MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação





Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

UNEMAT: A ELABORAÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PRODUTO 11: DEFINIÇÃO E VALIDAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

CÁCERES, DEZEMBRO /2015

REITORIA UNEMAT

Reitora
Ana Maria Di Renzo

Vice-reitor
Ariel Lopes Torres

Pró-reitoria de Administração
Valter Gustavo Danzer

Pró-reitoria de Gestão Financeira
Ezequiel Nunes Pacheco

Pró-reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Francisco Lledo dos Santos

Pró-reitoria de Assuntos Estudantis
Anderson Marques do Amaral

Pró-reitoria de Ensino de Graduação
Vera Lúcia da Rocha Maquêa

Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Rodrigo Bruno Zanin

Pró-reitoria de Extensão e Cultura
Alexandre Gonçalves Porto

COMITÊ DE COORDENAÇÃO
(instalado pela Portaria Nº 359/2015, de 26/01/2015)

Coordenador do Comitê
Francisco Lledo dos Santos

Membro Titulares
Elizeth Gonzaga dos Santos Lima
Rinalda Bezerra Carlos
Julio Cezar de Lara
Gisele Castanha Fontes

Membros Suplentes
Valci Aparecida Barbosa
Rafael de Freitas Souza

MULTI ASSESSORIA

Equipe de Consultoria

Otávio Freire
Keila Cristina Costa

Sumário

1. Introdução 8
1.1 Os servidores capacitados e a equipe multidisciplinar 8
1.2 Área de Conhecimento, métodos e técnicas utilizadas 12
1.3 Ementa 12
1.4 Período e Carga Horária 13
1.5 Local de Realização 14
1.6 Seleção e Inscrições dos capacitados 14
1.7 Justificativa para a realização da capacitação 15
1.8 Objetivo Geral e Específicos 15
1.9 Quadro docente atuante 15
1.10 Certificados, frequência mínima obrigatória e guarda de informações 16
2. Descrição do Produto 17
2.1 Fatores Críticos de Sucesso 17
2.2 Da capacitação dos Fatores Críticos de Sucesso 18
2.3 Reuniões de compilação dos Fatores Críticos de Sucesso 20
2.4 Técnicas para consolidação dos FCS 20
3. Validação dos fatores críticos de sucesso 22
3.1 Fator Técnico Administrativo 23
3.2 Fator Orçamento e Finanças 24
3.3 Fator Infraestrutura 26
3.4 Fator Ensino e Currículo 28
3.5 Inovação Tecnológica 30
3.6 Fator Docentes 32
3.7 Fator Discentes 34
3.8 Fator Gestão 37
Considerações Finais 40
Referências 41

Lista de Anexos
ANEXO I – MATERIAL BIBIOGRÁFICO UTILIZADO
ANEXO II – LATTES DOS CONSULTORES

Lista de Apêndice
APÊNDICE I – PLANILHA BRUTA FCS CONSOLIDADOS
APÊNDICE II – PLANILHA DOS FCS VALIDADOS
APÊNDICE III – MATERIAIS DA CAPACITAÇÃO – PLANILHA SIDiR
APÊNDICE IV – LISTA DE PRESENÇA DOS PARTICIPANTES
APÊNDICE V – CERTIFICADO DA CAPACITAÇÃO
APÊNDICE VI – MEMÓRIA DE REUNIÃO

Apresentação

O presente documento refere-se ao Produto *"Definição e Validação dos fatores críticos de sucesso (FCS)"*.

Os fatores críticos de sucesso são elementos determinantes do planejamento estratégico. Visto que eles têm, entre outras, a função de guiar as decisões quanto aos objetivos estratégicos definidos, sua característica principal é retratar áreas, processos e recursos que necessitam de intervenção da gestão estratégica.

Percebe-se, portanto, que a identificação dos fatores críticos de sucesso de uma instituição pública de ensino superior deve se dar dentre as suas principais áreas de atuação (pesquisa, ensino e extensão), mas, também, dentre seu cenário ambiental: as variáveis internas e externas que impactam de forma positiva e/ou negativa nas atividades acadêmicas, administrativas e de pesquisa.

Esta etapa, assim, configura-se como de extrema importância para a consecução do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso – 2015-2025 e início das reflexões sobre a gestão estratégica da instituição.

Conforme o contrato 154/2014, cláusula 2 – das especificações e quantidades dos materiais, subitem 2.3, lote único, trataremos neste relatório do produto 11, descrito a seguir:

Quadro 1. Descrição do Produto conforme o contrato nº 154/2014

PRODUTO 11		
Atividades previstas		**Quantidade Horas Técnicas**
1	**Definição e Validação dos fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis.**	
1.1	Capacitar a Equipe Técnica na metodologia.	70
1.2	Realizar reuniões com os responsáveis para identificação.	90
1.3	Validar os fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis.	80

Fonte: Contrato nº 154/2014 – UNEMAT

1. Introdução

1.1 Os servidores capacitados e a equipe multidisciplinar

O Produto 11 desenhou-se com a capacitação denominada como “Definição e Validação dos fatores críticos de sucesso (FCSs) com responsáveis”. Este curso teve como público alvo os profissionais técnicos do ensino superior e docentes da Universidade do Estado de Mato Grosso que compõem o Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico da Universidade do Estado de Mato Grosso, criado pela portaria 359/2015 publicada em 26/01/2015, conforme Tabela 01.

Tabela 1. Servidores capacitados na Definição e Validação dos Fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis, subprodutos A e B.

Nome	Carreira	E-mail
Francisco Lledo dos Santos	Docente do Ensino Superior	franciscolledo@unemat.br
Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente do Ensino Superior	elizeth@unemat.br
Rinalda Bezerra Carlos	Docente do Ensino Superior	rinalda@unemat.br
Valci Aparecida Barbosa	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	valci@unemat.br
Rafael de Freitas Souza	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	rafael@unemat.br

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

Tabela 2. Servidores capacitados no produto Definição e Validação dos Fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis, subproduto C

Nome	Carreira	E-mail
Adauto Farias Bueno	Docente do Ensino Superior	adauto.bueno@unemat.br
Aldo Cesar da Silva Ortiz	Docente do Ensino Superior	aldo@unemat.br
Alessandro Carvalho de Melo	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	acmelo1@hotmail.com
Alessandro Costa Ribeiro	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	ribeiro@unemat.br
Alexandre Cezar Faleiro	Docente do Ensino Superior	acfaleiro@unemat.br
Amintas Nazareth Rossete	Docente do Ensino Superior	amnrote@uol.com.br
Ana Claudia Costa	Docente do Ensino Superior	anaclaudiacosta87@hotmail.com
Anderson Dias Lima	Docente do Ensino Superior	andersonmatematica@hotmail.com
Anderson Fernandes de Miranda	Docente do Ensino Superior	anderson@unemat.br

Antonio Francisco Malheiros	Docente do Ensino Superior	malheiros@unemat.br
Carlos Edinei de Oliveira	Docente do Ensino Superior	carlosedinei@unemat.br
Carlos Henrique Martins de Arruda	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	carlos.arruda@unemat.br
Carlos Magno de Oliveira	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	magnocometa@gmail.com
Clades Zimmermann	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	clades@unemat.br
Claudeir Dias	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	claudeirdias@unemat.br
Cleuza Regina Balan Taborda	Docente do Ensino Superior	cleuregina@hotmail.com
Cristiano Bensone	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	cristiano@unemat.br
Darlam Guimarães Ribeiro	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	darlam@unemat.br
Delcino Leandro Artico	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	dlartico@unemat.br
Denise da Costa B. Cortela	Docente do Ensino Superior	denisecortela@hotmail.com
Donizete Ritter	Docente do Ensino Superior	donizeteritter@yahoo.com.br
Eder Pereira Fernandes	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	ederfernandes@unemat.br
Edileia Gonçalves Leite	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	edileiagleite@gmail.com
Eduardo Gimenes Volpini	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	eduardo@unemat-net.br
Eurico Lucas de Sousa Neto	Docente do Ensino Superior	euriconeto@unemat.br
Gildete Evangelista da Silva	Docente do Ensino Superior	domgill60@gmail.com
Gislaine Aparecida de Carvalho	Docente do Ensino Superior	gislainemail26@yahoo.com.br
Hilton Giovani Neves	Docente do Ensino Superior	hgneves@terra.com.br
Howenda Nibetad Baganha	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	howenda@unemat.br
Humberto Massahiro Nanaka	Docente do Ensino Superior	humbertomassahiro@hotmail.com
Izalete Lupe Virgulin	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	izavirgulin@hotmail.com
Jeferson Odair Diel	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	jeferson@unemat.br
João Cleito Oliveira de Souza	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	jcleito@hotmail.com
Josete Maria Cangussú	Docente do Ensino Superior	josetemcr@gmail.com

Ribeiro		
Juvenal Silva Neto	Docente do Ensino Superior	juvenalneto@unemat.br
Karine Medeiros Anunciato	Docente do Ensino Superior	karine@unemat.br
Leidismar Furtado da Silva	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	leidismar@unemat.br
Lucas Kriesel Sperotto	Docente do Ensino Superior	sperotto.lucas@gmail.com
Luis Eduardo Ferreira	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	luiseduardo@unemat.br
Luiz Antonio Barbosa Soares	Docente do Ensino Superior	labsron@gmail.com
Luiz Fernando Caldeira Ribeiro	Docente do Ensino Superior	luizribeiro@unemat.br
Luiz Rodrigues	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	rodriguesdoiguassu@gmail.com
Manoel Wespthalen Vescia	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	manoelvescia@unemat.br
Marcio Osvaldo Lima Magalhães	Docente do Ensino Superior	marciomagalhaes@unemat.com
Marcos Leandro Pereira de Oliveira	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	marcosleandro@unemat.br
Maria Eloisa Mignoni	Docente do Ensino Superior	eloisa@unemat.br
Marion Machado Cunha	Docente do Ensino Superior	marion@unemat.br
Orismário Lúcio Rodrigues	Docente do Ensino Superior	orismario.nx@unemat.br
Paulo Cezar Libanori Junior	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	pclibanori@unemat.br
Rangel Renan Ramos da Silva	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	rangel@unemat.br
Reinaldo Norberto da Silva	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	reinaldonorberto@unemat.br
Renato Davi Moraes	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	reluznato@gmail.com
Rogério Luis Gabilan Sanchez	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	gabilan@unemat.br
Rubén Francisco Gauto	Docente do Ensino Superior	rubenfgauto@unemat.br
Sergio Noerme dos Reis Rieffel	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	sergiorieffel1@gmail.com
Severino de Paiva Sobrinho	Docente do Ensino Superior	paivasevero@unemat.br
Sidney Ribeiro de Andrade	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	sidney@unemat.br
Silvana Mara Lente	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	smaralente@hotmail.com

