22 gestores afirmaram fazer uso desse artefato, conforme exemplificado na Figura 1.

Figura 1 – Utilização do Custeio por Absorção



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os gestores segregam os custos diretos e indiretos para operacionalização fazendo uso de bases de rateio. Nesse sentido, considera-se que apesar da ampla utilização, os gestores devem atentar-se para o emprego do custeio por absorção para tomadas de decisão gerencial, uma vez que ele pode propiciar a alocação imprecisa e arbitrária dos custos fixos (KARIN; CHRISTIAN, 2014).

Quanto a utilização do método de Custeio Variável, Pong e Mitchell (2006) o descrevem como o método em que somente os gastos variáveis são considerados no

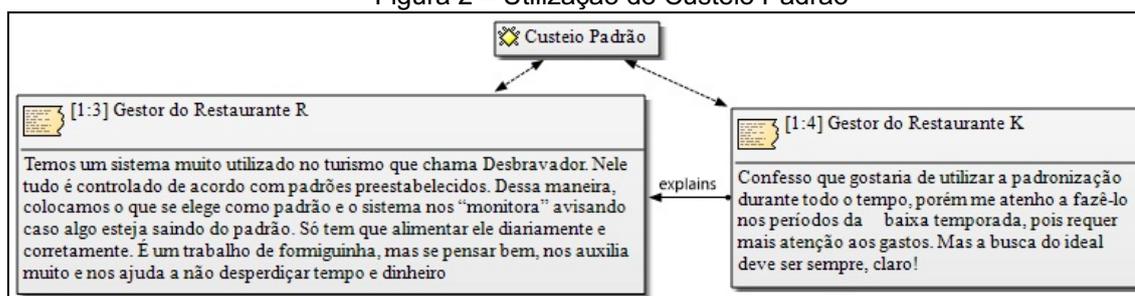
cálculo dos custos dos produtos, e os fixos são considerados custos dos produtos. Nele há uma divisão clara entre o que varia de acordo com o nível de atividade e o que se mantém fixo. Nesse sentido, dentre os gestores dos restaurantes de Fernando de Noronha que participaram do estudo, somente a gestora do restaurante F utiliza este método.

De acordo com a respondente, torna-se mais fácil de identificar os ganhos do período segregando os gastos variáveis dos fixos. Nesse sentido, ela controla gastos relacionados à custos e despesas variáveis, como camarão, peixe, verduras, e insumos individuais dos pratos que variam de acordo com a quantidade de pratos vendidos, separando-os dos fixos, como água, luz e funcionários.

Ademais, a gestora também preocupa-se em manter os gastos fixos reduzidos em períodos de “baixa temporada”, garantindo, assim, que se mantenham num patamar seguro que não interfiram negativamente nos seus resultados em períodos de pouco movimento, fato esse relacionado ao ponto de equilíbrio.

Durante a análise do custeio padrão, que, conforme D’Onza, Greco e Allegrini (2016) corresponde a definir padrões pelos quais os custos serão atribuídos às unidades produzidas dentro de condições eficientes, verifica-se que poucos gestores a utilizam, uma vez que dois deles utilizam amplamente, três, parcialmente e um descreve que está em fase de implantação.

Figura 2 – Utilização do Custeio Padrão

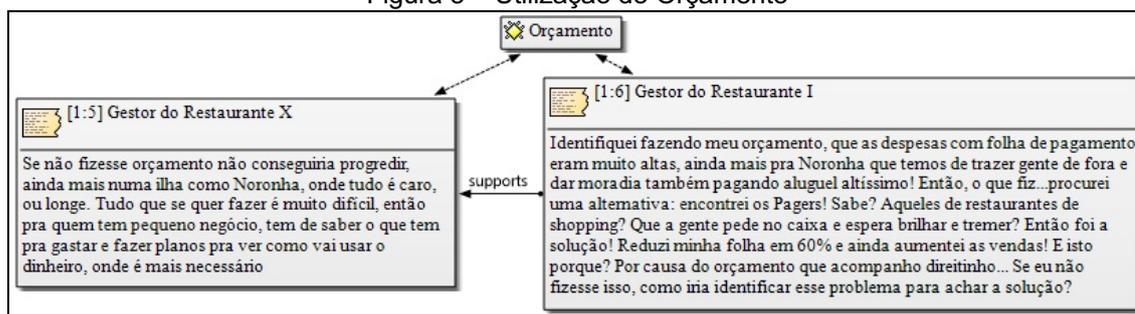


Fonte: Dados da pesquisa

O Orçamento consiste em uma ferramenta capaz de controlar toda a operacionalização da entidade e de seus departamentos de maneira adaptativa e orientada para o futuro, possibilitando formular caminhos de desenvolvimento de longo prazo e resolver aspectos funcionais atuais e de curto prazo (DUDIN et al., 2015). No tocante a este artefato, verifica-se considerável utilização por parte das empresas pesquisadas, totalizando 18 restaurantes adotando amplamente, três adotando parcialmente, enquanto que dois ainda não implementaram esse artefato.

Na Figura 3, pode-se perceber que o gestor do restaurante X reconhece a utilidade do orçamento, ao descrever que esse artefato é importante para a saúde econômico-financeira da sua empresa, ao passo que o gestor do restaurante I deixa evidente a importância do orçamento quando explica:

Figura 3 – Utilização do Orçamento



Fonte: Dados da pesquisa

O artefato Preço de Transferência é conceituado Klassen, Lisowsky e Mescall (2016) como sendo o preço dos bens e serviços que são trocados entre divisões – centro de custos – dentro de uma empresa, ou seja, os centros são os clientes. Diante dos resultados, verifica-se que um gestor descreve que o utiliza amplamente, um descreve que utiliza parcialmente, enquanto que 21 descrevem não utilizá-lo.

Essa situação se explica pela natureza dos negócios da ilha, que são de porte relativamente pequeno, não tendo esse tipo de dinâmica. Entretanto, os dois restaurantes que utilizam, seja amplamente ou parcialmente, se deve ao fato de terem outras atividades no ramo da alimentação e que interagem entre si.

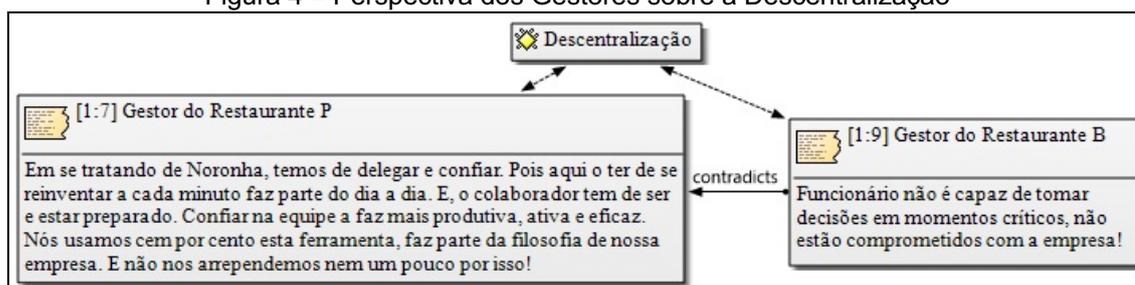
No caso do restaurante I, verifica-se que o gestor compra seus insumos primários de uma empresa franqueada para produção e venda ao consumidor final. Já o restaurante B, que utiliza parcialmente, mantém uma filial de porcionamento em outro estado visando dirimir perdas, filial essa mantida para vender ao restaurante porções já prontas para o preparo e venda ao consumidor final.

Considerando o benefício das entidades terem colaboradores tomando decisões em vários níveis, conforme evidencia Ribeiro (2011), foi identificado se os restaurantes utilizam-se do artefato Descentralização, processo que delega aos gerentes e administradores autoridade para tomada de decisões.

Nesse sentido, verifica-se nos restaurantes pesquisados um número de quatro gestores utilizando amplamente, sete parcialmente e 12 não fazem uso dessa ferramenta.

Dos amplamente utilizados, é unânime suas compreensões a respeito dessa ferramenta no que tange ao fato de que seus colaboradores precisam de autonomia para realizar um bom trabalho. E esta posição fica claro na fala do gestor do restaurante P quando afirma que o gestor tem que delegar e confiar tomada de decisão para os colaboradores. No entanto, percebe-se que o gestor do restaurante B não demonstra ter a mesma percepção, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Perspectiva dos Gestores sobre a Descentralização



Fonte: Dados da pesquisa

No tocante aos outros dois gestores que também utilizam amplamente este

artefato, o do restaurante N faz alusão ao fato de o proprietário morar fora e tudo ter de ser realmente dividido entre ambos.

O gestor do restaurante M explica que, para que possa fazer uma boa administração, percebe claramente a necessidade de compartilhar com a equipe as responsabilidades, tanto para “desafogá-lo”, pois acumula o cargo de *chef* do restaurante, quanto para identificar aqueles que realmente poderão ser, de fato, considerados seus colaboradores. E vai mais adiante, afirmando que se não houver enquadramento dentro da filosofia da empresa, esse não poderá ser seu funcionário.

Os sete restaurantes identificados por parcialmente utilizarem a descentralização foram enfáticos em afirmar que não se pode delegar tudo, devendo haver o uso do bom senso e a observação de que situações requerem e quais podem ser conferidas determinadas autonomias. Acreditam, com efeito, que deve-se buscar um equilíbrio.

Ademais, quanto aos 12 outros que não utilizam, verifica-se que esses têm a percepção de que o funcionário deve meramente cumprir com o papel que lhe cabe pelo seu cargo e que todas as decisões devem ser tomadas pelos proprietários dos estabelecimentos.

Em relação ao Retorno sobre Investimentos – ROI que, segundo Ribeiro (2011), tem como objetivo a avaliação do desempenho de um investimento frente ao capital que foi investido, tem ampla utilização por cinco gestores nos restaurantes de Fernando de Noronha, e esse aspecto deve-se ao fato de serem investidores de fora da ilha que entraram em parceria com empresários locais. Um utiliza parcialmente, um descreve que encontra-se em fase de implementação, ao passo que 16 afirmam não utilizá-lo.

Os cinco gestores que afirmam utilizar amplamente explicam que é necessária esta avaliação, uma vez que são empresários do continente investindo no ramo de restaurantes sob forma de arrendamento. Desta forma, calcular o retorno que estes negócios estão auferindo faz parte de seus objetivos.

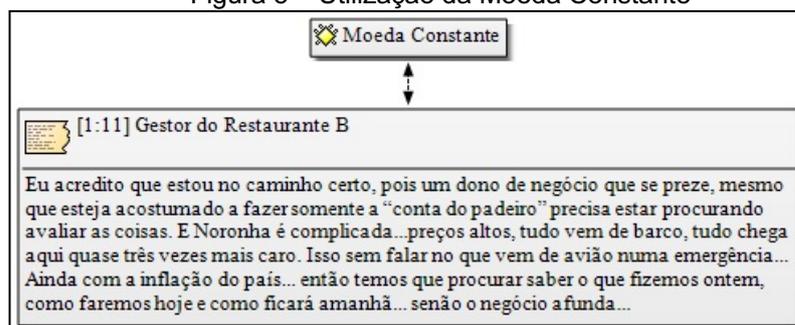
Já o gestor do restaurante M, também arrendatário, apesar de reconhecer a importância da utilização desta ferramenta gerencial, explica que a métrica está em fase de implantação, uma vez que está repensando seu formato de negócios dentro da ilha, investindo mais forte no ramo e, assim, demandando maior atenção ao quesito retorno sobre o que está sendo investido por ele, mas ainda está começado a entender mais sobre o assunto.

Outro artefato gerencial utilizado em menor proporção pelos gestores de Fernando de Noronha é o da Moeda Constante que, conforme afirmação de Guerreiro, Crozati e Ribeiro (2005), procura a eliminação dos efeitos da inflação em ambientes de altas mudanças de preços, permitindo comparação entre os valores históricos e a análise dos ganhos e perdas ocasionados pela inflação.

Foram identificados três gestores utilizando-o amplamente pois acreditam ser importante que se faça este acompanhamento, uma vez que o mercado de insumos é oscilante por se tratar de uma ilha onde os preços são fora da realidade do continente. Dessa forma, o controle inflacionário deve ser constante para evitar que o dinheiro perca seu valor.

