

5

Conclusões e recomendações

A pesquisa aqui relatada contribuiu para o avanço do conhecimento empírico sobre a mensuração do impacto econômico da normalização em empresas selecionadas - de diferentes setores e países, mediante uma análise crítica das metodologias divulgadas até o momento e a demonstração da adequação e efetividade da metodologia baseada na cadeia de valor de Porter proposta pela *International Organization for Standardization* (ISO). A pesquisadora teve a oportunidade de participar oficialmente do estudo de caso sobre a Festo Brasil, empresa selecionada no País para integrar o projeto do estudo de casos múltiplos, coordenado pela ISO. Os resultados obtidos ao longo da pesquisa aqui relatada permitiram que o objetivo geral da dissertação fosse alcançado.

A base conceitual sobre a importância econômica da normalização e a revisão dos estudos empíricos realizados até o momento, em nível mundial, contribuíram significativamente para que os objetivos específicos da dissertação fossem alcançados.

Em relação ao primeiro objetivo específico, qual seja, “identificar as abordagens e metodologias que vêm sendo adotadas para mensuração de impactos econômicos da normalização, em nível mundial”, foi possível classificar tais abordagens em cinco modalidades: (i) demonstração dos impactos econômicos das normas no crescimento econômico; (ii) quantificação dos benefícios da normalização para o comércio; (iii) análise e mensuração dos impactos da normalização na divisão de trabalho e terceirização; (iv) análise dos impactos da normalização sobre a gestão do conhecimento, efeitos de rede e inovação em cadeias produtivas e empresas; (v) demonstração de benefícios da normalização para a melhoria da qualidade de produtos e serviços; redução de variedade de produtos e procedimentos, aumento da confiança dos consumidores e redução de riscos. Destacou-se para fins da pesquisa aplicada, a metodologia baseada no conceito da cadeia de valor de Porter (1989) em capítulo específico.

Com relação ao segundo objetivo específico – “evidenciar o diferencial da metodologia baseada no conceito de cadeia de valor em relação às demais abordagens”, a partir da revisão das abordagens metodológicas adotadas em estudos anteriores (na

grande maioria baseadas em modelos econométricos complexos), foi possível confirmar as lacunas identificadas pela ISO, quando buscou desenvolver uma nova metodologia, que permitisse às empresas realizar *benchmarking* em relação ao uso das normas e à quantificação dos benefícios decorrentes. A metodologia em questão, durante sua aplicação no estudo de caso brasileiro, mostrou-se adequada para fins de reforçar a importância econômica das normas, segundo a perspectiva microeconômica. Adicionalmente, demonstrar mediante casos reais como as normas podem contribuir para o desempenho global das empresas. No entanto, durante a condução do estudo de caso da Festo Brasil, percebeu-se que há ainda espaço para melhorias, como abordado ao final do capítulo 3. Os pontos de atenção mencionados serão objeto de recomendações ao final deste capítulo.

Quanto ao terceiro objetivo – “avaliar a contribuição das normas para a criação de valor nas empresas selecionadas”, foram analisados os resultados de seis estudos de caso de empresas, de países emergentes (Brasil inclusive) e em desenvolvimento, nos quais foi aplicada a metodologia em questão. Os resultados permitiram concluir que em todos os casos foi possível quantificar os benefícios econômicos do uso das normas decorrentes da redução de custos ou do aumento das receitas, ou ainda da combinação de ambos. A criação de valor pelo uso de normas pode ser expressa em termos econômicos, utilizando o indicador financeiro ‘EBIT’ (do inglês, *Earnings Before Interest and Taxes*) como indicador-chave. O EBIT expressa o lucro bruto de uma empresa, ou seja, receitas menos despesas em um tempo determinado. Assim, todos os impactos relevantes foram agregados, fornecendo um impacto total no EBIT decorrente do uso de normas nas funções de negócios avaliadas em cada empresa.

Com relação ao quarto objetivo – “identificar as funções das respectivas cadeias de valor que são relevantes para a avaliação dos benefícios gerados pela adoção de normas” foi possível mapear as funções de negócio mais impactadas nas empresas de manufatura e de serviços. Revelou-se que as funções mais impactadas pelo uso de normas são: produção/operações (6 empresas); *marketing* e vendas (5 empresas); aquisição (4 empresas); P&D (3 empresas); e engenharia (1 empresa). Esses resultados vêm comprovar o que foi discutido no capítulo 2 sobre a importância econômica da normalização no aumento da produtividade, na redução de variedade de produtos e procedimentos e na compatibilidade e interoperacionalidade, dentre outros benefícios. A função ‘*marketing* e vendas’, mencionada por cinco das sete empresas analisadas, relaciona-se à redução de transação entre países parceiros de negócios e à confiança dos

consumidores. Esses benefícios foram confirmados nos casos das empresas peruanas, exportadoras de aspargos frescos para diversos países (99% da produção é destinada ao comércio externo), também pela empresa de varejo da Cingapura (NTUC FairPrice), a VINAKIP e a PCC Cement. A função P&D foi apontada por três empresas como uma das funções mais impactadas pelo uso de normas. Nesses casos, provavelmente, as normas têm um papel restritivo, mais que informativo, como discutido no capítulo 2. Os três setores são construção civil, material elétrico e agroindústria, todos regidos por regulamentos voltados para saúde humana e segurança.

Com relação ao quinto objetivo – “propor indicadores operacionais que deverão ser usados pelas empresas, visando maximizar o valor gerado pelas normas”, o uso da ferramenta para determinação dos direcionadores-chave para criação de valor permitiu que se chegasse a indicadores operacionais e respectivas métricas em todos os seis casos, que integraram o estudo de casos múltiplos desta dissertação. O Quadro 4.31, ao final do estudo de casos múltiplos, apresenta uma consolidação desses resultados.

Para trabalhos futuros de desdobramento da pesquisa e aprofundamento dos resultados alcançados, propõem-se:

- estender a aplicação da metodologia baseada na cadeia de valor junto a outras empresas brasileiras;
- explorar o modelo conceitual proposto por Swann (2010), apresentado no capítulo 2, pelas inúmeras oportunidades de mensuração de impactos econômicos que ele apresenta de forma objetiva;
- integrar a metodologia proposta pela ISO com outras ferramentas de gestão, como o *Balanced Scorecard* sustentável (Figge et al, 2002), na perspectiva de introduzir o conceito de criação de valor compartilhado (*shared value*) na metodologia de mensuração e ampliar as possibilidades de demonstrar a importância da normalização nas três dimensões da sustentabilidade;
- realizar estudos sobre a importância econômica das normas no contexto de processos de inovação no Brasil, a partir de dados da Pintec (IBGE).