Silvania da Silva Ferri	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	silvaniaferri@unemat.br
Silvio Cesar Garcia Granja	Docente do Ensino Superior	sggranja@gmail.com
Steffano Scarabottolo	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	tefoufmt@gmail.com
Tales Nereu Bogoni	Docente do Ensino Superior	tales@unemat.br
Vitérico Jabur Maluf	Docente do Ensino Superior	maluf@unemat.br
Viviane Fraga Gouveia	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	vivianegouveia@unemat.br
Wilbum de Andrade Cardoso	Docente do Ensino Superior	wcard@unemat.br
Adauto Farias Bueno	Docente do Ensino Superior	adauto.bueno@unemat.br

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

A capacitação para a "Definição e Validação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) com Responsáveis" se dividiu em três partes, que chamaremos de subprodutos:

a) Como capacitar à equipe técnica na metodologia
b) Como realizar reuniões com os responsáveis para identificação
c) Como validar os fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis

Tabela 3. Consultores que atuaram no produto 11- Definição e Validação dos fatores crítico de sucesso (FCSs) com os responsáveis.

Nome	Consultor	Titulação	Telefone	E-mail	Subproduto
Otávio Freire	Sênior	Doutor	(11) 2893-5873	otavio@ilumeobrasil.com.br	C
Evandro Luiz Lopes	Sênior	Doutor	(11) 2893-5873	evandro@ilumeobrasil.com.br	A,B e C
Filipe Quevedo	Sênior	Doutor	(11) 2893-5873	filipe@ilumeobrasil.com.br	C
Leandro Vils	Sênior	Mestre	(11) 2893-5873	Leonardo@ ilumeobrasil.com.br	C
Keila Costa	Sênior	Especialista	(11) 2893-5873	keilacostaconsultoria@hotmail.com	A,B e C
Walney dos Reis	Junior	Graduado	(11) 2893-5873	walney@ ilumeobrasil.com.br	C
Mariane Pinho	Junior	Graduada	(11) 2893-5873	Mariane.cpinho@gmail.com	A, B e C
Lucas Cavalho	Junior	Graduando	(65)3221-0091	lucas_reis_carvalho@hotmail.com	A, B e C

Fonte: Multi Assessoria, 2015

1.2 Área de Conhecimento, métodos e técnicas utilizadas

Esta capacitação de definição e validação dos fatores críticos de sucesso caminhou entre duas grandes áreas de conhecimento estabelecidas pelo CNPq, a saber, Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas. Com essa ligação pode-se afirmar que houve uma capacitação interdisciplinaridade que envolveu o estudo da gestão e o da educação do ensino superior.

A metodologia utilizada para realização das capacitações foi inovadora, pois envolveu os membros capacitados na elaboração do produto e corrigiu desvios e falhas que se apresentavam durante o processo.

Para cada subproduto várias técnicas foram utilizadas, conforme será exposto resumidamente a seguir e detalhado nas próximas partes desse texto.

a) Como capacitar à equipe técnica na metodologia.

Nesta primeira etapa da capacitação os consultores apresentaram os conceitos referentes aos fatores críticos de sucesso que são primordiais para a montagem dos objetivos estratégicos uma vez que são seus justificadores.

b) Como realizar reuniões com os responsáveis para identificação

No segundo curso da capacitação foram demonstradas técnicas que auxiliaram na identificação dos principais fatores críticos de sucesso nos cenários ambientais dos campi para assim se ter um planejamento embasado na realidades (pontos forte e fracos, ameaças e oportunidades) de todos os campi.

c) Como validar os fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis

Na última fase desta capacitação buscou-se demonstrar como deveria se dar a validação destes fatores, esta validação foi observada no II Seminários do Planejamento Estratégico.

1.3 Ementa

Fatores Críticos de Sucesso: O que são, como identificar e gerenciar. Levantamento de Fatores Críticos de Sucesso no ambiente organizacional universitário. Técnicas para consolidação de dados levantados. Homologação e Validação dos Fatores Críticos de Sucesso em um ambiente universitário.

1.4 Período e Carga Horária

Os períodos utilizados para a capacitação nos diversos subprodutos estarão descritos a seguir.

a) Para capacitar a equipe técnica na metodologia foi 09 a 11 de setembro de 2015. Os consultores utilizaram a seguinte carga horária:

Tabela 4. Nome, Cargo, Período e Carga horaria utilizada pelos consultores no subproduto A

Consultores	Cargo	Período	Carga Horária Diária	Carga Horária Total
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	09 a 11/09/15	8	24
Keila Costa	Consultora Sênior	09 a 11/09/15	8	24
Mariane Pinho	Consultora Junior	09 a 10/09/15	8	16
Lucas Carvalho	Consultor Junior	09 a 10/09/15	6	12
TOTAL				**76**

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

b) Para realizar reuniões com os responsáveis para identificação foi de 14 a 16 de setembro de 2015. Os consultores utilizaram a seguinte carga horária:

Tabela 5. Nome, Cargo, Período e Carga horaria utilizada pelos consultores no subproduto B

Consultores	Cargo	Período	Carga Horária Diária	Carga Horária Total
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	14 a 16/09/15	8	24
Keila Costa	Consultora Sênior	14 a 16/09/15	8	24
Mariane Pinho	Consultora Junior	14 a 16/09/15	8	24
Lucas Carvalho	Consultor Junior	14 a 16/09/15	6	18
TOTAL				**90**

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

c) Para validar os fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis foi no dia 11 de novembro 2015. Os consultores utilizaram a seguinte carga horária:

Tabela 6. Nome, Cargo, Período e Carga horaria utilizada pelos consultores no subproduto C

Consultores	Cargo	Período	Carga Horária Diária	Carga Horária Total
Otávio Freire	Sênior	11/11/15	10	10
Evandro Luiz Lopes	Sênior	11/11/15	10	10
Marcia Garçon	Sênior	11/11/15	10	10
Filipe Quevedo	Sênior	11/11/15	10	10
Leandro Vils	Sênior	11/11/15	10	10
Keila Costa	Sênior	11/11/15	10	10
Walney dos Reis	Junior	11/11/15	8	8
Mariane Pinho	Junior	11/11/15	8	8
Lucas Cavalho	Junior	11/11/15	8	8

Pode-se perceber que as capacitações foram oferecidas em diferentes datas.

Tabela 7. Datas das capacitações do produto 11 – Definição e Validação dos fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis.

Nome do subproduto	Período	Carga horária total
Capacitar a equipe técnica na metodologia.	09/09/15 a 11/09/15	76
Realizar reuniões com os responsáveis para identificação.	14/09/15 a 16/09/15	90
Validar os fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis.	11/11/15	80
TOTAL		**246**

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

1.5 Local de Realização

As capacitações ocorreram em dias úteis (segunda a sexta-feira) em período diurno - nas instalações da Reitoria da UNEMAT na cidade de Cáceres – MT.

Não houveram avaliações exigidas aos participantes.

1.6 Seleção e Inscrições dos capacitados

Todas as inscrições foram realizadas através das fichas de inscrição, disponibilizadas pela Multi Assessoria aos servidores da UNEMAT. O modelo da

ficha de inscrição já está disponível no Relatório - Capacitação da Equipe Técnica da UNEMAT.

Quanto à seleção dos capacitados, seguiu-se o que foi instruído no Plano de Trabalho Ajustado, o qual demonstra as regras e a forma de escolha dos participantes da capacitação.

A lista de presença no evento de capacitação e validação estão disponibilizadas nos anexos II e III.

1.7 Justificativa para a realização da capacitação

Uma das formas de aperfeiçoar o processo de gestão das instituições de ensino superior é monitorar continuamente os fatores de sucesso na consecução de planos estratégicos, pedagógicos e administrativos.

Isso significa dizer que os fatores críticos de sucesso estão, diretamente, relacionados com os fatores do ambiente interno e as dimensões do ambiente externo, bem como, com os objetivos estratégicos.

Visto que os FCS são conhecimentos considerados essenciais para a sustentabilidade da instituição, não poderiam estar desconectados do projeto de planejamento e gestão estratégicos da UNEMAT.

1.8 Objetivo Geral e Específicos

Tem-se como objetivo geral, capacitar os gestores universitários a identificar e validar os principais fatores do ambiente externo e interno que interferem (positivamente ou negativamente) nas operações acadêmicas, administrativas e de pesquisa da UNEMAT.

Como objetivos específicos, quer promover o entendimento da importância dos fatores críticos do sucesso na definição e consecução dos objetivos estratégicos da instituição e na tomada de decisões na gestão estratégica.

1.9 Quadro docente atuante

O corpo docente, como já descrito anteriormente, foi composto por:

Tabela 08. Quadro Docente atuante no produto 11 – Definição e Validação dos fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis.

Nome	Cargo	Título	Vínculo empregatício	Hora Técnica total
Otávio Freire	Sênior	Doutor	Mult Assessoria	10
Evandro Luiz Lopes	Sênior	Doutor	Mult Assessoria	58
Marcia Garçon	Sênior	Doutora	Mult Assessoria	10
Filipe Quevedo	Sênior	Doutor	Mult Assessoria	10
Leandro Vils	Sênior	Mestre	Mult Assessoria	10
Keila Costa	Sênior	Especialista	Mult Assessoria	58
Walney dos Reis	Junior	Graduado	Mult Assessoria	10
Mariane Pinho	Junior	Graduada	Mult Assessoria	48
Lucas Cavalho	Junior	Graduando	Mult Assessoria	36

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

1.10 Certificados, frequência mínima obrigatória e guarda de informações

A frequência mínima que garantiu o recebimento dos certificados de participação aos servidores foi de 75% da frequência na média total de participação em toda a programação do evento.

a) Os certificados foram emitidos individualmente para cada servidor capacitado.

b) Os certificados serão emitidos pela Multi Assessoria e Consultoria que providenciará a guarda dos dados e informações dos participantes em seu banco de dados.