Portanto, o artefato é parcialmente utilizada por cinco gestores, que ainda estão adequando suas rotinas de trabalho introduzindo esse tipo de análise, e não utilizada por 15 gestores. Percebe-se na fala do gestor do restaurante B a preocupação com a questão inflacionária quando diz:

Figura 5 – Utilização da Moeda Constante



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos resultados sobre utilização do Valor Presente, que segundo Ribeiro (2011) propicia trazer a valor presente todas as entradas de caixa diminuídas do valor presente de todas as saídas de caixa, verifica-se que todas as 23 empresas visitadas não fazem uso desta ferramenta.

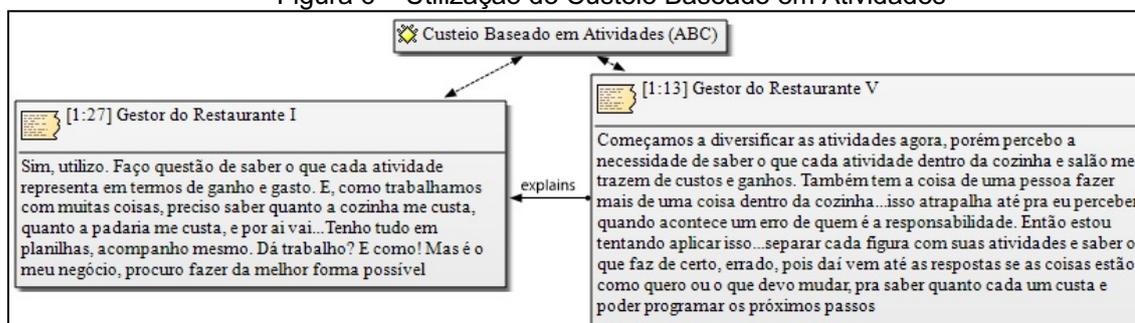
4.2.2 Artefatos Gerenciais Modernos

Os artefatos que fazem parte desse estágio evolutivo, segundo o IMAP 1, caracterizam-se pela busca na diminuição de perdas através do gerenciamento dos custos, com auxílio das tecnologias utilizadas pela empresa. Outra característica desse estágio é o da geração de valor através da utilização de tecnologias que auxiliam o gestor nessa tarefa, bem como métodos de gestão pautados em inovação organizacional.

No tocante ao Custeio Baseado em Atividades (ABC), que é considerada uma ferramenta poderosa para uma organização obter um custo preciso e efetivo para seu produto, evitando distorções, a partir de um sistema contábil que mede o uso de recursos por atividades (MAHAL; HOSSAIN, 2015), verifica-se que a maioria das empresas visitadas, 20 no total, não fazem uso dessa ferramenta por considerarem difícil quantificar cada processo dentro de uma cozinha.

Entretanto, um gestor afirma que está utilizando parcialmente este método, um deles descreve que está em fase de implementação, enquanto que um gestor (restaurante I) responde que faz uso desse artefato, conforme descrito na Figura 6.

Figura 6 – Utilização do Custeio Baseado em Atividades



Fonte: Dados da pesquisa

Caracterizado como uma ferramenta de gerenciamento de custos que objetiva reduzir o custo total de um produto ao longo de todo o seu ciclo de vida com o auxílio de departamentos de pesquisa e desenvolvimento, marketing e contabilidade (FEIL; YOOK; KIM, 2004), o Custeio Meta (*target costing*), próximo artefato analisado,

também é pouco utilizado pelos gestores pesquisados, totalizando 20 gestores que não utilizam e três que afirmam utilizar parcialmente.

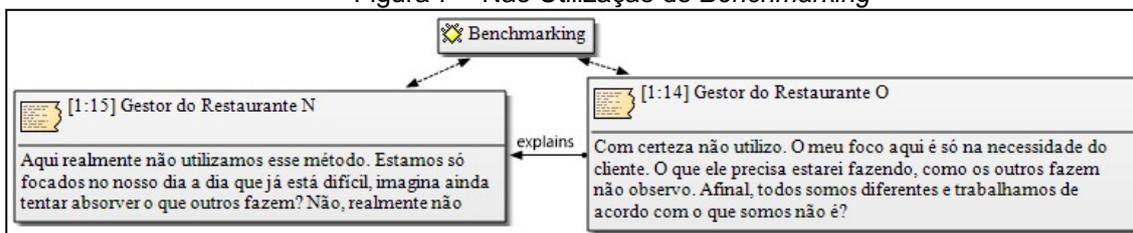
Os gestores afirmaram utilizá-lo em determinadas circunstâncias quando verificam que seus preços ficariam abaixo do mercado, então buscam nivelar a partir dele, para depois chegar ao custo do produto/serviço. Mas não utilizam como prática rotineira, somente quando existe necessidade.

Com ampla utilização em 17 gestões, duas parcialmente e quatro não o utilizam, o *benchmarking* é o artefato gerencial definido como uma ferramenta que mede o quão competitiva é a empresa, ao passo que corresponde à comparação da própria empresa com outras organizações, não limitando-se apenas à análise dos fatores internos (PAVLATOS; KOSTAKIS, 2015).

Nesse sentido, pode-se observar que a maioria das empresas visitadas faz uso desse artefato. Muitas delas reconheceram utilizar sem conhecer esta definição, muito por causa do mercado. Foram quase unânimes em reconhecer que é inevitável, num local tão pequeno como Fernando de Noronha, que se tome o outro como referência em algo que se busca melhorar, ou que se tem intenção de modificar no seu negócio.

Muitos reconheceram que não só dentro de Noronha têm esta prática, pois, quando viajam ao continente, aproveitam para observar quais as novidades que se adequam ao seu negócio. No entanto, identifica-se que, apesar de 17 gestores utilizarem amplamente, 4 deles não fazem uso pois não visualizam o benefício propiciado pelo artefato, conforme observado na Figura 7.

Figura 7 – Não Utilização do *Benchmarking*

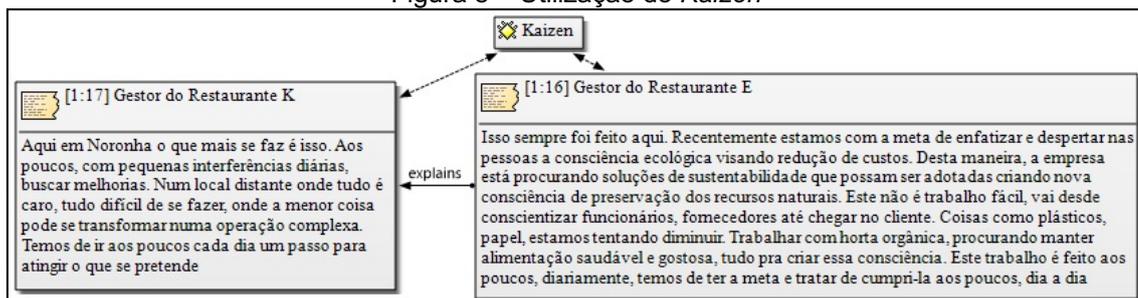


Fonte: Dados da pesquisa

O método *Kaizen*, caracterizado por Shang (2018) como uma filosofia de gestão efetiva e melhoria contínua do nível de qualidade dos produtos e processos, aumentando sistematicamente a produtividade e reduzindo o tempo de execução, aparece no escopo da pesquisa com considerável utilização. O quantitativo de 16 gestores afirmaram utilizá-lo amplamente, enquanto quatro gestores afirmam utilizar parcialmente.

Por se tratar de uma localidade de difícil acesso, é possível encontrar nos depoimentos as razões para estes resultados quando se tem algumas diferentes opiniões como:

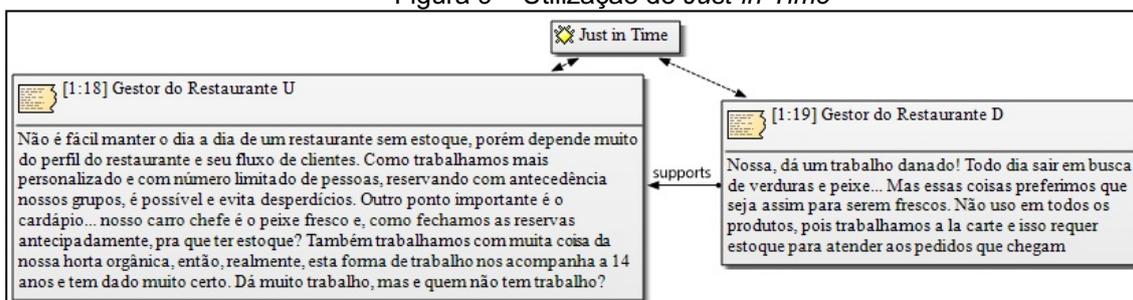
Figura 8 – Utilização do *Kaizen*



Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a utilização do *Just in Time* que, segundo Ludwig et al. (2016), tem como característica produzir apenas quando necessário, eliminando desperdícios, reduzindo estoques e melhorando a qualidade, verifica-se que diversos depoimentos permeiam aspectos relacionados a não ser possível trabalhar sem estoques. Novamente, o fato da distância do continente é fator decisivo, uma vez que não se tem os produtos ao alcance a todo tempo, sendo necessária a programação prévia para tal. No entanto, as gestões que afirmam utilizar o *just in time* em algum nível relatam:

Figura 9 – Utilização do *Just-in-Time*

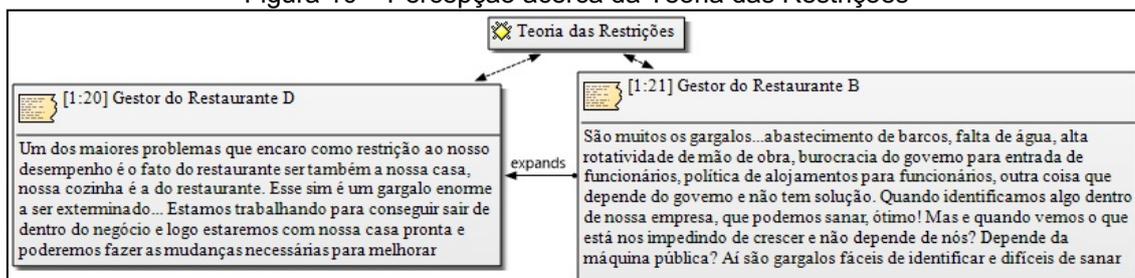


Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à Teoria das Restrições, percebe-se que há uma adesão considerável, pois muitos empresários têm os mesmos tipos de problemas inerentes à administração da ilha de Fernando de Noronha no que tange ao abastecimento de água potável, de alimentos, de impedimentos quanto à admissão de novos funcionários, uma vez que existem passos burocráticos muito pontuais sobre esse quesito por causa da preservação ambiental, e todos esses fatores interferem diretamente nas atividades das empresas, representando fortes restrições.

Quando questionados sobre a natureza desses impedimentos a justificar a Teoria das Restrições conseguiu-se depoimentos dessa natureza:

Figura 10 – Percepção acerca da Teoria das Restrições



Fonte: Dados da pesquisa

Em contrapartida, a única empresa que não trabalha sob a perspectiva da Teoria das Restrições é antiga no mercado e foi aos poucos trabalhando para eliminar todos os gargalos apontados anteriormente que um dia também fizeram parte do seu dia a

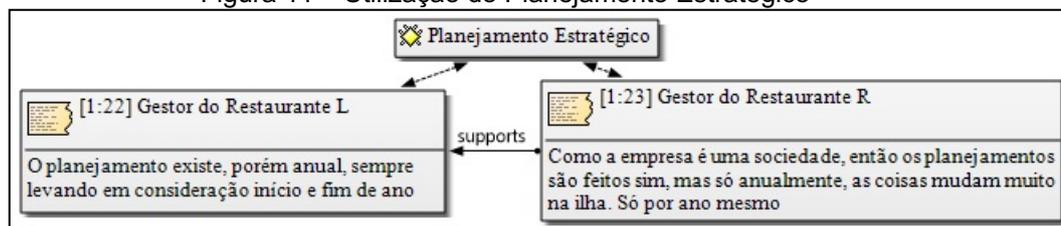
dia e hoje conta com gerador próprio de energia, carro pipa, horta hidropônica e barco próprio de abastecimento vindo do continente. Porém, sabe-se que chegar a esse nível de desenvolvimento não é realidade da grande maioria e requer muito investimento.

Outro ponto em análise foi o Planejamento Estratégico, em que 10 gestores afirmaram utilizá-lo amplamente, quatro gestores parcialmente, um em fase de implantação e oito gestores não utilizam este artefato. Segundo Wolf e Floyd (2017), o planejamento estratégico desempenha um papel importante no desenvolvimento de estratégias, incluindo o estabelecimento de objetivos e a análise de alternativas, além de ser um mecanismo chave no processo de integração, centralização e descentralização da tomada de decisões organizacionais.