A Multi Assessoria também realizou um controle da evasão dos servidores que compareceram aos eventos, pois a cada período o servidor participante da capacitação se apresentou aos recepcionistas registrando sua presença. Houve tolerância de 1 hora tanto na entrada como na saída por período. A chegada após o prazo de tolerância não deu, ao participante, o direito à frequência naquele período.

Nestes subprodutos não houve evasões.

2. Descrição do Produto

O conteúdo teórico que pautou a capacitação (e os tarefas) das equipes quanto ao tema são apresentados abaixo:

2.1 Fatores Críticos de Sucesso

A sociedade atual em que vivemos, chamada de "sociedade da informação", produz uma infinidade de dados e informações que são disponibilizadas por outros infinitos canais de comunicação, 24 horas por dia. Para os gestores organizacionais, que convivem em um mercado competitivo, globalizante e turbulento, saber identificar, filtrar e utilizar as informações oportunas e adequadas as suas operações passa a ser uma competência fundamental.

A inserção das instituições de ensino superior nesse cenário de competição, provocado pela evolução tecnológica e pelo desenvolvimento social e econômico das nossas sociedades, exige que os gestores universitários saibam atuar com inteligência, adotando estratégias alinhadas que sejam capazes de dar resposta às demandas de seu ambiente interno e externo. Para isso, as instituições precisam identificar quais recursos devem ser melhor aproveitados ou substituídos a fim a alcançar seus objetivos estratégicos.

Nesse contexto, de acordo com Ayres *et al*.[1] (1999), a identificação dos fatores críticos de sucesso na percepção dos gestores das instituições de ensino auxilia na gestão universitária, nos níveis estratégico, pedagógico e administrativo, e possibilita visualizar os principais focos de atuação destas instituições para, concomitantemente, redirecionar suas estratégias competitivas.

Os fatores críticos de sucesso (FCS) são para Rockart[2] (1979), o autor que cunhou esse termo, as áreas específicas que apresentam resultados que influenciam no desempenho de uma organização, tornando-a competitiva. Muitos outros autores voltaram-se para os estudos dos fatores críticos de sucesso,

1 AYRES, Fernando Arduini; et al. Base conceitual e prática para implementação de um sistema de inteligência competitiva em uma universidade particular. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, I, 1999. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro–RJ: FINEP, 1999.

2 ROCKART, F. J. Chief Executives Define their Own Data Needs. Harvard Business Review, 1979.

identificando-os com outros elementos, como Grunert & Ellegard[3] (1992) que os explicam como habilidades e recursos que traduzem os valores percebidos pelos clientes. Por exemplo, aqueles fatores que diferenciam organizações de um mesmo mercado. Já Jakobiak[4] (1988) retrata um fator crítico de sucesso como um objetivo prioritário, que envolve um conjunto de ações ou metas a serem realizados. Hofer & Schendel[5] (1978) conceituam FCS como "variáveis cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu ramo de atividade, podendo variar de acordo com o ramo".

De todo modo, conforme ressaltam Leidecker & Bruno[6] (1984), os FCS devem ser adequadamente identificados e inteligentemente gerenciados, a fim de promoverem o melhor desempenho e competitividade de uma organização.

Ademais, fatores críticos de sucesso também ajudam os gestores a definirem as principais diretrizes para a implementação da gestão estratégica: organização, coordenação e controle de processos e de pessoas.

Dessa maneira, uma das principais tarefas dos gestores estratégicos é identificar quais são os fatores críticos de sucesso da sua instituição. Essa identificação é resultado de um estudo aprofundado do ambiente externo e interno, que os correlacionará à missão, visão e objetivos estratégicos definidos. Percebe-se, assim, que a tarefa de identificação dos FCS é uma das etapas do planejamento estratégico.

2.2 Da capacitação dos Fatores Críticos de Sucesso

A partir do entendimento que a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso faz parte do planejamento estratégico, a capacitação das equipes técnicas para essa tarefa foi incluída na metodologia do PEP UNEMAT e aconteceu na II Capacitação sobre Conjuntura e Análise dos Cenários, no dia 11 de novembro de 2015, em Cuiabá, MT.

3 GRUNERT, K.G. ELLEGARD, C. The concept of key success factor: theory and method. MAPP Working Paper,n.4, Oct.1992.

4 JAKOBIAK, F. Maitriser l' information critique. Paris: Les Editions d'Organisation. 1988.

5 Hofer, C. W., & Schendel, D. 1978. Strategy formulation: Analytic concepts. St. Paul: West

6 Bruno, A. and Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, 17(1), 23-32.

Essa capacitação foi conjunta porque os FCS são extraídos da realidade do cenário ambiental das instituições e, por isso, mantém uma relação direta com os objetivos estratégicos, podendo ser considerados como os seus justificadores.

Assim, de maneira resumida, podemos apresentar os principais tópicos que foram tratados nessa capacitação:

a) O que são fatores críticos de sucesso

Os consultores da Multi Consultoria apresentaram às equipes de multiplicadores, a conceituação dos FCS, a sua presença nos ambientes interno e externo da UNEMAT e a relação de causalidade entre os mesmos e os objetivos estratégicos.

b) Como identificar os principais fatores críticos de sucesso

Assim, após a validação da plenária sobre a conjuntura e dos cenários da UNEMAT, os multiplicadores passaram a receber as orientações sobre como e onde identificar os fatores críticos de sucesso.

As equipes foram orientadas a buscar nos fatores externos (Forças Competitivas; Governo e Política; Cultura; Economia; Estrutura Demográfica; Estrutura Social) e nos Fatores Internos (Técnicos Administrativos; Orçamentos e Finanças; Infraestrutura; Docentes; Discentes; Gestão; Ensino e Currículo; Inovação Tecnológica) quais elementos, áreas e/ou recursos estão obsoletos, subutilizados, inoperantes ou são inexistentes, bem como, quais são aqueles que estão desempenhando um bom papel para o atingimento dos objetivos das operações acadêmicas, administrativas e de pesquisa da UNEMAT.

Como ferramenta para essa tarefa, eles utilizaram o Sistema Dialógico de Identificação das Relações (SIDiR) criado para ser o coletor dos dados e facilitador das análises cruzadas entre os fatores do ambiente interno e as dimensões do ambiente externo[7].

7 A equipe de consultores, após a validação do cenário ambiental da UNEMAT no dia anterior, atualizaram a SIDiR com os dados validados pela plenária e, assim, a capacitação dos FCS foi feita sobre os dados ambientais válidos.

A consultoria ainda inseriu códigos de identificação em cada fator dos ambientes, a fim de facilitar a análise cruzada que as equipes deveriam realizar para identificar os FCS.

A capacitação foi finalizada com a explanação sobre os passos seguintes da tarefa: depois da identificação e dos debates em seus respectivos *campi* com suas equipes de trabalho, pediu-se aos multiplicadores que inserissem o diagnóstico realizado na planilha SIDiR indicando a relação dos fatores críticos de sucesso com os fatores do ambiente interno e externo.

A planilha deveria retratar as proposições dos *campi* e ser inserida na plataforma *Sharepoint* para que, posteriormente, os consultores pudessem consolidar os dados e os prepará-los para o encontro de validação, que aconteceu no III Seminário – Validação dos Objetivos e Capacitação para Preparação para Plano de Ação.

2.3 Reuniões de compilação dos Fatores Críticos de Sucesso

Durante todo o período entre o término da capacitação dos FCS e o encontro de validação dos mesmos, as equipes de trabalho, os integrantes do Comitê de Coordenação do PEP UNEMAT e a equipe de consultores da Multi Consultoria realizaram interações a fim de reorientar, refinar e elucidar dúvidas quanto à identificação dos fatores críticos de sucesso.

2.4 Técnicas para consolidação dos FCS

Ao fim, recebidas as proposições feitas por todos os *campi* e Sede da UNEMAT (via plataforma *Sharepoint),* os consultores da Multi Consultoria passaram a prepará-las para o encontro de Validação dos Fatores Críticos de Sucesso.

O manejo dos dados para a consolidação das sugestões dos FCS foi minucioso. Foram identificadas as sugestões dos fatores críticos de sucesso para 111 proposições de objetivos, a correlação dos mesmos com os códigos das variáveis do ambiente interno e externo, em cada fator e por *campi*.

No total, foram manipuladas 112 planilhas e 5376 informações de códigos.

Feito isso, indicou-se quais eram os códigos que estavam relacionados aos objetivos de curto, médio e longo em seus respectivos fatores. Era necessário que os códigos fossem resgatados sem o texto que os envolvia, pois recebemos um grande número de planilhas que não foram preenchidas conforme a orientação dada na capacitação. A maioria veio com códigos mesclados em meio de textos e sem qualquer padrão identificável.

A lista bruta com todas as proposições de FCS enviadas está no Apêndice

Finalmente, depois de cada código separado e organizado, foram retiradas as duplicidades e consolidados os fatores críticos de sucesso, relacionando-os aos objetivos validados e checando a coerência entre eles.

Vale ressaltar que os FCS foram compilados pelos fatores internos, a saber:

- ✓ Técnico-Administrativo;
- ✓ Orçamento e Finanças;
- ✓ Infraestrutura;
- ✓ Ensino e currículo;
- ✓ Inovação Tecnológica;
- ✓ Docentes;
- ✓ Discentes;
- ✓ Gestão.

3. Validação dos fatores críticos de sucesso

Após um mês de intensos trabalhos nos *campi* e Sede da UNEMAT, os multiplicadores, os integrantes do Comitê de Coordenação e a equipe de consultores da Multi Consultoria voltaram-se a se encontrar nos dias 09 e 10 de dezembro de 2015, no *II Seminário – Validação dos Objetivos do PEP UNEMAT*[8], a fim de debaterem e aprovarem as proposições de Fatores Críticos de Sucesso e seus respectivos Objetivos Estratégicos.

No encontro, estiveram presentes a Magnífica Reitora Profa. Dra. Ana Maria Di Renzo e os pró-reitores Francisco Lledo dos Santos (Pró-reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação), Anderson Marques do Amaral (Pró-reitoria de Assuntos Estudantis), Rodrigo Bruno Zanin (Pró- reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação) Valter Gustavo Danzer (Pró-reitoria de Administração), Ezequiel Nunes Pacheco (Pró-reitoria de Gestão Financeira) e Alexandre Gonçalves Porto (Pró-reitoria de Extensão e Cultura).

Os professores Dr. Otávio Freire, da Universidade de São Paulo (EACH-USP) e da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e Dr. Evandro Lopes, da Universidade Federal (UNIFESP) e da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) comandaram *in loco* as atividades de validação dos fatores críticos de sucesso relembrando a relação dos mesmos com os objetivos estratégicos e com os dados dos ambientes interno e externo.

Após a explicação sobre a técnica de tratamento dos dados recebidos, os presentes foram separados em equipes de trabalho para avaliar as sugestões propostas dos fatores críticos de sucesso e a suas relações lógicas e causais com os objetivos de curto, médio e longo prazos indicados.

Ao final dessa etapa de trabalho, as equipes apresentaram as suas sugestões de melhorias. Logo após, a plenária passou a validar os FCS.

Os fatores críticos de sucesso da Universidade do Estado do Mato Grosso para seu Planejamento Estratégico 2025, validados pelos representantes de todos os treze *campi* e Sede, são:

8 Ver Relatório Mapa Estratégico, Dezembro, 2015.

3.1 Fator Técnico Administrativo

Fatores Críticos de Sucesso de Curto Prazo	Objetivos Estratégicos de Curto Prazo
➢ Falta de incentivo pelas demandas regionais ➢ Demanda crescente por profissionais com boa formação ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Necessidade de aprimoramento profissional e cultural ➢ Parcerias interinstitucionais ➢ Serviços de estrutura de TI ineficientes ➢ Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado ➢ Baixo crescimento populacional em algumas regiões ➢ Desenvolvimento econômico do estado atraindo população ➢ Burocracia da coisa pública ➢ Aumento populacional em determinadas regiões ➢ Diminuição da população economicamente ativa	➢ Ter um quadro de PTES adequado às demandas. ➢ Consolidação de políticas de qualificação, valorização da produtividade e permanência.

Fatores Críticos de Sucesso de Médio Prazo	Objetivos Estratégicos de Médio Prazo
➢ Falta de incentivo pelas demandas regionais ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Necessidade de aprimoramento profissional e cultural ➢ Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT ➢ Parcerias interinstitucionais ➢ Serviços de estrutura de TI ineficientes ➢ Política de inserção digital ineficiente ➢ Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado ➢ Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia ➢ Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta	➢ Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente. ➢ Estabelecer parcerias intersetorias e interinstitucionais para qualificação dos técnicos administrativos (MINTERs e DINTERs) ➢ Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos. ➢ Regulamentar as atividades desenvolvidas durante a jornada de trabalho

Fatores Críticos de Sucesso de Longo Prazo	Objetivos Estratégicos de Longo Prazo
➢ Falta de incentivo pelas demandas regionais ➢ Necessidade de aprimoramento profissional e cultural ➢ Estabilidade garante gestão mais independente ➢ Parcerias interinstitucionais ➢ Serviços de estrutura de TI ineficientes ➢ Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT ➢ Poder de competição de outras IES ➢ Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado ➢ Imagem da UNEMAT desgastada ➢ Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado ➢ Política de inserção digital ineficiente	➢ Ser referência na qualidade dos serviços. ➢ Ampliar ações técnicos científica integradas com os demais servidores docentes.

3.2 Fator Orçamento e Finanças

Fatores Críticos de Sucesso de Curto Prazo	Objetivos Estratégicos de Curto Prazo
➢ Crise econômica nacional ➢ Crise econômica regional ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Distribuição de renda desigual ➢ Falta de incentivo pelas demandas regionais ➢ Baixo apoio da sociedade à UNEMAT ➢ Baixo apoio do Governo Federal ➢ Falta de autonomia da Unemat ➢ Imagem da UNEMAT desgastada ➢ Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT ➢ Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009 ➢ Instabilidade do cenário político nacional ➢ Contingenciamento de verbas para a educação superior ➢ Desrespeito à autonomia da UNEMAT ➢ Sistema de repasse de recursos financeiros estadual ➢ Política pública de educação não fortalece a UNEMAT	➢ Ampliação e melhoria dos critérios de distribuição das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão ➢ Otimizar com planejamento a gestão financeira e a distribuição dos recursos por campus. ➢ Parceria com o Governo do Estado em pról de simplificação do Portal de Transparência. ➢ Desenvolver política de captação de recursos externos por meio de parcerias público/público e público/privado ➢ Desenvolver políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT. ➢ Viabilizar políticas que garantam o cumprimento do artigo 207 da Constituição Federal, quanto à sua autonomia financeira.

➢ Parcerias interinstitucionais	

Fatores Críticos de Sucesso de Médio Prazo	**Objetivos Estratégicos de Médio Prazo**
➢ Instabilidade do cenário político nacional ➢ Baixo apoio do Governo Federal ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Fomento público à IES privada ➢ Falta de incentivo pelas demandas regionais ➢ Baixo apoio da sociedade à UNEMAT ➢ Crise econômica nacional ➢ Crise econômica regional ➢ Integração IES e sociedade ➢ Política de inserção digital ineficiente ➢ Sistema de repasse de recursos financeiros estadual ➢ Burocracia da coisa pública ➢ Contingenciamento de verbas para a educação superior ➢ Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT ➢ Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta ➢ Baixa participação institucional no cenário político local e estadual ➢ Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação ➢ Parcerias interinstitucionais ➢ Crescimento desordenado ➢ Serviços de estrutura de TI ineficientes ➢ Diversidade étnica ➢ Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade	➢ Disponibilizar recursos financeiros à Inovação Tecnológica ➢ Garantir investimentos financeiros que atendam as demandas dos Campi com autonomia gestora/financeira de cada campus. ➢ Sincronizar a demanda orçamentária da IES com repasse Governamental para acompanhar o seu desenvolvimento. ➢ Simplificar a demonstração dos dados orçamentários/financeiros ➢ Planejar a expansão da UNEMAT mediante garantia de recursos financeiros/orçamentários para seu funcionamento. ➢ Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT"

Fatores Críticos de Sucesso de Longo Prazo	Objetivos Estratégicos de Longo Prazo
➢ Contingenciamento de verbas para a educação superior ➢ Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT ➢ Crise econômica regional ➢ Fomento público à IES privada ➢ Globalização cultural ➢ Crise econômica nacional ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Baixa participação institucional no cenário político local e estadual ➢ Política pública de educação não fortalece a UNEMAT ➢ Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais ➢ Sistema de repasse de recursos financeiros estadual ➢ Desrespeito à autonomia da UNEMAT	➢ Ampliar e consolidar parcerias municipais, estaduais, federais e privadas a fim de captar recursos para desenvolvimento de suas ações e projetos. ➢ Consolidar a descentralização da gestão financeira e orçamentária aos Campi para que tenham autonomia de investimento em suas prioridades. ➢ Buscar complementação orçamentária via Governo Federal. ➢ Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.

3.3 Fator Infraestrutura

Fatores Críticos de Sucesso de Curto Prazo	Objetivos Estratégicos de Curto Prazo
➢ Demanda por novos cursos ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado ➢ Baixa qualidade do ensino fundamental ➢ Baixo acesso à cultura ➢ Falta de fomento à educação e cultura ➢ Imagem da UNEMAT desgastada ➢ Dificuldade de acesso físico aos campi ➢ Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos ➢ Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia ➢ Globalização cultural ➢ Agressões ao Meio Ambiente	➢ Dar manutenção imediata para a área de TI, a fim de atender as demandas de sistemas e comunicações da IES. ➢ Disponibilizar acesso à internet com eficiência em todo os ambientes da UNEMAT. ➢ Otimizar as políticas de TI ➢ Descartar resíduos de forma correta e contínua ➢ Elaborar plano para construção, estruturação e manutenção para atender ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão. ➢ Aprimorar o controle e a divulgação do parque patrimonial de equipamentos ➢ Estabelecer política de depreciação, reposição e atualização de equipamentos

➢ Crescimento do EAD ➢ Serviços de estrutura de TI ineficientes ➢ Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta ➢ Rápida obsolescência da tecnologia ➢ Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias ➢ Conexão com o mundo acadêmico facilitado ➢ Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi ➢ Políticas estudantis frágeis ➢ Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental ➢ Políticas voltadas à preservação do meio ambiente ➢ Inclusão de minorias por meio de políticas públicas ➢ Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas ➢	elétricos e/ou eletrônicos, mobiliário, acervos bibliográficos e coleções.

Fatores Críticos de Sucesso de Médio Prazo	**Objetivos Estratégicos de Médio Prazo**
➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Falta de fomento à educação e cultura ➢ Dificuldade de acesso físico aos campi ➢ Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia ➢ Crescimento do EAD ➢ Serviços de estrutura de TI ineficientes ➢ Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi ➢ Falta de educação ambiental formal ➢ Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade ➢ Políticas voltadas à preservação do meio ambiente ➢ Políticas estudantis frágeis ➢ Possiblidade de oferecer mobilidade social ➢ Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental ➢ Presença de três biomas no estado ➢ Crescimento desordenado ➢ Custos e processos para implementação	➢ Ter sistemas de controle, gestão e serviços acadêmicos com interface padronizada e desenvolvimento descentralizado ➢ Adquirir e dar manutenção de equipamentos de informática e servidores de dados. ➢ Ter áreas experimentais para aulas de campo ➢ Adequar o sistema de saneamento básico, rede elétrica e de drenagem dos campi. ➢ Disponibilizar casa do estudante e restaurante universitário. ➢ Melhorar a área de estacionamento dos Campi ➢ Adquirir os livros da bibliografia básica de novos cursos antes de sua implantação. ➢ Aplicar um plano de segurança para os campi. ➢ Ampliar os auditórios para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em

de soluções tecnológicas de ponta ➢ Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas.	geral. ➢ Implementar gestão da frota interna.