Durante as entrevistas, foi possível perceber que, apesar de um número considerável de gestores afirmarem realizar esse planejamento, todos foram unânimes em afirmar que nas condições de Fernando de Noronha não se pode pensar num longo espaço de tempo, pois mudanças tanto no mercado quanto nas rotinas das empresas acontecem muitas vezes, o que dificulta um planejamento longo prazo.

Houveram, também, aqueles que fizeram alusão à questão da forma como a ilha é administrada, ou seja, uma autarquia. Essa dinâmica de administração acarreta em mudanças constantes que impactam diretamente na operação das empresas. Os depoimentos dos gestores a seguir (Figura 11) corroboram este entendimento quando dizem:

Figura 11 – Utilização do Planejamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

A Gestão Baseada em Atividades – ABM, segundo Kaplan e Anderson (2003), utiliza o Custeio Baseado em Atividades (ABC) como suporte nas tomadas de decisões, e sua essência consiste em medir e gerir a capacidade da produção, identificando processos ineficientes e de alto custo. Nesta pesquisa, somente um gestor ainda busca a implantação desse artefato, ao passo que todos os outros não identificaram seus processos enquadrados pelo ABM.

No entanto, quando inqueridos, muitos gestores fizeram questão de frisar o empenho em trabalhar buscando eficiência e eficácia, entendendo que a ilha de Fernando de Noronha, por sua singular situação, não deixa muita margem para erros e falta de agilidade e, o fato de fazer mais com menos custo e em pouco espaço de tempo, se torna uma máxima naquele local.

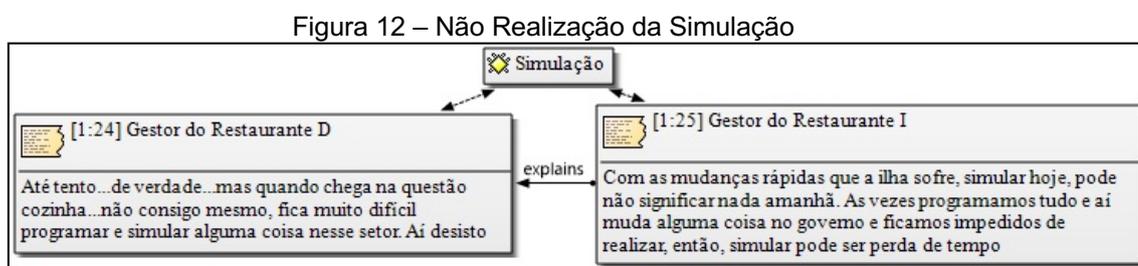
No que se referem aos resultados apresentados na utilização do Modelo de Gestão Econômica – GECON, caracterizado por Soutes (2006) como proposta de identificação do valor econômico da entidade em todas as datas que os eventos aconteçam, nenhum restaurante investigado trabalha utilizando este método, sendo os 23 resultados como não utilizados.

Referindo-se ao Valor Econômico Adicionado – EVA (*Economic Value Added*), medida de desempenho considerada para além de uma ferramenta técnica que utiliza-se do lucro residual para criar valor econômico aos acionistas, mas também como a

base de filosofia do negócio da empresa com foco na criação de valor e dos direcionadores para melhorar esse valor (MCLAREN; APPLEYARD; MITCHELL, 2016), verifica-se que na presente unidade de análise não foram identificadas empresas com respostas positivas resultando, portanto, em 23 gestões não utilizando esta ferramenta.

Resultados diferentes foram encontrados em se tratando de Simulação, uma vez que esse artefato apresentou resultados como: quatro gestores utilizam amplamente, três utilizam parcialmente, três descrevem estar em fase de implantação, enquanto que 13 não fazem uso desse mecanismo de gestão. Nesse sentido, perceber que mais de 50% das empresas não utilizam a simulação deixa margem ao entendimento que apesar de muitos esforços despendidos diariamente para o sucesso de seus negócios, o fato de realizar simulações não é uma prática dos empresários.

Nesse sentido, o gestor do restaurante D esclarece sua forma de agir, mesmo que utilize o artefato de forma parcial, ao passo que o gestor do restaurante I não utiliza-se da simulação.



Fonte: Dados da pesquisa

Aqueles que utilizam e os que estão em fase de implantação desse método, convergem no fato de sentir a necessidade de entender, por meio dos resultados, se realmente uma simulação aproxima-se de fato com o que ocorre na prática. Nota-se, também, que as empresas de maior porte utilizam como ferramenta de trabalho esta técnica e uma delas até dispõe de um profissional dentro da equipe responsável, dentre outras atividades, pela elaboração e acompanhamento desse artefato.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é definido por Russo et al. (2012) como uma ferramenta de apoio ao processo de gestão de desempenho, tendo em vista que possibilita a implementação de indicadores financeiros e não financeiros para avaliação do desempenho em quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos e aprendizado aliado ao conhecimento. Nesse sentido, identifica-se que os gestores dos restaurantes pesquisados, apesar de aplicarem esse conhecimento, o fazem de forma empírica, pois quando indagados, foi necessário explicar de maneira mais detalhada de como fazer essa mensuração.

Os resultados acerca do BSC demonstram que três gestores encontram-se utilizando amplamente, seis deles afirmam que utilizam parcialmente, ou seja, procuram medir o desempenho das entidades nas dimensões que se adequam ao BSC, porém ainda sem muita segurança; dois afirmam estar em fase de implantação, enquanto que 12 não pensam em seu negócio desta forma, pois ainda identificam muitas outras providências a serem tomadas até chegarem nesse nível de controle.

Na pesquisa sobre a Gestão Baseada em Valor – VBM (*Value Based Management*), abordagem que baseia-se no EVA para fornecer uma estrutura integrada com o objetivo de medir e gerenciar negócios, com o objetivo explícito de criar valor a longo prazo para os acionistas, conforme afirma Ittner e Larcker (2001),

não obteve nenhuma resposta positiva, resultando em 23 dos entrevistados não utilizando esse artefato. Essa resposta se justifica pelo fato de nenhum gestor aplicar o EVA como ferramenta, dessa forma, sendo um interdependente do outro, é coerente que não haja a aplicação do VBM.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou investigar a utilização dos artefatos da contabilidade gerencial pelos gestores dos restaurantes de Fernando de Noronha/PE para a tomada de decisão, tendo como base o modelo proposto pelo *International Federation of Accountants* (IFAC).

Ao analisar os dados, no que se refere aos artefatos tradicionais, observou-se que 22 gestores utilizavam custeio por absorção e que 18 gestores faziam uso do orçamento, ficando os outros artefatos desses estágios evolutivos com pequena representatividade, uma vez que foram identificados com pouca utilização.

Assim, ao referir-se a considerável utilização do orçamento pelas empresas pesquisadas, percebeu-se que os resultados encontrados convergem com os achados de Silva e Lucena (2016), que apontaram ser este artefato o mais utilizado pelas entidades de João Pessoa/PB.

No entanto, considerando que os demais artefatos tradicionais são utilizados com menor frequência pelos gestores, percebeu-se que a baixa utilização do ROI corrobora parcialmente com o estudo realizado por Santos, Dorow e Beuren (2016), que demonstraram que o ROI é um dos artefatos gerenciais menos utilizados pelas micro e pequenas empresas. Além disso, a incipiência na utilização do custeio variável pelas empresas pesquisadas converge com os achados de Catapan et al. (2011), uma vez que os autores identificaram que nenhuma das micro e pequenas empresas de Curitiba pesquisadas faziam uso desse método de custeio.

Ao analisar os artefatos modernos, observou-se a utilização significativa de *benchmarking*, *kaizen*, teoria das restrições e planejamento estratégico, contrariando, assim, os achados de Colares e Ferreira (2013), que apontam o método *kaizen* como não encontrado em nenhuma micro empresa e em apenas uma empresa de pequeno porte, bem como com Bogale (2013), que afirmou que nenhuma das 43 empresas investigadas na Etiópia também não utilizam o artefato.

No tocante à Teoria das Restrições, artefato descrito por 20 gestores como amplamente utilizado e por dois como parcialmente utilizado, verificou-se a condição insular, as especificidades e o difícil acesso ao continente como fator determinante para esse resultado. Ademais, foi possível identificar que o planejamento estratégico é utilizado por parte dos gestores entrevistados, o que vai de encontro aos resultados encontrados por Oyadomari et al. (2008) e Macohon e Beuren (2016), que apontam o planejamento estratégico como um dos mais usados nas empresas por eles pesquisadas.

Ainda se tratando dos artefatos modernos, a ausência de gestores utilizando ABC e ABM corroboram os achados de Bogale (2013), bem como o de Santos, Dorow e Beuren (2016), que não encontraram nenhuma entidade fazendo uso do custeio baseado em atividades.

Por fim, o presente estudo registrou a ausência de utilização do EVA corroborando, assim, com os estudos realizados por Oyadomari et al. (2008) e Teixeira et al. (2011), que acusaram um baixo índice de utilização desse artefato em seus achados. Ainda sobre os resultados ausentes, identificou-se a não utilização do GECON, ABM e VBM em todas as gestões analisadas, convergindo, assim, com os

achados de Macohon e Beuren (2016), uma vez que as empresas de médio porte investigadas pelo estudo apresentaram o mesmo resultado.

Em síntese, com base nos resultados do estudo, pode-se concluir que os artefatos da contabilidade gerencial estão, de forma geral, fazendo parte da rotina de gestão das empresas, mesmo que várias entidades utilizem esses recursos de forma intuitiva ou de forma limitada, carecendo de maiores esclarecimentos sobre o assunto que os possibilite avançar em suas tomadas de decisão.

Como limitação desse estudo, tem-se o fato que não foi possível realizar triangulação dos dados qualitativos, uma vez que não houve acesso à documentos internos das empresas que comprovem a efetiva utilização dos artefatos de contabilidade gerencial descritos pelos gestores entrevistados.

No tocante à sugestão de pesquisas futuras, considera-se importante coletar dados adicionais que possibilitem a realização da triangulação, uma vez que os documentos propiciam observar se os artefatos descritos nas entrevistas estão sendo, ou não, implementados pelos gestores conforme apontado nas entrevistas.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTLOGA, C. S. **Práticas gerenciais e qualidade de vida no trabalho**: o caso das micro e pequenas empresas do setor de serviços de alimentação de Brasília. 2009. 239 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEUREN, I. M.; ERFURTH, A. E. Pesquisa em contabilidade gerencial com base no futuro realizada no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 1, p. 44-58, 2010.
- BOGALE, E. Advanced management accounting techniques in manufacturing firms in Ethiopia. **Research Journal of Finance and Accounting**, v. 4, n. 16, p. 9-17, 2013.
- BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 3-25. 2000.
- CATAPAN, A. A. et al. A utilização da contabilidade gerencial: um estudo em micro e pequenas empresas. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 27, n. 7, p. 143-150, 2011.
- COLARES, A. C. V.; FERREIRA, C. O. Aplicação de artefatos gerenciais de contabilidade nas empresas mineiras prestadoras de serviços sob a ótica das variáveis de setor e porte. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 52, n. 14, p. 16-25, 2013.
- D'ONZA, G.; GRECO, G.; ALLEGRI, M. Full cost accounting in the analysis of separated waste collection efficiency: a methodological proposal. **Journal of Environmental Management**, v. 167, n. 1, p. 59-65, 2016.
- DUDIN, M. N. et al. The innovative business model canvas in the system of effective budgeting, **Asian Social Science**, v. 11, n. 7, 2015.
- ESPEJO, M. M. S. B. et al. Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa - A contribuição de abordagens organizacionais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 5, p. 25-43, 2009.
- FEIL, P.; YOOK, K. H.; KIM, I. W. Japanese target costing: a historical perspective. **International Journal of Strategic Management**, v. 11, p. 10-19, 2004.
- FONSECA, V. S.; MACHADO, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez. 2002.
- FREZATTI, F. et al. Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências

empíricas nas empresas brasileiras. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, 2012.

FROST, F. A. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. **Strategic Change**, v. 12, n. 1, p. 49-62, 2003.

GUERREIRO, R.; CORNACHIONE JÚNIOR, E. B.; SOUTES, D. O. Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial? **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 22, n. 55, p. 88-113, 2011.

GUERREIRO, R.; CROZATI, J.; RIBEIRO, M. S. Mensuração de ativos nos relatórios gerenciais de companhias abertas. **Revista de Gestão USP**, v.12, n. 3, p. 91-107, 2005.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts**. New York, 1998.