Fatores Críticos de Sucesso de Longo Prazo	**Objetivos Estratégicos de Longo Prazo**
➢ Baixo apoio dos órgãos públicos locais ➢ Demanda por novos cursos ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Fomento público à IES privada ➢ Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade ➢ Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade ➢ Poder de competição de outras IES ➢ Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES ➢ Crescimento do EAD ➢ Serviços de estrutura de TI ineficientes ➢ Políticas estudantis frágeis ➢ Necessidade de maior interação com a sociedade ➢ Integração IES e sociedade ➢ Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta ➢ Inclusão de minorias por meio de políticas públicas ➢ Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas.	➢ Ter instalada uma rede de fibra óptica interligando todos os Campi e estar consolidada a política de expansão dos serviços e centros de dados de cada campus, integrando a UNEMAT com a RNP - Rede Nacional de Pesquisa ➢ Ter amplos espaços para infraestrutura como salas de aula, banheiros, laboratórios, bibliotecas, auditórios de acordo com um planejamento arquitetônico mais moderno e com princípios de sustentabilidade e acessibilidade. ➢ Consolidar os espaços adequados nos campi para a prática de artes em cursos e em eventos culturais abertos à comunidade

3.4 Fator Ensino e Currículo

Fatores Críticos de Sucesso de Curto Prazo	**Objetivos Estratégicos de Curto Prazo**
➢ Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas ➢ Demanda crescente por profissionais com boa formação ➢ Baixa demanda pelos cursos ofertados ➢ Diminuição da população economicamente ativa ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação	➢ Qualificação e capacitação do quadro docente ➢ Direcionar esforços (orçamentário, administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes. ➢ Otimizar o sistema de créditos para facilitar a conclusão do curso pelo aluno. ➢ Propor alterações da estrutura curricular com vistas à resolução dos problemas de

➢ Baixa qualidade do ensino fundamental ➢ Poder de competição de outras IES ➢ Competição pelos melhores candidatos ➢ Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES ➢ Saturação do egresso no mercado de trabalho. ➢ Baixa qualidade do ensino fundamental e médio ➢ Crescimento do EAD ➢ Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos ➢ Conexão com o mundo acadêmico facilitado ➢ Tecnologia possibilita o ensino à distância ➢ Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade ➢ Parcerias interinstitucionais ➢ Financiamento público na educação privada ➢ Desigualdade social local ➢ Facilidade das IES privadas em ofertar cursos	deficiência educacional de ingresso dos candidatos. ➢ Promover a inovação curricular

Fatores Críticos de Sucesso de Médio Prazo	**Objetivos Estratégicos de Médio Prazo**
➢ Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas ➢ Demanda crescente por profissionais com boa formação ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade ➢ Inclusão de minorias por meio de políticas públicas ➢ Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais ➢ Financiamento público no ensino privado ➢ Crescimento do EAD ➢ Poder de competição de outras IES ➢ Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta ➢ Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias ➢ Ritmo acelerado das mudanças na	➢ Flexibilizar o currículo respeitando a interdisciplinaridade e a creditação das disciplinas, bem como a inserção de práticas metodológicas inovadoras e promovendo a consolidação das políticas de inclusão. ➢ Inserção e uso de tecnologias de ponta previstas em PPC do curso que viabilizem disciplinas ligadas à laboratórios de simulação, projeto, desenvolvimento de produtos, entre outros. ➢ Adequação dos espaços para que a comunidade acadêmica tenha maior convivência teórico-prático fora do ambiente da sala de aula.

tecnologia ➢ Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia ➢ Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade ➢ Necessidade de aprimoramento profissional e cultural ➢ Presença de três biomas no estado ➢ Política de inserção digital ineficiente	

Fatores Críticos de Sucesso de Longo Prazo	**Objetivos Estratégicos de Longo Prazo**
➢ Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas ➢ Demanda crescente por profissionais com boa formação ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade ➢ Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais ➢ Financiamento público no ensino privado ➢ Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato ➢ Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade ➢ Facilidade das IES privadas em ofertar cursos.	➢ Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela UNEMAT ➢ Consolidar o ensino de graduação para subsidiar a implementação de pós-graduação nos campi/faculdades. ➢ Tornar-se referência no oferecimento de cursos nas modalidades diferenciadas.

3.5 Inovação Tecnológica

Fatores Críticos de Sucesso de Curto Prazo	**Objetivos Estratégicos de Curto Prazo**
➢ Falta de incentivo pelas demandas regionais ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Fontes de financiamento alternativas ➢ Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos ➢ Serviços de estrutura de TI ineficientes ➢ Política de inserção digital ineficiente ➢ Dinâmica de alta velocidade nos	➢ Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo. ➢ Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade acadêmica e iniciativa privada. ➢ Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica ➢ Otimizar as políticas de TI, visando o

processos de interação social ➢ Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica ➢ Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias ➢ Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor ➢ Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia ➢ Baixo apoio dos órgãos públicos locais ➢ Política governamental não incentiva a inovação tecnológica ➢ Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta ➢ Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos ➢ Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas ➢ Tecnologia possibilita o ensino à distância ➢ Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia.	aprimoramento, atualização, qualificação e usabilidade dos recursos. ➢ Inserir a UNEMAT nas ações do NIT no Parque Tecnológico ➢ Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da UNEMAT

Fatores Críticos de Sucesso de Médio Prazo	**Objetivos Estratégicos de Médio Prazo**
➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Fontes de financiamento alternativas ➢ Serviços de estrutura de TI ineficientes ➢ Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia ➢ Redes sociais ➢ Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta ➢ Poder de competição de outras IES ➢ Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias ➢ Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos ➢ Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas ➢ Fomento público via editais	➢ Ampliar a pesquisa com vistas ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação no estado de MT. ➢ Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias. ➢ Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnológica nos diversos cursos da IES. ➢ Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado ➢ Ter políticas de TI consolidadas.

➢ Tecnologia possibilita o ensino à distância ➢ Sistemas de gestão aliados aos processos ➢ Política governamental não incentiva a inovação tecnológica ➢ Necessidade de aprimoramento profissional e cultural ➢ Desenvolvimento sociocultural ➢ Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade ➢ Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica	

Fatores Críticos de Sucesso de Longo Prazo	**Objetivos Estratégicos de Longo Prazo**
➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor ➢ Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia ➢ Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta ➢ Política de inserção digital ineficiente ➢ Fomento público via editais ➢ Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias ➢ Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social ➢ Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas ➢ Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica.	➢ Estreitar o relacionamento institucional com setores, apresentar seus produtos e identificar potencialidades tecnológicas e/ou humanas ➢ Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico. ➢ Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos. ➢ Garantir propostas inovadoras para as ações governamentais. ➢ Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.

3.6 Fator Docentes

Fatores Críticos de Sucesso de Curto Prazo	**Objetivos Estratégicos de Curto Prazo**
➢ Baixo apoio da sociedade à UNEMAT ➢ Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas ➢ Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado	➢ Capacitação contínua pedagógica para todos os professores ➢ Aprimorar mecanismo de avaliação docente. ➢ Dar condições de trabalho adequadas ao

➢ Fomento público via editais ➢ Estabilidade garante gestão mais independente ➢ Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais ➢ Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade ➢ Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade ➢ Necessidade de maior interação com a sociedade ➢ Inserção dos professores na sociedade local. ➢ Dificuldade de acesso físico aos campi	corpo docente para exercer o ensino, pesquisa e extensão. ➢ Regulamentação dos professores atuando em cargo de Gestão. ➢ Regulamentar a relação entre os docentes da UNEMAT e a sociedade

Fatores Críticos de Sucesso de Médio Prazo	**Objetivos Estratégicos de Médio Prazo**
➢ "Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado ➢ Fomento público via editais ➢ Estabilidade garante gestão mais independente ➢ Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu ➢ Falta de educação ambiental formal ➢ Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES ➢ Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas ➢ Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado ➢ Necessidade de aprimoramento profissional e cultural ➢ Inserção dos professores na sociedade local. ➢ Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais ➢ Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis	➢ Ampliar o quadro de docentes efetivos. ➢ Promover a interdisciplinaridade no desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão relevantes à sociedade nas diversas áreas do conhecimento. ➢ Aumentar a participação em conselhos externos. ➢ Capacitar, qualificar e atualizar pedagogicamente os docentes. ➢ Promover a divulgação das ações de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas pelos docentes.

Fatores Críticos de Sucesso de Longo Prazo	Objetivos Estratégicos de Longo Prazo
➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais ➢ Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu ➢ Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado ➢ Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade ➢ Parcerias interinstitucionais ➢ Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva ➢ Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas ➢ Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado ➢ Necessidade de aprimoramento profissional e cultural ➢ Inserção dos professores na sociedade local. ➢ Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais ➢ Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis	➢ Garantir a qualificação profissional propiciando que o professor possa atuar tanto na graduação quanto na pós-graduação ➢ Criar fóruns de discussão de políticas públicas a partir das expertises dos docentes e técnicos a fim de se tornar referência em pesquisa e extensão em níveis regional, nacional e internacional. ➢ Desenvolver políticas de incentivos à parceria público-público e ou público-privado. ➢ Consolidar a interlocução da formação inicial (curso de licenciatura) com a educação básica.

3.7 Fator Discentes

Fatores Críticos de Sucesso de Curto Prazo	Objetivos Estratégicos de Curto Prazo
➢ Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas ➢ Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Expansão do desenvolvimento economico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos ➢ Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos ➢ Desenvolvimento sociocultural	➢ Melhorar a Assistência Estudantil ➢ Definir ações de combate à evasão ➢ Fortalecer as políticas de ingresso, permanência, conclusão e qualidade discente.

➢ Competição pelos melhores candidatos ➢ Necessidade de aprimoramento profissional e cultural ➢ Políticas estudantis frágeis ➢ Baixa demanda pelos cursos ofertados ➢ Diminuição da população economicamente ativa ➢ Baixo apoio do Governo Federal ➢ Financiamento público na educação privada ➢ Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos ➢ Necessidade de maior interação com a sociedade ➢ Público em idade de ingresso no ensino superior. ➢ Demanda por novos cursos ➢ Demanda por cursos existentes ➢ Demanda crescente por profissionais com boa formação ➢ Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país ➢ Integração IES e sociedade	

Fatores Críticos de Sucesso de Médio Prazo	**Objetivos Estratégicos de Médio Prazo**
➢ Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Baixa qualidade do ensino fundamental ➢ Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade ➢ Desenvolvimento sociocultural ➢ Distribuição de renda desigual ➢ Necessidade de aprimoramento profissional e cultural ➢ Tecnologia possibilita o ensino à distância ➢ Conexão com o mundo acadêmico facilitado ➢ Desigualdade social local ➢ Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado ➢ Necessidade de maior interação com a	➢ Potencializar a relação teoria x prática ➢ Fortalecer políticas de nivelamento dos calouros. ➢ Estimular a convivência e lazer nos Campi ➢ Aprimorar as formas de ingresso.

sociedade ➢ Falta de fomento à educação e cultura ➢ Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país ➢ Baixa demanda pelos cursos ofertados ➢ Demanda por novos cursos ➢ Demanda por cursos existentes ➢ Público em idade de ingresso no ensino superior. ➢ Aumento populacional	

Fatores Críticos de Sucesso de Longo Prazo	**Objetivos Estratégicos de Longo Prazo**
➢ Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Contingenciamento de verbas para a educação superior ➢ Política pública de educação não fortalece a UNEMAT ➢ Crise econômica nacional ➢ Crise econômica regional ➢ Distribuição de renda desigual ➢ Necessidade de aprimoramento profissional e cultural ➢ Poder de competição de outras IES ➢ Tecnologia possibilita o ensino à distância ➢ Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado ➢ Globalização cultural ➢ Necessidade de maior interação com a sociedade ➢ Falta de fomento à educação e cultura ➢ Demanda por novos cursos ➢ Demanda por cursos existentes ➢ Demanda crescente por profissionais com boa formação ➢ Público em idade de ingresso no ensino superior. ➢ Localização geográfica ➢ Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país ➢ Integração IES e sociedade	➢ Aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional. ➢ Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o ser humano e o ambiente. ➢ Criar estruturas de atendimento aos universitários.

3.8 Fator Gestão

Fatores Críticos de Sucesso de Curto Prazo	Objetivos Estratégicos de Curto Prazo
➢ Crise econômica regional ➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade ➢ Interesse do estado no PEP ➢ Poder de competição de outras IES ➢ Dificuldade de acesso físico aos campi ➢ Baixo apoio do Governo Federal ➢ Falta de autonomia da Unemat ➢ Imagem da UNEMAT desgastada ➢ Localização dos campi da UNEMAT ➢ Crescimento do EAD ➢ Sistemas de gestão aliados aos processos ➢ Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos ➢ Crise econômica nacional ➢ Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi ➢ Agressões ao Meio Ambiente ➢ Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta ➢ Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas ➢ Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT ➢ Baixo apoio da sociedade à UNEMAT ➢ Baixo apoio dos órgãos públicos locais ➢ Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade ➢ Parcerias interinstitucionais ➢ Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva ➢ Políticas estudantis frágeis ➢ Crescimento desordenado ➢ Políticas voltadas à preservação do meio ambiente ➢ Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos ➢ Relacionamento com o poder público estadual	➢ Capacitar os gestores. ➢ Revisar/Criar normas e procedimentos que regulamentam a UNEMAT, reduzindo a burocracia sempre que possível. ➢ Proporcionar maior acessibilidade às informações. ➢ Incentivar a inovação tecnológica. ➢ Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal. ➢ Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes. ➢ Ampliar gestão participativa e inovadora, buscar efetivamente o saneamento de problemas e primar pela excelências das ações, por meio do Planejamento Estratégico Participativo.

Fatores Críticos de Sucesso de Médio Prazo	Objetivos Estratégicos de Médio Prazo
➢ Falta de planejamento e investimento público em educação ➢ Falta de fomento à educação e cultura ➢ Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade ➢ Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi ➢ Agressões ao Meio Ambiente ➢ Mudanças climáticas globais ➢ Falta de educação ambiental formal ➢ Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT ➢ Falta de autonomia da Unemat ➢ Políticas voltadas à preservação do meio ambiente ➢ Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais ➢ Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental ➢ Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor ➢ Sistemas de gestão aliados aos processos ➢ Crescimento desordenado ➢ Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade ➢ Políticas voltadas à preservação do meio ambiente ➢ Necessidade de aprimoramento profissional e cultural ➢ Relacionamento com o poder público estadual	➢ Promover políticas de inserção da comunidade na UNEMAT e da UNEMAT na comunidade. ➢ Proporcionar maior autonomia e participação. ➢ Fortalecer as atividades das políticas de planejamento institucional. ➢ Intensificar a comunicação com o governo do estado. ➢ Estabelecer uma política de preservação do meio ambiente. ➢ Buscar alternativas de fomento. ➢ Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde esta inserida, promovendo a participação da comunidade acadêmica.

Fatores Críticos de Sucesso de Longo Prazo	Objetivos Estratégicos de Longo Prazo
➢ Interesse do estado no PEP ➢ Poder de competição de outras IES ➢ Crise econômica nacional ➢ Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi ➢ Agressões ao Meio Ambiente ➢ Mudanças climáticas globais ➢ Falta de educação ambiental formal ➢ Crescimento desordenado ➢ Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade ➢ Políticas voltadas à preservação do meio ambiente ➢ Serviços de estrutura de TI ineficientes ➢ Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta ➢ Política de inserção digital ineficiente ➢ Relacionamento com o poder público estadual.	➢ Desenvolver Política de Sustentabilidade da UNEMAT. ➢ Implementar os Setores com Recursos Tecnológicos e incentivar as iniciativas de criação de novas tecnologias.

Considerações Finais

Visto pelos resultados que promoveu, a metodologia do PEP UNEMAT em realizar a capacitação para os Fatores Críticos de Sucesso em conjunto com de Conjuntura e Análise dos Cenários mostrou-se devidamente acertada.

Os objetivos do PEP UNEMAT propostos e validados pelas equipes foram construídos tendo os fatores críticos de sucesso como caminho lógico, demonstrando que as equipes, efetivamente, apreenderam os conhecimentos da capacitação e foram capazes de realizar as tarefas a contento.

Dessa maneira, os objetivos geral e específicos aos quais se destinavam esse produto *"Definição e Validação dos fatores críticos de sucesso (FCS)"* foram alcançados.

Pautados agora pelos objetivos estratégicos definidos, os multiplicadores retornaram aos seus respectivos *campi* e Sede com a tarefa de elaborar as ações estratégicas de gestão.

A metodologia dessa etapa foi explicada pelos consultores na ocasião do III Seminário PEP UNEMAT. Foi desenvolvido pela consultoria e apresentada à equipe, a planilha chamada Mapeamento das Iniciativas Transformadoras – MIT.

Criado em Excel, o MIT foi desenvolvido para facilitar a tarefa dos multiplicadores em propor as ações necessárias para consecução do PEP-UNEMAT garantindo o alinhamento entre cada ação proposta e o objetivo estratégico ao qual essa se refere.

Ficou acordado que as equipes de multiplicadores irão trabalhar nas proposições das ações estratégicas, inseri-las no MIT e compartilhá-las, entre todos, por meio da plataforma *Sharepoint*, Moodle, Skype, troca de e-mails ou qualquer outro modo que julgarem adequados para essa finalidade.

Referências

AYRES, Fernando Arduini; et al. Base conceitual e prática para implementação de um sistema de inteligência competitiva em uma universidade particular. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, I, 1999. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro–RJ: FINEP, 1999.

BLACK, S. A.; PORTER. L. J. Identification of the Critical Factors of TQM. Decision Sciences, 2007.

BRUNO, A.; LEIDECKER, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, 17(1), 23-32.

GRUNERT, K. G.; ELLEGARD, C. The concept of key success factor: theory and method. MAPP Working Paper,n.4, Oct.1992.

HOFER, C. W., SCHENDEL, D. 1978. Strategy formulation: Analytic concepts. St. Paul: West.

JAKOBIAK, F. Maitriser l' information critique. Paris: Les Editions d'Organisation. 1988.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. Identifying and Using Critical Success Factors. Long Range Planning, 1984.

MULTI, Assessoria. Produto Mapa Estratégico. Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso 2015-2025. Dezembro, 2015.

NAH, F. F. H.; LAU, J. L. S.; KUANG, J. Critical factors for successful implementation of enterprise systems. Business Process Management Journal, 2001. Disponível em: < http://www.csus.edu/indiv/c/chingr/emba226/criticalfactorsforerp.pdf>. Acesso em dez. 2015.

ROCKART, F. J. Chief Executives Define their Own Data Needs. Harvard Business Review, 1979.

SOMERS, T. M.; NELSON, K. The Impact of Critical Success Factors across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, 2001.

UMBLE, E. J.; HAFT, R. R.; UMBLE, M. M. Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. European Journal of Operational Research, 2003.

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação





Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

ANEXO I

MATERIAL BIBLIOGRÁFICO UTILIZADO

Elementos de Gestão para Educação a Distância: um estudo a partir dos Fatores Críticos de Sucesso e da Visão Baseada em Recursos

Daniela Rodrigues Cunha Retamal[1]- Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre
e-mail: drcunha0408@globo.com
Dra. Patricia Alejandra Behar[2] - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
e-mail: pbehar@terra.com.br
Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada[3] - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
e-mail: acgmacada@ea.ufrgs.br

Resumo: Este artigo trata de um estudo cujo objetivo é analisar os elementos de gestão em cursos em Educação a Distância (EAD) via Internet. Para isso, identificaram-se os elementos de gestão com base nos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e na Visão Baseada em Recursos (RBV); verificar os recursos e como ocorre o gerenciamento destes e, por fim, propor os elementos para apoiar o processo de gestão. A metodologia da pesquisa e o estudo de caso baseado no curso de graduação em Administração a Distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) onde o protocolo do estudo de caso foi validado com especialistas em EAD. Com o auxílio da RBV, os resultados obtidos a partir deste caso destacam que alguns FCS estão relacionados com os elementos de gestão. Pretende-se utilizar o protocolo desenvolvido e validado no presente estudo para a realização de estudos de caso-múltiplos.