ISIDORO, C. et al. A utilização de artefatos de contabilidade gerencial em cooperativas agropecuárias. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 6, n. 2, p. 39-55, 2012.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. **Journal of Accounting & Economics**, v. 32, n. 1, p. 349-410, 2001.

KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. Time-driven activity-based costing. **Available at SSRN 485443**, 2003.

KARIN, G. T.; CHRISTIAN, D. Building cost management: case study using costing methods. **International Journal of Advances in Management and Economics**, v. 3, n. 5, p. 65-69, 2014.

KLASSEN, K. J.; LISOWSKY, P.; MESCALL, D. Transfer pricing: strategies, practices, and tax minimization. **Contemporary Accounting Research**, v. 34, n. 1, 2016.

LIPPEL, I. L. **Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC**. Florianópolis, 2002. 162f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LUDWIG, J. P. et al. Aplicação da metodologia just in time para a redução de estoques em uma indústria do ramo moveleiro. **Journal of Lean Systems**, v. 1, n. 2, 2016.

MACOHON, E. R. **Reflexos da institucionalização de hábitos e rotinas organizacionais nos estágios evolutivos da gerencial**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2008.

MACOHON, E. R.; BEUREN, I. M. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial que preponderam em um polo industrial moveleiro. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 15, n. 45, p. 9-22, 2016.

MAHAL, I.; HOSSAIN, A. Activity-Based Costing (ABC) – an effective tool for better management. **Research Journal of Finance and Accounting**, v. 6, n. 4, 2015.

MARQUES, L. et al. Artefatos da contabilidade gerencial: um estudo em cursos de graduação de Ciências Contábeis da região Sul do Brasil. **ConTexto**, v. 16, n. 34, 2016.

MCLAREN, J.; APPELYARD, T.; MITCHELL, F. The rise and fall of management accounting systems: A case study investigation of EVA™. **The British Accounting Review**, v. 48, n. 3, p. 341-358, 2016.

NUHU, N. A.; BAIRD, K.; APPUHAMILAGE, A. B. The adoption and success of contemporary management accounting practices in the public sector. **Asian Review of Accounting**, v. 25, n. 1, p. 106-126, 2017.

OYADOMARI, J. C. et al. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras. um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 55-70, 2008.

PAULO, A. S.; CINTRA, Y. C. O uso de artefatos de contabilidade gerencial no ciclo de vida de empresas do setor têxtil: o caso ACR Fashion. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 23, n. 1, p. 3-21, 2018.

PAVLATOS, O; KOSTAKIS, H. Management accounting practices before and during economic crisis: evidence from Greece. **Advances in accounting, incorporating Advances in International Accounting**, v. 31, n. 1, p. 150-164, 2015.

PONG, C.; MITCHELL, F. Full costing versus variable costing: does the choice still matter? An empirical exploration of UK manufacturing companies 1988-2002. **The British Accounting Review**, v. 38, n. 1, p. 131-148, 2006.

PRAKASH, M. Evolution and changes in management accounting practices. **International Research Journal of Management Science & Technology**, v. 4, n. 2, p. 1009-1017, 2013.

REIS, A. M. D.; TEIXEIRA, A. J. C. Utilização de artefatos de contabilidade gerencial nas sociedades cooperativas agropecuárias de Minas Gerais e sua relação com porte e desempenho financeiro. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 7, n. 4, p. 355-371, 2013.

RIBEIRO, R. R. M. **Evolução das pesquisas em contabilidade gerencial: uma análise das opções temáticas e abordagens metodológicas no Brasil**. 2011. 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

RODRIGUES, A. C. et al. Análise da gestão estratégica de custos e métodos de custeio tradicionais em uma indústria têxtil paraibana. **ABCustos**, v. 13, n. 1, p. 58-76, 2018.

RUSSO, P. T. et al. Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra “A estratégia em ação”: um olhar baseado na teoria institucional. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v. 23, n. 58, p. 7-18, 2012.

RUSSO, P. T.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Evidências das forças causais críticas dos processos de institucionalização e desinstitucionalização em artefatos da contabilidade gerencial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 30, p. 03-33, 2016.

SANTANA, G. A. S.; COLAUTO, R. D.; CARRIERI, A. P. Institucionalização de instrumentos de custeio: o caso de uma organização do setor elétrico brasileiro. **Universo Contábil**, v. 8, n. 2, p.25-42, 2012.

SANTOS, J. V. J. et al. Análise dos Artefatos Gerenciais utilizados pelos Food Trucks da Cidade de Natal/RN. **Revista Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 3, p. 105-126, 20117.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SHANG, H. A literature review on *Kaizen*: what have we learned over the past 30 years? **Yokohama Journal of Social Sciences**, v. 22, n. 4-5-6, p. 127-139, 2018.

SILVA, I. J. D. V.; LUCENA, W. G. L. Tomada de decisão: um estudo sobre a utilização de artefatos gerenciais pelas empresas da grande João Pessoa (PB). **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 17, n. 1, p. 50-61, 2016.

SOUSA, A. M. C. et al. Utilização de artefatos da Contabilidade Gerencial por empresas integrantes do ranking de crescimento empresarial de ICMS no Piauí. **Revista Foco**, v. 12, n. 2, p. 49-67, 2019.

SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. 116 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) –Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUTES, D. O.; DE ZEN, M. J. C. M. Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial em Empresas Brasileiras. In: CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE - USP, 5., 2005, São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo: USP, 2005. p. 1 - 16. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/anais/artigos52005/351.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2017.

SOUZA, M. K. et al. Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE): fatores que interferem na adesão. **Arquivos Brasileiros de Cirurgia Digestiva**, v. 26, n. 3, p. 200205, 2013.

TEIXEIRA, A. J. C. et al. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. **Brazilian Business Review**, v. 8, n. 3, p. 108127, 2011.

WOLF, C.; FLOYD, S. W. Strategic planning research: toward a theory-driven agenda. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Direitos de cópia - creative commons.	
Recebido em:	04-04-20
Aprovado em:	29-01-21
ID do artigo	#2698
Editor Científico: Prof. Dr. Osni Hoss, Ph.D.	

7 - GESTÃO DE CONDOMÍNIOS EM HABITAÇÕES DE INTERESSE SOCIAL

Renan Padilha Nunes, Universidade de Caxias do Sul – UCS, Rio Grande do Sul, Brasil, rpnunes@gmail.com
Juliana Matte, Universidade de Caxias do Sul – UCS, Rio Grande do Sul, Brasil, ju.cxs1@gmail.com
Vanessa de Campos Machado, Cnec Farroupilha, Rio Grande do Sul, Brasil, machadv@miamioh.edu
Daniel Hank Miri, Cassiane Chais, Universidade de Caxias do Sul – UCS, Rio Grande do Sul, Brasil, danielmirid@gmail.com
Paula Patrícia Ganzer, Cnec Farroupilha, Rio Grande do Sul, Brasil, ganzer.paula@gmail.com
Gabriel Sperandio Milan, Universidade do vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Rio Grande do Sul, Brasil, gabmilan@terra.com.br
Pelayo Munhoz Olea, Universidade Federal do Rio Grande - FURG Rio Grande do Sul, Brasil, pelayo.olea@gmail.com

Resumo

O conhecimento da gestão de condomínios referente a um caso do PMCMV, os acertos e problemas investigados na pesquisa que podem auxiliar o poder público e os envolvidos no empreendimento para possíveis melhorias. A sustentabilidade dos residenciais, em formato de condomínio, implementados por meio de políticas habitacionais, implica em exercer a administração condominial satisfatória. E quais aspectos que podem resultar em uma boa gestão condominial para essas habitações? Portanto, o objetivo foi investigar a importância da gestão condominial em habitações de interesse social, pertencentes ao Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV) – Faixa 1, na cidade de Caxias do Sul-RS. A abordagem foi qualitativa exploratória e a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com dez moradores e três síndicos das habitações referidas. Os resultados demonstraram a necessidade de capacitação e profissionalização dos síndicos, além do planejamento e acompanhamento da gestão condominial pelas entidades envolvidas no PMCMV – Faixa 1, de forma a minimizar os problemas relacionados à implantação dos condomínios. O estudo apenas examinou uma cidade e, portanto, não permite generalizar os resultados encontrados.

Palavras-chave: Gestão de condomínios. Habitações de interesse social. Habitação popular. Condomínios. PMCMV.

Abstract

The knowledge of the management of condominiums referring to a case of the PMCMV, the answers and problems investigated in the research that can help the public power and those involved in the project for possible improvements. Residential sustainability, in a condominium format, implemented through housing policies, implies satisfactory condominium management. And what aspects that can result in good condominium management for these dwellings? Therefore, the objective was to investigate the importance of condominium management in housing of social interest, belonging to the Program My House, My Life (PMCMV) - Track 1, in the city of Caxias do Sul, RS. The approach was qualitative exploratory and the data collection was done through interviews with ten residents and three trustees of the referred dwellings. The results demonstrated the need for training and professionalisation of the syndics, as well as the planning and monitoring of the condominium management by the entities involved in the PMCMV - Track 1, in order to minimize the problems related to the implementation of the condominiums. The study examined only one city and therefore does not allow generalization of the results found.

Keywords: Management of condominiums. Social housing. Popular housing. Condos. PMCMV.

1 Introdução

Uma das iniciativas que o governo brasileiro adotou, a partir do ano de 2009, com vistas à redução das desigualdades sociais provocadas pela falta de moradia é o Programa Minha Casa, Minha Vida – PMCMV. Por meio da oferta de financiamento

habitacional, para as famílias de baixa renda, publicações se dedicaram a analisar seu contexto, sendo tema recorrente em periódicos, dissertações e teses. A abordagem se refere quanto à garantia ao direito da moradia, a localização dos empreendimentos e qualidade empregada em sua construção (Maroso, 2017).

O modelo de empreendimento ofertado por meio do PMCMV, analisado neste artigo, constitui-se em forma de apartamentos, por meio de condomínios edilícios (denominação adotada pelo Código Civil para se referir às normas que regulam a administração dos condomínios em edificações). O síndico desempenha um papel fundamental na administração destes condomínios, o que não se restringe na capacidade de gestão, mas também na busca pela harmonia e equilíbrio das relações humanas e de convivência coletiva (Costa, 2003).

Por outro lado, a ausência de conhecimentos e competências para a administração condominial acaba implicando em consequências negativas para o empreendimento como um todo, comprometendo sua sustentabilidade (Afonso e Silva, 2015). É importante considerar, o contexto em que os empreendimentos do PMCMV se encontram, visto que parte dos beneficiários se encontravam em situação de vulnerabilidade social, conforme os critérios de acesso estabelecidos pelo programa e pelos municípios que o aderiram.

Desta maneira, o objetivo principal deste estudo visou investigar a importância da gestão condominial para os empreendimentos habitacionais de interesse social. Os condomínios selecionados pertencem ao Programa Minha Casa, Minha Vida – Faixa 1, em convênio com a Prefeitura Municipal de Caxias do Sul. Para isso, buscou-se levantar aspectos sobre a realidade destes empreendimentos, a partir das percepções dos moradores e dos síndicos. A apresentação do artigo se inicia com o referencial teórico dos construtos sobre o Programa Minha Casa, Minha Vida, a demanda habitacional no município de Caxias do Sul, o Trabalho Técnico Social e a gestão de condomínios em empreendimentos habitacionais. Posteriormente, são apresentados os métodos de pesquisa, os resultados encontrados e as considerações finais.

2 Referencial Teórico

Na busca pela redução do impacto da crise financeira mundial, em 2008, o governo brasileiro adotou medidas para manter o crescimento da economia. Uma delas foi o lançamento do Programa Minha Casa, Minha Vida – PMCMV, criado em 2009, visando incentivar a produção e aquisição de imóveis habitacionais para famílias com renda de até R\$ 4.650,00 (Brasil, 2009). O programa, de âmbito federal, é gerido pelo Ministério das Cidades em parceria com estados, municípios e a iniciativa privada, sendo a Caixa Econômica Federal (CEF) responsável pela operacionalização (Ramos e Angye, 2016).

O PMCMV permite a aquisição de imóveis por meio da concessão de subsídios de financiamento, de forma a reduzir o *déficit* habitacional existente entre as classes com menor faixa de renda (D'amico, 2011). O valor do subsídio é estruturado por faixas de financiamento, entre elas: a Faixa 1, para famílias com renda mensal de até R\$ 1.600,00; Faixa 2 para beneficiários com renda mensal entre R\$ 1.600,00 a R\$ 3.275,00; e Faixa 3, para famílias com renda mensal de R\$ 3.276,00 a R\$ 5.000,00 (Brasil, 2009). O subsídio pode chegar a até 96% do valor do imóvel para as famílias com menor renda (Lima, 2016).