Palavras-chave: fatores críticos de sucesso, visão baseada em recursos, gestão de cursos em educação à distância.

Management Elements for Distance Learning: a study based on Critical Success Factors and Resource-Based View

Abstract: The aim of this article is to analyze the management elements used in Distance Learning (DL) courses via the Internet. To do so, Critical Success Factors (CSF) and the Resource-Based View (RBV) are used to identify management elements, analyze resources and how they are managed, and finally propose elements to support the management process. The methodology is a case study investigation based on the Undergraduate Distance Learning Business Program of Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS) where the case study protocol was validated by DL specialists. With the aid of RBV, evidence was obtained from this case which highlighted some CSF related to management elements. It is intended to use the protocol developed and validated in the present study to carry out multiple-case studies.

Keywords: critical success factors, resource-based view, management of distance learning courses.

1. Introdução

Este artigo busca avançar no debate sobre a gestão dos recursos em cursos de Educação a Distância (EAD) via Internet que utilizem um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA[4]). Em outras palavras, pretende-se entender como ocorre o processo de gestão, mediante a

[1] Doutoranda em Informática na Educação pelo PGIE/UFRGS, mestre em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS/professora da FDB-POA.
[2] Núcleo de Tecnologia Digital aplicada à Educação (NUTED)/professora do PGIE/UFRGS
[3] Professor do PPGA/EA/UFRGS.
[4] AVA – Espaço na internet formado pelos sujeitos e suas interações e formas de comunicação que se estabeleçam por meio de uma plataforma. A plataforma é uma infra-estrutura tecnológica composta por funcionalidades e interface gráfica que compõe o AVA. As funcionalidades podem ser de comunicação síncrona e assíncrona, tais como chat, fórum de discussão, diários de bordo, base de dados, publicação de arquivos (Behar 2009).

utilização e controle dos recursos disponíveis em EAD pelas Instituições de Ensino Superior (EIS) nos cursos oferecidos à distância. Destaca-se que a gestão em EAD está associada à democratização do processo pedagógico, a participação de todos nas decisões e na sua efetivação. As iniciativas em educação devem primar por uma forma mais aberta à interação, integração, inovações tecnológicas e novas formas de gestão.

As IES vivem num ambiente de mudanças e transformações que desafiam suas tradicionais estruturas e suas estratégias. Segundo Oliveira (2006), a lentidão de algumas instituições no seu processo decisório, a burocracia interna, a qualidade docente e discente, aliada ao amadorismo de aspectos relacionados à gestão contribuem para um desempenho pouco eficiente e eficaz. Entretanto, algumas instituições já perceberam esta realidade e vem procurando incorporar uma nova postura estratégica em busca de melhorias em sua gestão.

Nessa ótica, observa-se a necessidade de funcionamento do sistema como um todo, a partir da definição dos objetivos educacionais, das atividades desenvolvidas, dos mecanismos de apoio à aprendizagem, das tecnologias a serem utilizadas e das formas de avaliação. Tendo considerado tais aspectos, é fundamental que se estabeleçam as estratégias e mecanismos pelo qual o sistema funcione conforme o previsto.

Nesse sentido, percebe-se que a complexidade da EAD exige dos gestores a padronização de alguns aspectos, que visem assegurar a condução do processo de forma sistematizada e com qualidade. A SEED[5]/MEC[6] apresenta um documento com a definição desses Referenciais de Qualidade para EAD, sendo este construído por um grupo de profissionais com experiência em EAD. Os indicadores apresentados visam a qualificar a EAD e orientar as IES sobre as condições necessárias para viabilizar essa modalidade de ensino de maneira responsável, criativa e competente. Assim, pode-se dizer que o referido documento serve como um referencial norteador para subsidiar atos legais do poder público no que se referem aos processos específicos de regulação, supervisão e avaliação dessa modalidade de ensino.

Devido à diversidade de recursos a serem gerenciados, este estudo tem como objetivo analisar os elementos de gestão a serem considerados pelas IES no desenvolvimento de cursos oferecidos em EAD via Internet. Para isso, busca-se identificar tais elementos com base nas Teorias acerca dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e da Visão Baseada em Recursos (VBR).

Para Bielshowisck (2002), a identificação de elementos de gestão para EAD que resulte em uma prática pedagógica inclusiva e de qualidade acadêmica é uma tarefa complexa. Considerando que, a partir da decisão das IES em adotar uma forma de gestão para cursos oferecidos á distância até o instante em que se obtêm os primeiros resultados, decorrem alguns anos e é despendida uma considerável soma de recursos financeiros. Dessa forma, se faz necessário identificar os elementos de gestão para a EAD via Internet onde estes devem contemplar algumas questões, tais como: apresentar objetivos bem definidos; um sistema de tutoria; dispor de AVA's – uma equipe docente qualificada e uma infra-estrutura administrativa que garanta a eficácia de todas as etapas do processo.

Assim, percebe-se que a gestão de cursos à distância deve considerar as necessidades de gerenciamento: de recursos financeiros, de pessoal, de treinamentos, de produção e distribuição de materiais, da tecnologia empregada, dos processos acadêmicos, do monitoramento e avaliação. Trata-se do gerenciamento de processos que são inerentes ao funcionamento eficiente do sistema. Portanto, pode-se dizer que um sistema de EAD exige recursos e estes devem ser gerenciados de modo a garantir a eficiência e eficácia do mesmo.

2. O contexto da Educação a Distância

A EAD apresenta características que contribuem para a democratização do acesso ao conhecimento, diversificar o processo de aprendizagem e ampliar os espaços educacionais.

[5] SEED – Secretaria de Educação a Distância.
[6] MEC – Ministério da Educação.

De acordo com o Decreto n^0 5.622, a EAD é caracterizada como uma modalidade educacional na qual a mediação-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e TIC's, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. O mesmo decreto ainda ressalta que: "A educação a distância organiza-se segundo metodologia, gestão e avaliação peculiares, para as quais deverá estar prevista a obrigatoriedade de momentos presenciais para as avaliações de estudantes, estágios obrigatórios, quando previstos na legislação pertinentes; defesa de trabalhos de conclusão de curso e atividades relacionadas a laboratórios de ensino, quando for o caso" (MEC, 2008).

A EAD é um aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local de ensino, exigindo técnicas especiais de criação de curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais (MOORE, 2008). Diante disso, percebe-se que a EAD é um estudo de aprendizado e ensino, onde se faz necessário que este aprendizado seja planejado e que a comunicação se utilize das tecnologias disponíveis.

Para Peters (2001) a EAD é um método racional de compartilhar conhecimentos, habilidades e atitudes, através da aplicação e divisão do trabalho e de princípios organizacionais, bem como pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para produzir materiais técnicos de alta qualidade.

Moore & Kearsley (1996) afirmam que, pelo fato de que a EAD é uma aprendizagem planejada, requer técnicas especiais de design de cursos, de planejamento instrucional e métodos especiais de comunicação. Diante disso, percebe-se que a revolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) está reduzindo o prazo de validade dos modelos utilizados e facilitando a quebra dos paradigmas mais resistentes.

3. A Gestão em Educação a Distância

Segundo Rumble (2003), a gestão pode ser entendida como um processo que possibilita o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisão considerando as ações que forem necessárias, a escolha e verificação da melhor maneira de executá-las. Dessa forma, torna-se necessário considerar as funções de planejamento, organização, direção e controle, onde cada função é responsável por desenvolver ações que contribuirão para o melhor gerenciamento dos processos.

Para Abu-Duhou (2002) citado por Moraes (2007), a gestão em educação requer autonomia e distribuição do poder de decisão, onde os envolvidos devem estar vinculados em um mesmo propósito. Portanto, percebe-se que o processo de gestão compreende autonomia, organização, implementação e controle dos recursos.

Diante desse contexto observa-se que todo o processo da EAD faz parte de uma estrutura, onde esta deve ser organizada, desde a Instituição que oferece o curso, passando por: designer instrucional; área de atendimento e do grupo de apoio. Para Neto (2008), vê-se a necessidade do trabalho diferenciado da equipe gestora da Instituição, juntamente com o grupo de apoio (professores autores e tutores, designer instrucional) na elaboração de um currículo e projeto de curso condizente com a realidade local do aluno, preocupando-se com o aspecto formativo, qualitativo e quantitativo do conteúdo que será utilizado.

Em 2005, por intermédio do Grupo de Trabalho de Educação a Distância para a Educação Superior – GTEADES, criado pelo Secretário da SESU/MEC, e de acordo com a portaria n° 37, de 2 de setembro de 2004, instalou-se uma comissão com a finalidade de: oferecer subsídios para a formulação de ações estratégicas para a EAD, a serem implementadas, nas universidades, em consonância com as políticas as Secretaria de Educação a Distância – SEED.

No documento apresentado pelo GTEADES, alguns aspectos são ressaltados no que se refere a uma metodologia para a gestão da EAD, como sendo (Campos, 2007): a qualidade educacional requer compromisso do educador e da IES e deve ser entendida como aquela que

viabiliza uma aprendizagem/ensino significativa; os programas devem apontar para o conteúdo, a infra-estrutura, a arquitetura pedagógica, a capacidade de armazenamento e distribuição, o suporte tecnológico, a capacidade de registro e acompanhamento da produção de conhecimento dos alunos e do corpo docente; e a avaliação é entendida como o ato de valorizar um determinado projeto, processo educacional ou produto dele resultante.
Diante desse contexto, pode-se dizer que as instituições devem considerar tais aspectos como forma de garantir uma maior eficiência e eficácia no que se refere à elaboração e gestão de cursos oferecidos à distância.