A Faixa 1 do PMCMV, parte da análise deste artigo, estrutura-se a partir de

recursos oriundos do FAR – Fundo de Arrendamento Residencial, do FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, do FDS – Fundo de Desenvolvimento Social e do OGU – Orçamento Geral da União (Brasil, 2009).

A indicação e seleção dos beneficiários para a Faixa 1 do PMCMV fica sob responsabilidade do poder público estadual ou municipal, conforme os critérios estabelecidos pela Portaria nº 412 do Ministério das Cidades (CEF, 2017). De acordo com as informações da CEF (2017), entre as duas fases do PMCMV, até o ano de 2015, foram contratadas mais de 1,5 milhões de moradias para a Faixa 1, sendo que, deste total, 879 mil unidades foram entregues.

2.1 A gestão de condomínios em empreendimentos habitacionais

O Código Civil estabelece que, em edificações em que houver parte de propriedade exclusiva e parte de propriedade comum, é necessário que se estabeleça a convenção de condomínio (Brasil, 2002). No caso dos empreendimentos do PMCMV – Faixa 1, construídos com recursos do FAR, a convenção de condomínio e o regimento interno são disponibilizados pela CEF, agente financeiro e operacional do programa (CEF, 2017).

Conforme o Art. 1347 do Código Civil Brasileiro, a pessoa responsável pela administração do condomínio é a figura do síndico, podendo ser morador do condomínio ou não votado em assembleia, durante um mandato de dois anos, permitindo a reeleição do síndico, ao qual compete.

I – convocar a assembleia dos condôminos; II – representar, ativa e passivamente, o condomínio, praticando, em juízo ou fora dele, os atos necessários à defesa dos interesses comuns; III – dar imediato conhecimento à assembleia da existência de procedimento judicial ou administrativo, de interesse do condomínio; IV – cumprir e fazer cumprir a convenção, o regimento interno e as determinações da assembleia; V – diligenciar a conservação e a guarda das partes comuns e zelar pela prestação dos serviços que interessem aos possuidores; VI – elaborar o orçamento da receita e da despesa relativa a cada ano; VII – cobrar dos condôminos as suas contribuições, bem como impor e cobrar as multas devidas; VIII – prestar contas à assembleia, anualmente e quando exigidas; IX – realizar o seguro da edificação (BRASIL, 2002, não paginado).

Logo, é possível presumir que uma das principais tarefas do síndico é buscar uma administração sustentável e dos interesses do condomínio, com base em objetivos definidos. Entretanto, nem sempre as pessoas eleitas possuem capacidade gerencial para assumir esta tarefa, deixando a desejar, muitas vezes, como administradores (Carneiro, 2004). Para isso, é necessária uma constante busca por conhecimento e aprimoramento, visando à qualidade da gestão, uma vez que o síndico poderá ser acionado judicialmente quando não cumprir seus deveres, bem como sua destituição (Schwartz, 2014).

2.2 Relações de Vizinhança em Condomínios

Costa (2003) afirma que, na concepção de moradia coletiva, surge uma nova relação interpessoal na habitação que impacta diretamente na gestão condominial dos empreendimentos. De forma a facilitar as relações de convívio no condomínio, o

Código Civil dispõe sobre regras que deverão ser seguidas pelos moradores, mas cada edifício estabelece suas normas particulares, na convenção de condomínio e o regimento interno (Brasil, 2002).

Todavia, alguns condôminos apresentam dificuldades em cumprir o regimento interno, ocasionando problemas com os demais moradores ou ainda com os funcionários do condomínio por infringir as próprias normas que ajudaram a elaborar (Arcângelo, 2008). Em acréscimo, o autor afirma que a função de garantir o cumprimento do regimento interno é responsabilidade do síndico, embora ele acabe se eximindo desta responsabilidade.

Schwartz (2014) enfatiza que, dependendo do grupo de moradores existente no condomínio, haverá maior ou menor facilidade de conduzir a gestão. Com outro olhar, Viana (2009) fala que as interferências ocorridas pela proximidade dos apartamentos, implica em ruídos provocados por aparelhos de som em volume alto, gritos, algazarras, odores, dificultando a relação de convivência entre os moradores. Por sua vez, Maroso (2017) destacou que o principal problema de convivência é a diferença de origem do beneficiário, além da dificuldade de cumprimento das normas condominiais.

3 Metodologia

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa exploratória, por meio de entrevistas individuais em profundidade (Cooper e Schindler, 2016). O roteiro semiestruturado utilizado foi adaptado de Sanches (2008).

O objeto de pesquisa é o Loteamento Campos da Serra, situado em Caxias do Sul (RS), cujo local abriga dez conjuntos habitacionais de interesse social do PMCMV – Faixa 1. Esta pesquisa teve como foco três empreendimentos que compõem o loteamento, identificados como residencial A, B e C. Neles, há um total de 300 famílias, sendo o grupo de participantes da pesquisa correspondente ao número de 10 famílias entrevistadas, além dos três síndicos que atuam na gestão condominial de cada um dos três empreendimentos.

É importante considerar que os entrevistados que se dispuseram a participar deste estudo atenderam a certos critérios, como, por exemplo, ser titular do apartamento adquirido por meio do PMCMV – Faixa 1 e estar residindo no condomínio no período mínimo de um ano. Optou-se pela escolha da seleção por conveniência do grupo de participantes da pesquisa para a coleta de dados (Cooper e Schindler, 2016), conforme caracterização apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil dos respondentes

Identificação	Residencial	Idade (anos)	Profissão	Moradia anterior
Entrevistado 1	A	40	Auxiliar de limpeza	Casa de aluguel
Entrevistado 2	A	57	Aposentado	Casa de aluguel
Entrevistado 3	A	47	Costureira	Casa de aluguel
Entrevistado 4	B	35	Do lar	Apartamento cedido
Entrevistado 5	B	37	Do lar	Casa de aluguel
Entrevistado 6	B	40	Catadora	Casa de aluguel
Entrevistado 7	B	40	Do lar	Casa de aluguel
Entrevistado 8	C	36	Auxiliar de limpeza	Casa de aluguel
Entrevistado 9	C	60	Aposentado	Casa de aluguel
Entrevistado 10	C	38	Beneficiário do INSS	Casa de aluguel
Síndico 1	A	46	Fiscal de ônibus	Casa de aluguel
Síndico 2	B	36	Síndico	Casa de aluguel

Síndico 3	C	46	Empresário	Casa de aluguel
-----------	---	----	------------	-----------------

Fonte: Dados provenientes das entrevistas (2018).

As entrevistas foram gravadas por meio eletrônico de áudio, e, posteriormente, transcritas. As entrevistas dos condôminos foram realizadas durante os meses de setembro e outubro de 2017, gerando um total de 3 horas e 40 minutos de gravação e transcrição de 46 páginas. Já com os síndicos, o tempo foi de 2 horas, gerando uma transcrição de 23 páginas. Após a coleta de dados, foi realizada a análise de conteúdo (Bardin, 2011) com auxílio do *software* NVivo 11®.

4 Resultados

As análises iniciam com ótica dos condôminos, posteriormente dos síndicos e finaliza com as análises do *software*.

4.1 Respostas dos condôminos

Observa-se que as unidades habitacionais do PMCMV – Faixa 1, de uma forma geral, agrada os moradores. No residencial A, é possível analisar um contentamento em relação ao tamanho dos apartamentos e da estrutura em geral, como iluminação, por exemplo, comportando a necessidade dos beneficiários. Já no residencial B, há aspectos divergentes, como a existência de rachaduras, mas se entende que é uma situação normal, assim como em qualquer outro empreendimento.

Quanto ao residencial C, foi relatado que o número de vagas de estacionamento é pouca para a realidade do condomínio. Com relação aos aspectos que influenciam na convivência, os entrevistados do residencial A descreveram que os principais fatores que dificultam as relações de convivência estão relacionadas ao barulho e ao desrespeito às normas existentes no condomínio:

A convivência é bem puxado, porque como a gente falou né, tem regras, tem horários, para fazer barulho, tem que saber o que pode o que não pode fazer, e tem gente que ignora, fumam no corredor, tiram o lixo e deixam no corredor [...] barulho, batem na tua porta fora de hora, você está dormindo e de repente batem na porta, fica difícil. (Entrevistado 1).

Outro fator que causa tensão entre os moradores no residencial A é o tráfico de entorpecentes, conforme do Entrevistado 1: “bastante drogas, isso é preocupante porque tem criança, adolescente, é muita droga para um condomínio pequeno, gera violência”. O Entrevistado 3 concorda quando relata: “as famílias não têm convivência, nós chegamos em uma situação que o pátio é só dos drogados, [...] as famílias de bem que ainda restam e que já não foram embora, estão acudadas dentro dos apartamentos”.

Quanto ao residencial B, existe similaridade nos fatos relacionados ao convívio. A inexistência de espaços de lazer faz com que as crianças brinquem em frente aos blocos, gerando reclamação por parte dos condôminos. Essa situação ocorre também no residencial C, conforme o Entrevistado 10: “Quando ocorre conflitos é por causa de criança, barulho, fofoca, esse tipo de coisa, mas a maioria é tranquilo”.

Os condomínios populares, associado a proximidade existente entre um apartamento e outro, impõe a necessidade de controle dos impulsos e das emoções,

de maneira a pensar no outro. Um ponto importante a considerar, conforme Santos (2017), é de que muitas famílias, no caso do PMCMV, não possuem experiência de vida em condomínio.

O entendimento dos moradores quanto à existência de normas que regem o convívio no condomínio e sua relação com conflitos, no residencial A, os moradores informaram que conhecem as normas do condomínio, entretanto a falta de fiscalização oportuniza sua violação. Ainda, o Entrevistado 3 comentou que os moradores evitam comentar sobre as transgressões de normas realizadas por moradores, por conta da violência e pela falta de sigilo do síndico no tratamento das informações. Esse comportamento se repete no residencial B. Os moradores enfatizam que não existe o cumprimento, sendo a limpeza e o barulho as principais queixas. Quanto ao residencial C, os moradores informaram que receberam a convenção de condomínio, entretanto, assim como nos demais residenciais, não foi realizada nenhuma abordagem sobre o documento.

Os atritos percebidos pelos condôminos corroboram com o autor Maroso (2017) que relatou a importância em considerar que as famílias beneficiadas pelo programa não possuíam nenhum vínculo entre elas, dificultando a criação de uma única vizinhança.

Quando abordados sobre o funcionamento da gestão condominial do residencial, no residencial A, a atuação da gestão condominial está centrada no síndico, que também é beneficiário do PMCMV. O Entrevistado 2 afirma que a gestão condominial é realizada por um morador que nunca exerceu a função de síndico: “O síndico é morador, mas parece que já está terminando, não sei se vão eleger de novo ou não. Olha, estava bom por ser uma pessoa que nunca foi síndico, antes de eleger ele, ele mesmo disse, olha nunca fui síndico e preciso da ajuda dos moradores para levar para frente”. A partir do excerto do Entrevistado 2, verifica-se a ausência de conhecimento em relação ao exercício da função, corroborando com Afonso e Silva (2015), que afirmam que a maioria dos condomínios é gerido por síndicos que desconhecem a realidade da função para a qual foram eleitos.

Quanto à comunicação dos moradores com o síndico, os entrevistados 1 e 3 se posicionaram de forma negativa, informando que o síndico não atende aos chamados, age de forma independente, não ouve opiniões de melhorias. Igualmente com o residencial A, no residencial B, a gestão condominial é realizada por um síndico morador. Entretanto, os Entrevistados 4 e 7 informaram que o síndico está constantemente ausente, inclusive sua falta é motivo para que muitos moradores não paguem o condomínio. Já no residencial C, o modelo de gestão adotado é participativo, satisfazendo os moradores. O Entrevistado 8 fala: “Nosso condomínio é um dos melhores de aqui de todos os Campos que tem, em comparação com os outros, se você for comparar. A pessoa do Antônio é um síndico bom, é uma pessoa que vem aqui e faz o trabalho dele”.

É importante considerar que a gestão do residencial C é realizada por um síndico profissional, escolhido em assembleia pelos moradores, diferente dos residenciais A e B. O residencial possui uma equipe de gestão definida, como conselho fiscal e líderes de bloco, atuando de maneira participativa.

Com relação às reuniões, nos residenciais A e B, percebe-se que não são realizadas para discutir sobre as necessidades do condomínio, apenas prestação de contas. Para o Entrevistado 6, a inadimplência justificaria o motivo de não haver reuniões, uma vez que a realidade financeira do condomínio está comprometendo a realização de benfeitorias:

Se nós tivemos quatro reuniões todo esse tempo foi muito. Umas quatro reuniões acho que tivemos. Por que o que ela vai explicar se não tem verba para fazer as coisas? Não tem dinheiro, então, não tem como dar satisfação de nada se não tem dinheiro, para fazer o que tem para fazer. Eu participei de todas, nunca faltei uma reunião (Entrevistado 6).

No residencial C, as reuniões são realizadas apenas entre o conselho fiscal e os líderes. As situações específicas são tratadas nas próprias torres pelos líderes ou em assembleia. O Entrevistado 10 relata: “o conselho fiscal tem reunião uma vez por mês para prestação de contas e demais assuntos, e é feito com os líderes. Com os moradores, é feito quando tem alguma situação, cada líder que tem interesse de fazer pega no pé da torre e faz com os moradores, seus vizinhos”.

Outro fator que preocupa os moradores é a questão da inadimplência (55 moradores conforme o Entrevistado 3). Segundo ele, muitos moradores deixaram de pagar o condomínio em razão da insatisfação com o trabalho do síndico. Nesse aspecto, vale destacar que a taxa da quota condominial é colocada como um fator de tensão, pois, se por um lado serve para manter a manutenção do espaço coletivo, por outro, a dimensão de moradores torna a inadimplência um ponto crítico de estagnação do condomínio (Santos, 2017).

No residencial B, os problemas com inadimplência também são recorrentes, impactando na manutenção do residencial e o valor arrecadado das quotas condominiais dos moradores adimplentes está sendo utilizado para pagar a conta de água do condomínio. No caso dos condomínios, a despesa de taxa de água é rateada entre todos os moradores que compõem o residencial, conforme a leitura dos hidrômetros individuais. No residencial B, a leitura é realizada pelo próprio síndico, repassando a informação para a administradora. Este processo gera desconfiança entre os condôminos, devido à variação no valor do consumo de água individual.

Quanto ao residencial C, a inadimplência é um fator que preocupa os moradores. Embora a inadimplência seja relativamente alta, até o momento não está comprometendo a manutenção do condomínio de forma geral.

Quando perguntado aos moradores sobre o trabalho realizado pelos síndicos, no residencial A, a atuação do síndico causa insatisfação, motivada pela ausência de diálogo e de ações necessárias para manutenção, conservação e melhorias do condomínio. Ainda, a ausência de uma estrutura de gestão, ou ainda de uma equipe de moradores que possa auxiliar o síndico na administração do residencial como um todo prejudica esse olhar.

Quanto ao residencial B, o sentimento dos moradores também é de descontentamento com a atuação da gestão. Conforme relato do Entrevistado 5, é necessário competências e habilidades de quem está à frente da gestão para conseguir administrar o condomínio, independente da questão de gênero:

Ela não é uma pessoa ruim, mas como síndica, é que nem eu falei para ela, você não é ruim como pessoa, mas como síndica não dá. Ela não tem o dom. [...]. Disseram que para síndico tinha que ser um homem. Eu disse que não, poderia ser mulher, a síndica desse condomínio da frente é mulher, e olha a organização. Pegar uma reunião com o pessoal e decidir, o que precisa para melhorar e ir atrás (Entrevistado 5).

No residencial C, a gestão condominial é satisfatória para os moradores. Com o síndico que não é morador, torna-se um fator positivo. Ele é cooperado por uma estrutura de gestão, contando com um líder em cada torre, além dos moradores que compõem o conselho fiscal, facilitando a comunicação e a transparência.

Com relação à melhoria na qualidade de vida oportunizada pela mudança, no residencial A se observa que existem pontos críticos que implicam e influenciam nesta percepção. Os Entrevistados 1 e 3 falaram que surgem fatores que se sobressaem na percepção de melhoria de qualidade de vida, como a relação de empregabilidade, por exemplo, e o preconceito em relação ao local onde os conjuntos habitacionais estão implantados, por conta do tráfico de drogas e criminalidade que existem no entorno. Já na opinião do Entrevistado 2, a possibilidade de sair do aluguel é uma realidade que proporcionou uma melhoria na sua condição de vida.

A partir das entrevistas, nota-se que os moradores esperam uma intervenção de âmbito público para soluções de caráter social, como o acompanhamento da prefeitura junto ao residencial. No tocante a gestão condominial, é depositada a responsabilidade sobre o síndico, para que este tome ações sobre questões de vulnerabilidade.

No residencial B, é possível verificar a mesma relação de contentamento por conta das famílias terem saído do aluguel e adquirido a casa própria. O Entrevistado 6 relatou que os gastos relacionados à nova habitação era uma realidade, até então, desconhecida. Ainda, no ponto de vista do Entrevistado 4, a falta de serviços públicos, como escola, por exemplo, é um fator negativo do entorno dos residenciais.

Já na opinião dos entrevistados do residencial C, as análises das entrevistas corroboram ao ponto de vista dos demais entrevistados, sendo a aquisição da casa própria o fator mais significativo em relação à melhoria na qualidade de vida. Dessa forma, pode-se perceber que o objetivo inicial do PMCMV foi atingido para boa parte dos entrevistados.

4.2 Respostas dos síndicos

Conforme relatado, os residenciais A e B são compostos pelo síndico e pelos membros do conselho fiscal. O síndico é morador, sendo contratado e remunerado pelo condomínio. A administração do condomínio é realizada de maneira compartilhada, ou seja, com o apoio de uma administradora, ainda que as ações desta permaneça sob responsabilidade do síndico, conforme o Código Civil (Brasil, 2002). No entanto, com relação à constituição de sua equipe de gestão, os Síndicos 1 e 2 informaram que muitos líderes de torre não auxiliavam nas rotinas do condomínio, como pode ser visto no relato:

[...] alguns líderes não aguentaram a pressão dos problemas, e todos os condomínios têm. O [...] é morador do apartamento tal e ele é líder e não quer mais fazer parte porque é incomodativo, ter que ir lá na porta (do apartamento) e ter que dizer olha, você tem que fazer isso, tem que ajudar naquilo pra gente manter o condomínio. Hoje tem eu como síndico, a [...] que é presidente do conselho, eu tenho, não me lembro agora o nome das gurias lá, tem as duas que são do conselho fiscal e temos a moradora aqui do [...] que é líder da torre. Ali da torre [...] também não tem líder, não quis mais [...] (Síndico 1).

Já no residencial C, a gestão condominial é realizada por um síndico profissional, sendo os serviços contratados pelo condomínio, contando com o apoio da administradora. Quanto à equipe de gestão, para o Síndico 3, o residencial possui uma equipe estruturada, entretanto, as atribuições desta equipe deveriam ocorrer de uma forma mais ativa e efetiva. Nesta visão, Santos (2017) afirma que a participação

dos moradores na gestão condominial é delicada, pois para uma população sem experiência sobre viver em condomínio, as normas e regras se constituem como processo de conhecimento e aprendizagem.

Quanto ao pagamento das cotas condominiais, a inadimplência é preocupante para a manutenção do condomínio, corroborando com os moradores. Algumas famílias, conforme informado pelo Síndico 1, nunca chegaram a pagar uma cota condominial desde que se mudaram para o residencial e acredita que o atual cenário econômico brasileiro contribui para este problema. Complementando, comentou sobre a necessidade de utilizar o fundo de reserva do condomínio, recurso este previsto para manutenções de emergência ou de maior complexidade, para cobrir as dívidas existentes.

No residencial B, o cenário é semelhante ao residencial A, pois a inadimplência é um fator preocupante para o residencial. Já no residencial C, o síndico comentou que foi necessária a troca da administradora para que pudesse executar, judicialmente, a cobrança das cotas condominiais em atraso para famílias inadimplentes a mais de seis meses, além de outros trâmites burocráticos que envolvem o processo. Cabe ressaltar, a partir da fala do Síndico 3, a percepção dos condôminos em relação às famílias inadimplentes, o que desperta o sentimento de que se está pagando a mais por aquelas famílias que não pagam em dia. Como resolução, o condomínio adota a restrição da água para as famílias inadimplentes, o que obriga, de maneira indireta, o pagamento da taxa condominial. Mesmo assim, ainda que exista a inadimplência, o residencial apresenta uma boa realidade administrativa e financeira.

Questionado sobre as reuniões, o síndico do residencial A informou que, durante a implantação do condomínio, as reuniões ocorriam com mais frequência; entretanto, no decorrer do tempo, não foi possível manter, pois os moradores desistiram de serem líderes por conta dos problemas que afetam o condomínio. No residencial B, o síndico informou que são realizadas as reuniões a cada dois meses. Já no residencial C, o síndico instiga os líderes a se comunicarem com suas torres, propiciando o conhecimento da realidade do condomínio e suas necessidades.

Com relação aos problemas na gestão do condomínio, o Síndico 1 relata problemas com relação à organização do residencial:

Do condomínio hoje, o principal tipo de reclamação é a organização. O pessoal quer que tenha limpeza, porque hoje nós não temos uma equipe que vem de fora ou que são contratados para ajudar o condomínio. O *hall* de cada torre quem limpa somos nós moradores, mas também não posso cobrar, né. A gente fez assembleia, definimos que cada morador limpasse um dia conforme a tabelinha. A gente não pressiona, porque se não se torna uma coisa, “não, eu não sou pago para fazer isso” (Síndico 1).

A situação também é semelhante no residencial C. Embora o condomínio apresente uma boa realidade tanto no aspecto administrativo quanto financeiro, o Síndico 3 argumenta que as questões sociais são o principal motivo de reclamação no condomínio, além da existência de unidades invadidas. Nos primeiros meses, após a ocupação do empreendimento, apartamentos foram ocupados irregularmente por famílias que não foram beneficiadas pelo programa, o que revela a falta de presença de autoridade do poder público na entrega dos últimos empreendimentos. Este fato apresenta reflexos na gestão condominial:

Unidades invadidas é um problema grave, são quatro unidades invadidas, não são unidades que causam problemas, essas pessoas que estão lá,

dessas unidades, quatro, duas sempre pegaram o boleto que vai na caixinha e pagaram, sempre. Tem uma terceira que pagou uma ou outra vez o boleto e tem uma quarta [...] que se comprometeu firmemente, que acaba indo para a restrição de água também, de agora na entrada de outubro pagar. [...] quando ele foi entregue (condomínio), não teve uma ação, ou seja, presença de segurança pública, perguntando quem é você e o que você quer aqui e barrando os problemas, e houve alguns problemas [...] (Síndico 3).

Os síndicos foram questionados se hoje se sentem capacitados para o exercício da função de síndico. Schwartz (2014) enfatiza que para que haja sucesso e eficiência no desempenho desta função, é imprescindível o aprimoramento e busca pelo conhecimento constantemente. De uma forma geral, ambos os síndicos (A e B) expressaram que a experiência proporcionou a busca pelo conhecimento. No entanto, o Síndico B informou que, embora se esforce para realizar uma boa administração, não pretende continuar como síndico por conta dos problemas sociais existentes nesta modalidade habitacional. Quanto ao Síndico 3, argumenta que se sente capacitado por conta de sua atuação, o que exige uma atualização constante sobre as questões técnicas e legais que envolvem o condomínio.

Outro aspecto destacado pelo Síndico 3 é a capacidade de lidar com as questões sociais e comportamentais dos moradores do condomínio, o que exige certa habilidade na forma de como é tratado os problemas que surgem no dia a dia. Os resultados confirmam com Schwartz (2014), que mencionou que, entre vários papéis que os síndicos assumem, lidar com os desafios e neutralizar os conflitos com equilíbrio e calma são fatores essenciais para a eficiência e sucesso no desempenho da função.

4.3 Análise com auxílio do software Nvivo®11

Após a transcrição e análise de conteúdo das entrevistas, os dados foram importados no *software* Nvivo®11, categorizados e extraídos para análise. Serão apresentadas duas análises: moradores e síndicos.

As entrevistas realizadas com os dez moradores dos residenciais A, B e C, foram codificadas em nós, a partir das fontes (entrevistas) e das referências (quantidade de vezes que foi codificado o trecho da entrevista no respectivo nó), conforme pode-se observar na Figura 1.

Figura 1 - Estrutura de nós das entrevistas com os condôminos

NÓS	FONTES	REFERÊNCIAS
Trabalho Técnico Social	0	0
Desenvolvimento do TTS	10	10
Estrutura dos residenciais - Condôminos	0	0
Aspectos físicos	10	10
Aspectos relacionado ao convívio	10	25
Aspectos relacionado às normas	10	27
Gestão condominial	0	0
Funcionamento da gestão	10	15
Frequência das reuniões	8	8
Valor da quota condominial	10	15
Percepção do trabalho dos síndicos	10	13
Qualidade de vida nos condomínios	9	9

Fonte: Extraído do *software* Nvivo 11® (2018).

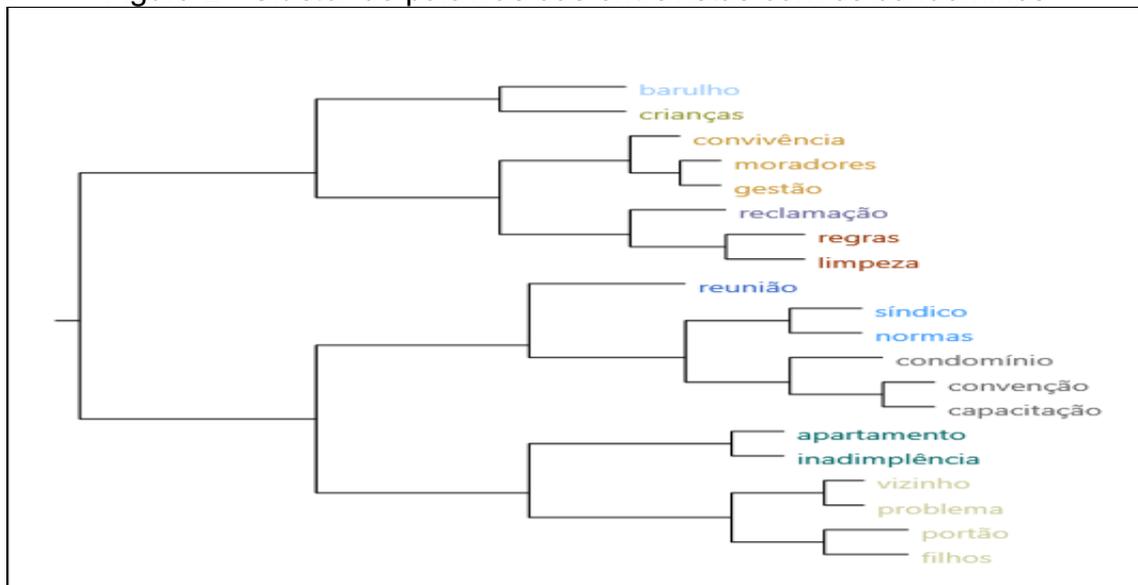
Posteriormente, foram geradas relações com as ferramentas do *software* como

a frequência de palavras, que aponta a contagem de palavras relevantes na análise. Como resultado, obteve-se: condomínio (citado 102 vezes), reunião (citado 46 vezes), apartamento (citado 42 vezes), moradores (citado 42 vezes), síndico (citado 42 vezes) e barulho (citado 33 vezes).

Neste contexto, é possível observar os elementos principais que compõem a estrutura dos condomínios como um todo. A palavra “reunião” é citada como a principal ferramenta de comunicação entre os “moradores” e a gestão. Já em relação aos problemas que afetam o morar em coletividade, o “barulho” ganha destaque, dificultando o sentimento de bem-estar e de satisfação em relação aos residenciais. Esta implicação demonstra a importância da gestão condominial para o equilíbrio das relações entre os moradores, ou seja, o interesse do coletivo e o formato de gestão é um dos fatores determinantes da satisfação para as habitações de interesse social (Kowaltowski *et al.*, 2019).

Gerou-se o *cluster* de palavras, demonstrando a relação textual de acordo com a análise dos trechos. As relações podem ser observadas na Figura 2.

Figura 2 - *Cluster* de palavras das entrevistas com os condôminos



Fonte: Extraído do software Nvivo ® 11 (2018).

Sendo assim, é possível verificar que o “barulho” está relacionado às “crianças”, o que foi destacado nas entrevistas, que pode estar associada aos poucos espaços de lazer destinados à esta faixa etária e à carência de equipamentos de recreação. No residencial A e B, é possível verificar a ausência de manutenção destes equipamentos, como os parquinhos.

Outra relação gerada é a “convivência”, “moradores” e “gestão”. Nos depoimentos, percebe-se que os moradores associam a gestão dos residenciais com os problemas de convivência, exigindo dos síndicos um posicionamento em relação ao cumprimento do regimento interno pelos condôminos, principalmente à não contribuição dos moradores com a limpeza do condomínio. Essa situação confirma com Resedá (2014), que enfatizou que um dos problemas mais comuns no condomínio é a desobediência das regras básicas de convivência.

Ainda, o termo “reunião” converge entre o “síndico” e as “normas”, e com a “capacitação” em relação à “convenção”, para a formação dos condomínios. De fato, a necessidade de reuniões com o intuito de capacitar tanto os moradores quanto os síndicos em relação à convenção e ao regimento interno são essenciais para a

compreensão dos direitos, deveres e obrigações que envolvem o morar em coletividade.

Observa-se a relação “apartamento” e “inadimplência”, citado como fator de preocupação dos moradores, uma vez que o índice, nos três residenciais, acaba sendo elevado. Para os condôminos adimplentes, existe o sentimento de estar pagando por aqueles que não pagam a taxa condominial, dificultado as relações de vizinhança, e, conseqüentemente, a gestão e manutenção dos espaços coletivos.

Outro apontamento da análise é a associação entre as palavras “vizinho” e “problema”, o que ressalta a dificuldade na construção de laços de sociabilidade no condomínio. Para Santos (2017), o desafio de morar verticalmente provoca mudanças em relação ao modo de vida das famílias beneficiadas, com a imposição de modelos pré-definidos de uso dos espaços coletivos, de sociabilidade e de participação. Por fim, a relação “portão” e “filhos” é citada devido ao incômodo vivenciado por conta da insegurança na entrada das torres, uma vez que os filhos dos moradores acabam deixando o portão de entrada aberto ou o danificam para manter o acesso livre.

A segunda parte da análise, com as três entrevistas dos síndicos, gerou os nós conforme a Figura 3. Na frequência de palavras, destacam-se os termos condomínio (citado 130 vezes), famílias (53 vezes) e síndico (52 vezes), compondo a estrutura do residencial.

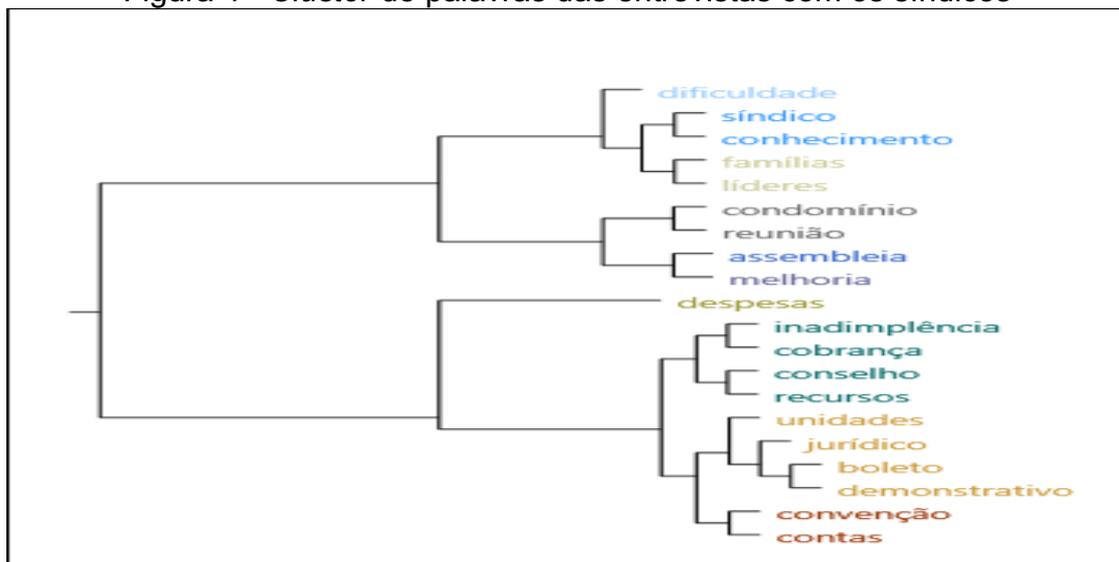
Figura 3 - Estrutura de nós das entrevistas com os síndicos

NÓS	FONTES	REFERÊNCIAS
Gestão condominial - síndicos	0	0
Administração condominial	3	11
Despesas e quota condominial	3	7
Frequência das reuniões	3	11
Principais problemas e reclamações	2	5
Exercício da função de síndico	3	7

Fonte: Extraído do *software* Nvivo 11® (2018).

O *cluster* de palavras, ilustrado na Figura 4, evidencia a “dificuldade” que é encontrada pelos “síndicos” em relação ao “conhecimento” sobre gestão condominial, que adquire conforme surgem os eventos. Ressalta-se, nos residenciais A e B, que os síndicos são moradores, possuindo as mesmas características socioeconômicas que os demais beneficiários e apresentando dificuldades em relação à compreensão das responsabilidades que envolvem o cargo. Confirmando, Afonso e Silva (2015) falam que a ausência de conhecimentos e competências de gestão acabam implicando em conseqüências desastrosas na atuação do síndico.

Figura 4 - Cluster de palavras das entrevistas com os síndicos



Fonte: Extraído do software Nvivo ® 11 (2018).

Ainda, é possível verificar uma fragilidade na relação entre as “famílias” e os “líderes” por conta das relações de convivência. Há líderes que desistem de auxiliar na gestão condominial, concentrando, conseqüentemente, nas atividades do síndico.

A falta de participação dos moradores acarreta na ausência de “reuniões” para discutir questões relativas ao “condomínio”, culminado em desinformação e desconfiança no trabalho desenvolvido pelos síndicos. Ademais, há dificuldades de serem aprovadas das “melhorias” nas “assembleias”, devido à visão distorcida dos moradores em relação aos acontecimentos.

Quanto às “despesas”, os termos “inadimplência” e “cobrança” das taxas condominiais em atraso se relacionam. A atuação do conselho fiscal, a quem cabe acompanhar e fiscalizar as receitas e despesas, deveria ocorrer de forma mais efetiva, comunicando e sanando dúvidas dos moradores sobre a realidade financeira dos condomínios. Na análise das falas, foi possível diagnosticar que os conselhos fiscais, muitas vezes, se eximem desta responsabilidade.

Em relação à inadimplência, os síndicos informaram que o processo de cobrança, via judicial, para as “unidades” inadimplentes há mais de três meses, é um processo moroso, pois envolve analisar os “demonstrativos” financeiros e contábeis para apurar os “boletos” em aberto das unidades habitacionais inadimplentes e tomar a decisão de encaminhar a cobrança, via “jurídico”.

4.4 Discussão dos resultados

Vale *et al.* (2017) apresenta o PMCMV, que é o programa habitacional do governo brasileiro que dá acesso à moradia para brasileiros de baixa renda em áreas urbanas e rurais. O autor cita com ênfase a oportunidade de combinar esse programa social com a possibilidade de diversificar a matriz energética utilizando o potencial solar do país. Já Kesus e Denaldi (2018) apontam que a inserção urbana e da questão fundiária não foi devidamente valorizado no desenho do PMCMV, mas não se pode reduzir o papel do município.

Considerando o desenho adotado para o programa, baseado na participação do setor privado, o PMCMV relegou ao segundo plano as premissas e os debates

acumulados em torno do Plano Nacional de Habitação de Interesse Social. Por outro lado, o PMCMV foi criado com finalidade de gerar demanda habitacional e impulsionar o mercado financeiro, sem propor solução para o problema da segregação socioespacial e da questão da terra, que representam entraves da política urbana brasileira (Ferreira *et al.*, 2019).

A inadimplência reflete na manutenção e sustentabilidade dos empreendimentos. Os síndicos são pressionados pelos moradores adimplentes a prestarem “contas”, conforme previsto na “convenção”, gerando situações constrangedoras e falta de confiança com a gestão. Costa (2009) afirma que estes problemas financeiros são reflexos das características específicas desta população, o que é bastante elevado em programas de habitação social. Acolin (2019) identificou quatro hipóteses para explicar o elevado nível de inadimplência que é de 28% PMCMV – Faixa 1: a localização periférica das unidades, renda insuficiente para cobrir custos correntes, risco moral na gestão do programa e crime organizado em alguns projetos.

A conquista da casa própria pelas classes de renda baixa pode remeter à uma negação da cidade, uma vez que a maioria dos empreendimentos se localizam em áreas consideravelmente distantes, reportando à uma continuação das tendências dos programas habitacionais anteriores ao PMCMV, em relação à periferação das habitações populares (Marchi, 2015). Kowaltowski *et al.*, 2019 descrevem que embora tenham ocorrido melhorias em algumas questões sociais, concordam que a localização da habitação na periferia urbana é problemática para a mobilidade urbana, aumentando a segregação social e a monotonia estética. Além disso, o modelo de *design* não responde às necessidades dos habitantes.

Da mesma forma, são percebíveis as dificuldades de cumprimento das normas condominiais. As famílias beneficiadas pelo programa não possuíam nenhum vínculo entre si, dificultando a criação de uma única vizinhança (Maroso, 2017). Embora o PMCMV aumente ostensivamente o acesso à moradia, ele está incentivando os moradores a deixarem assentamentos estabelecidos e bem localizados para se mudarem para áreas de terra isoladas e periféricas (Stiphany e Ward, 2019). Acolin (2019) recomenda a inclusão de critérios de localização no escalonamento de subsídios.

5 Conclusão

A população alvo do PMCMV – Faixa 1 possui características específicas em relação à heterogeneidade, composta por famílias com diferentes experiências de vida, de moradia, de vulnerabilidade e de inserção no mercado de trabalho. O processo de mudança para um condomínio, transforma as relações sociais existentes até então. Um novo local, com novas regras, visando o bem-estar coletivo, precisa ser estruturado e acompanhado, de forma a atender o objetivo principal dos programas habitacionais.

Com relação à gestão condominial, nos três residenciais foi verificado que o trabalho de gestão condominial não foi realizado de uma maneira efetiva pela empresa escolhida e contratada pela CEF, o que é evidenciado nas entrevistas com os moradores e no formato de gestão dos residenciais A e B. Na análise, foi constatado o desconhecimento dos condôminos em relação à convenção de condomínio e ao regimento interno, impactando nas relações de convivência, bem como a ausência de conhecimentos e competências de gestão nos síndicos. Em relação ao residencial C, pelo fato de que o condomínio conta com um síndico profissional, as ações de gestão

condomínial com os moradores acabaram sendo realizadas pelo próprio síndico. Portanto, a gestão condomínial destes residenciais deveria ser planejada e acompanhada pelo órgão promotor do programa de forma a minimizar os problemas relacionados à implantação dos condomínios.

O impacto gerado pela falta de capacitação dos síndicos é verificada pelo aumento da inadimplência, em relação ao pagamento das quotas condominiais. As razões apontadas se relacionam com a falta de pagamento por opção, por sensação de injustiça e, ainda, no caso dos residenciais A e B, pelo descontentamento em relação à estrutura de gestão dos residenciais. Não obstante, a situação econômica da classe social a quem se destinam estes empreendimentos contribui com este fator. Para muitas famílias, o novo modelo de habitação contribuiu para o aumento das despesas, como taxa de condomínio, água e energia elétrica.

Diante da ausência de uma estrutura de gestão, conselho fiscal e líderes de torre não participam do processo de gestão, marcada pela ausência em reuniões para deliberar sobre questões relevantes do condomínio. Já em relação ao residencial C, o modelo de gestão adotado pelo síndico é participativo, diminuindo o sentimento de descontentamento dos moradores e as reuniões com a equipe de gestão realizadas periodicamente.

Foi constatado que a administração condomínial dos residenciais A, B e C é realizada de maneira compartilhada, ou seja, o síndico conta com os serviços de uma administradora contratada pelo condomínio, sendo as funções administrativas executadas por ela de sua inteira responsabilidade. Para este modelo habitacional, entende-se que a administradora deva apresentar uma proposta de serviços de maneira completa, realizando a gestão socioeconômica dos moradores e de manutenção dos empreendimentos, ou seja, um atendimento específico para habitações de interesse social.

A gestão dos residenciais A e B são realizadas por síndicos residentes e sem experiência, por isso reitera-se a necessidade de capacitação desses profissionais para conhecer o funcionamento de um condomínio e suas responsabilidades. O despreparo, motivado pela falta de acompanhamento eficaz, gera desconfiança e insatisfação dos moradores em relação à gestão.

Em relação aos aspectos físicos dos residenciais A, B e C, foi possível verificar que existe um contentamento dos moradores em relação à estrutura dos empreendimentos. Foi constatado que a insatisfação se refere aos aspectos de convivência e de gestão. Considerando que os residenciais A, B e C possuem menos de dois anos de uso, o artigo revela que o maior problema tem origem nas relações sociais, marcados por problemas comportamentais, de integração e de pertencimento em relação ao condomínio, refletindo na administração destes empreendimentos.

O estudo verificou que, mesmo os moradores terem saído do aluguel e adquirido a casa própria, parte das reclamações, na opinião dos síndicos, está associada à falta de sentimento de pertencimento à nova moradia, verificada na dificuldade em estabelecer a limpeza e preservação do patrimônio. Ademais, as normas estabelecidas para a convivência não são assumidas pelas famílias, dificultando a adaptação em condomínio.

Cabe ressaltar que nos primeiros meses após a ocupação dos empreendimentos, alguns apartamentos foram ocupados irregularmente, por meio de invasões. Há falha no processo de seleção das famílias, pois o número de famílias beneficiadas pelo programa, inicialmente, foi menor do que a quantidade de apartamentos entregues. Ainda, a falta de presença do poder público é agravante, pois gera insegurança e práticas ilegais dentro do condomínio, como a violência e o

tráfico de drogas. O estudo contribuiu para conhecer a realidade da gestão de condomínios referente a um caso do PMCMV, os acertos e problemas investigados na pesquisa que podem auxiliar o poder público e os envolvidos no empreendimento para possíveis melhorias.

Como limitações, o estudo examinou uma cidade e, portanto, não permite generalizar os resultados encontrados. Entretanto, para pesquisas futuras, sugere-se um estudo em relação à estrutura do PMCMV, elencando ações que podem ser tomadas visando melhorar a gestão dos empreendimentos habitacionais de interesse social, a nível social, construtivo e de manutenção.

Referências

ACOLIN, Arthur; HOEK-SMIT, Marja C.; ELOY, Claudia Magalhães. High delinquency rates in Brazil's Minha Casa Minha Vida housing program: Possible causes and necessary reforms. *Habitat International*, v. 83, p. 99-110, 2019.

AFONSO, G. A. O. e SILVA, H. D. Síndico Profissional: Uma Nova Tendência do Mercado. *QUALIA: a ciência em movimento*, 1(1), p. 40-63, 2015.

ARCÂNGELO, M. *Administração de Conflitos em Condomínios*. Porto Alegre, 2008.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 70, 2011.

BRASIL. Presidência da República. Lei no 11.977, de 7 de julho de 2009. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11977.htm, 2009.

CARNEIRO, J. H. D. Roteiro de informações gerenciais para a administração condominial baseada no perfil dos síndicos e administradores. (Dissertação de Mestrado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/88196>, 2004.

CAXIAS DO SUL. Prefeitura Municipal de Caxias do Sul. Lei Complementar Nº 290, de 24 de setembro de 2007. Recuperado de https://www.caxias.rs.gov.br/_uploads/planejamento/plano_diretor_lei.pdf, 2009.

CEF. Caixa Econômica Federal. Programa Minha Casa Minha Vida. Recuperado de <http://www.caixa.gov.br/voce/habitacao/minha-casa-minha-vida/urbana/Paginas/default.aspx>, 2017.

COOPER, D. R. e SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. McGraw Hill Brasil, 2016.

COSTA, A. R. Gestão de conjuntos habitacionais. (Tese de Doutorado). Recuperado de <https://wp.ufpel.edu.br/naurb/files/2016/06/Gest%C3%A3o-em-Conjuntos-Habitacionais-Armando-Costa.pdf>, 2003.

COSTA, D. C. B. Gestão pós-ocupação em edifícios reabilitados para habitações de interesse social no centro de São Paulo. (Dissertação de Mestrado). Recuperado de

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-03072009-145355/pt-br.php>., 2009.

D'AMICO, F. O. Programa Minha Casa, Minha Vida e a Caixa Econômica Federal. Costa, Juliana Camargos et al. O desenvolvimento econômico brasileiro e a Caixa: trabalhos premiados. Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento: Caixa Econômica Federal, p. 33-54, 2011.

FERREIRA, G. G. et al. Housing policy in Brazil: an advocacy coalition analysis of the National Social Interest Housing System versus Minha Casa, Minha Vida Program. *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, v. 11., 2019.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. (2016). Déficit habitacional no Brasil 2013-2014. Recuperado de <http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/docman/cei/informativos-cei-eventuais/634-deficit-habitacional-06-09-2016/file>., 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo demográfico 2010. Recuperado de <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=430510>, 2010.

JESUS, P. e DENALDI, R. Experiências de regulação urbana e suas possibilidades: análise a partir do Programa Minha Casa Minha Vida na Região do Grande abc (São Paulo). *EURE (Santiago)*, v. 44, n. 132, p. 67-87, 2018.

KOWALTOWSKI, D. C. C. K. et al. A critical analysis of research of a mass-housing programme. *Building Research & Information*, v. 47, n. 6, p. 716-733, 2019.

LIMA, M. A. Padrões espaciais de localização dos empreendimentos do Programa Minha Casa Minha Vida: impactos na qualidade da habitação social e satisfação dos moradores. (Tese de Doutorado). Recuperado de <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/151375>., 2016.

MARCHI, M. A produção contemporânea do espaço urbano e o direito à cidade: um estudo sobre a inserção do Programa Minha Casa Minha Vida na área conurbada de Florianópolis. (Dissertação de Mestrado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/158808>., 2015.

MAROSO, C. B. Habitação e cidade: gestão territorial, dispersão urbana e o Programa Minha Casa Minha Vida. (Dissertação de Mestrado). Recuperado de <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/handle/tede/937>., 2017.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. Trabalho social em programas de habitação de interesse social. 2. ed. Brasília., 2014.

RAMOS, J. S. e ANGYE, C. N. A construção de políticas públicas em habitação e o enfrentamento do déficit habitacional no Brasil: uma análise do Programa Minha Casa Minha Vida. *Revista Desenvolvimento em Questão*, v. 14, n. 33, p. 65-105., 2016.

REIS, G. D. Gestão condominial em habitação de interesse social: uma experiência no Programa Minha Casa, Minha Vida. (Dissertação de Mestrado). Recuperado de <http://www.mestradoemgsedl.com.br/wp-content/uploads/2016/03/Gabriel-Drumond-Reis.pdf>., 2015.

RESEDÁ, S. O condômino antissocial: uma realidade diária que bate sua porta. Revista de Direito da UNIFACS – Universidade Salavador, n. 174, p. 1-22., 2014.

SANCHES, D. Gestão condominial de habitação de interesse social: um estudo na área central de São Paulo. (Dissertação de Mestrado). Recuperado de <http://gaspargarcia.org.br/wp-content/uploads/2015/02/GestaoCondominialDeHabitacaoDeInteresseSocial-1.pdf>., 2008.

SANTOS, V. V. P. Viver em condomínios verticais do programa “Minha Casa, Minha Vida” na periferia de Curitiba-PR: pós-ocupação, trajetórias e sociabilidade. (Dissertação de Mestrado). Recuperado de <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/48936>., 2017.

SCHWARTZ, R. B. O. Revolucionando o condomínio. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

STIPHANY, K. M.; WARD, P. M. Autogestão in an era of mass social housing: the case of Brazil’s Minha Casa Minha Vida-Entidades Programme. International Journal of Housing Policy, p. 1-26, 2019.

VALE, A. M. et al. Analysis of the economic viability of a photovoltaic generation project applied to the Brazilian housing program “Minha Casa Minha Vida”. Energy policy, v. 108, p. 292-298, 2017.

VIANA, M. A. S. Manual do condomínio edilício. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

WIGGERS, M. M.; KORMANN, T. C. e ROBAINA, L. E. S. Evolução da ocupação urbana de Caxias do Sul e os assentamentos subnormais. In: XVI Encontro Nacional dos Geógrafos: Crise, práxis e autonomia. Encontro organizado pela Associação dos Geógrafos Brasileiros, Porto Alegre, Brasil, 2010.

Direitos de cópia - creative commons.	
Recebido em:	29-11-19
Aprovado em:	24-02-21
ID do artigo	#2673
Editor Científico: Prof. Dr. Osni Hoss, Ph.D.	