3.1. A importância da Qualidade para uma boa Gestão

Para Oliveira et al. (2007), existem alguns fatores relacionados a uma qualidade de ensino, como sendo: organização pedagógica da gestão e participação, a efetividade do processo de ensino e aprendizagem, os recursos humanos, o envolvimento dos atores, a cultura, o contexto da organização e a participação dos atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem.
A qualidade é uma propriedade de um curso que torna adequado a missão de uma instituição de ensino, comprometida com o pleno das necessidades de seus estudantes. De acordo com a visão de Mezomo (1994), dentre as propriedades que dão qualidade a um curso podem ser destacadas: a efetividade; a eficiência; a pertinência; a acessibilidade; a oportunidade; a atualidade e aceitabilidade. Neste sentido, educar no contexto da EAD consiste em desenvolver estratégias pedagógicas, investir na capacitação dos atores envolvidos (administrativo, professores, tutores, equipe de apoio) e buscar mecanismos que possam assegurar uma educação de qualidade.
Neste estudo, foi necessário articular duas abordagens teóricas amplamente utilizadas na área de Administração, sendo estas adaptadas à área de EAD. Para fornecer subsídios para uma melhor análise e interpretação sobre como ocorre a gestão e o controle dos recursos pelas IES que ofereçam cursos à distância, apresenta-se a seguir o embasamento teórico sobre os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e a Visão Baseada em Recursos (VBR).

3.2 Os Fatores Críticos de Sucesso como elemento de Gestão

O termo FCS foi lançado por Rockart (1979) em um artigo em que examina diversos métodos utilizados para prover informação aos gestores, discutindo vantagens e desvantagens de cada método. O problema abordado pelo autor tem origem no excesso de informação disponível e na necessidade de verificar quais são as informações que os gestores realmente precisam.
Os FCS consistem em fatores essenciais, fundamentais para alcançar objetivos, estratégicos ou táticos de uma organização (TESTA 2002; ROCKART, 1979). Dessa forma, os FCS constituem áreas de atividades que devem receber uma atenção constante dos gestores.
Para Odilon (2006), o modelo dos FCS apresenta algumas vantagens como sendo a facilidade de entendimento e de monitoração, tendo em vista que a dinâmica de elaboração e controle dos mesmos é contextual, adaptável e evolutiva, sendo voltada para a visão de futuro de qualquer ramo de negócio. Os FCS têm sido aplicados em organizações por diversas razões (Stollenwerk, 2001), como por exemplo, (1) como ferramenta para gerentes refinarem seus mapas mentais; e (2) método para auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos considerados como essenciais.
Diante desse contexto, isso significa dizer que os FCS se constituem de recursos necessários para que uma iniciativa venha a ser sustentada no longo prazo, ou seja, se o método for aplicado como instrumento de gestão pode permitir a identificação de elementos de gestão e o compartilhamento de práticas bem sucedidas.

3.2.1 Aplicação dos Fatores Críticos de Sucesso em EAD via Internet

Oliveira et al. (2007) desenvolveu uma pesquisa visando contribuir para o aperfeiçoamento de uma política de planejamento que orientasse a implementação de projetos EAD, apresentado um suporte metodológico baseado na metodologia dos FCS. Os resultados demonstram que a

perspectiva da eficiência da gerência da EAD deve estar balizada em métodos e técnicas que permitam um planejamento correto sobre as decisões a serem tomadas. Portanto, percebe-se a relevância que tal metodologia seja utilizada neste estudo, objetivando tornar mais eficiente a gestão de cursos em EAD via Internet.

Devido à diversidade de dimensões envolvidas nos programas de EAD na Internet, estas podem dificultar o gerenciamento dos cursos, para que se mantenha o foco nos pontos essenciais. O trabalho desenvolvido por Testa (2002) identificou os FCS dos programas de EAD na Internet, além de problemas mais críticos na gestão destes programas. Os resultados demonstram que os FCS identificados constituem elementos que dependem de ações das próprias instituições para funcionarem.

As experiências têm demonstrado que a EAD possui desafios a serem superados, especificamente, a respeito de questões relacionadas à gestão dos recursos. A próxima seção aborda a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) com o embasamento teórico necessário para dar suporte a gestão. Ressalta-se que a VBR apresenta claramente fatores a serem observados e gerenciados que permitem que as organizações a elaboração de estratégias visando a obtenção de vantagens competitivas. A aplicação do FCS e da VBR é uma forma de auxiliar os gestores de cursos EAD no processo de planejamento e gestão dos recursos, que ao serem combinados, tem por objetivo a vantagem competitiva. Para Corradi et al. (2006) a EAD é uma forma de obtenção de vantagem competitiva tanto para organizações de ensino como para empresas dos mais variados setores. Identificar os FCS à luz da VBR permite que tanto a instituição promotora e a receptora de um curso EAD tenham uma maior utilização dos recursos envolvidos neste processo. Assim, destaca-se a importância que outras áreas da ciência interpretem os conceitos oriundos da área de Administração, não só pela ótica do lucro, forma que freqüentemente são traduzidos. O conceito de vantagem competitiva também se refere ao melhor aproveitamento e combinação dos recursos em um curso EAD, e que muitas vezes são escassos na área de educação.

3.3 A Gestão a partir da Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, fundamentada na idéia de que seleção, obtenção e disposição de recursos e desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação resultam em diferenciação e vantagem competitiva. (CRUBELLATE et al. 2008).

Segundo Wernerfelt (1984), a abordagem da VBR desenvolveu algumas proposições visando orientar as estratégias competitivas onde os recursos internos são tidos como a chave conceitual dessa abordagem. De acordo com essa teoria, a principal fonte de vantagem competitiva está baseada nos recursos internos da organização (GHEMAWAT, 2000; LEITE; PORSSE, 2003; OLIVEIRA JR, 2001). Esta definição vai de encontro com a visão de Peteraf (1993), onde o autor se refere à VBR como um enfoque caracterizado pela ênfase nos aspectos internos à empresa a fim de que estes sejam os principais determinantes de seu desempenho.

Em continuidade, a VBR lança seu foco principalmente sobre suas condições internas, analisando como são obtidos, combinados e aplicados os recursos. Estes são definidos como bens ou inputs tangíveis ou intangíveis que uma organização possui, controla ou a que tem acesso em base semipermanente (HELFAT & PETERAF, 2003). Para Pike et al. (2005), os recursos intangíveis são categorizados em três grupos principais: humanos, organizacionais e relacionais. E os recursos tangíveis categorizados em dois grupos: monetários e físicos. Seguindo esta linha, os recursos incluem todos os ativos tangíveis e intangíveis possuídos ou controlados pela organização, que lhe permitem conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia (SOUZA, 2003 citado por ALVES E TIERGARTEN, 2008).

A VBR explica que um recurso pode ser entendido como uma força ou fraqueza de uma organização, portanto, uma instituição de ensino que desenvolve seus próprios recursos pode

se tornar única em relação às demais existentes. Para Collis & Montgomery (1995), a utilização adequada dos recursos pode garantir um desempenho superior, desde que exista um equilíbrio entre a demanda, escassez e aproveitamento dos mesmos.
De acordo com Daft (2002), os recursos podem ser definidos como "as potencialidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos de uma organização que permitam a execução de suas estratégias na busca da eficiência e eficácia". Nesta mesma ótica os recursos, sendo estes essenciais ou estratégicos, proporcionam para os gestores a identificação de prioridades a serem mantidas ou resguardadas visando à obtenção de vantagens competitivas.
Grant (1991) salienta a importância dos recursos e das capacidades para a formulação de estratégias que sustentem uma vantagem competitiva, onde na seleção da estratégia deve-se identificar a que melhor explore os recursos e as capacidades existentes. Assim, percebe-se que a maioria dos autores do VBR tem a preocupação em destacar a importância e a utilização adequada dos recursos envolvidos em qualquer tipo de organização. As organizações que optaram pelo desenvolvimento de ações em EAD devem procurar estabelecer o equilíbrio da utilização dos recursos e potencializá-los visando a sua maximização, com base na VBR.
Assim, na próxima seção são apresentados os elementos que compõem os FCS preliminares identificados neste estudo.

4. Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão de EAD via Internet

A partir do resgate teórico, são apresentados os elementos que compõem os FCS para a gestão de cursos em EAD via Internet, onde estes foram utilizados na validação do protocolo de estudo de caso. São eles:

a) Fator 1: qualidade - as propriedades que dão qualidade a um curso são: a efetividade, a eficiência, a pertinência, a acessibilidade, a oportunidade, a atualidade e aceitabilidade (Mezomo, 1994; Moore, 2008; Oliveira, 2007; Testa, 2002).

b) Fator 2: gestão - processo que possibilita o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisão considerando as ações que forem necessárias, e a escolha e verificação da melhor maneira de executá-las (Abu-Duhou, 2002 citado por Moraes, 2007; Campos, 2007; MEC, 2008; Moore, 2008; Ribas et al., 2008; Rumble, 2003; Sartori, 2005).

c) Fator 3: infra-estrutura - se refere às propriedades da instituição de ensino para alocar os recursos, tais como: prédios, instalações, tecnologias e equipamentos necessários para possibilitar a interação entre os envolvidos (Campos, 2007; MEC, 2008; Ribas et al., 2008; Testa, 2002).

d) Fator 4: recursos humanos - são intrínsecos às pessoas como sua criatividade, comportamento, educação e capacidades; incluem a formação, a experiência e a capacitação dos atores envolvidos (MEC, 2008; Moore, 2008; Ribas et al., 2008; Testa, 2002).

e) Fator 5: recursos financeiros - envolve os critérios que orientam as decisões relativas à alocação e gerenciamento dos recursos (MEC, 2008; Testa, 2002).

f) Fator 6: modelo pedagógico - é um sistema de premissas teóricas que embasa a arquitetura pedagógica (AP), sendo esta constituída por aspectos organizacionais, conteúdo, metodológicos e tecnológicos; e as estratégias para aplicação das APs (Behar, 2009; Moraes, 2007; Sartori, 2005; Testa, 2002).

g) Fator 7: avaliação da aprendizagem - definição dos recursos de aprendizagem utilizados para a avaliação dos alunos a partir do acompanhamento do desempenho de suas atividades (Moraes, 2007; Testa, 2002).

A perspectiva da eficiência da gestão em EAD deve estar balizada em métodos e técnicas que permitam um planejamento correto sobre as decisões a serem tomadas. É importante

acrescentar que a referida pesquisa visa tornar mais eficiente a gestão de cursos em EAD via Internet, a partir da identificação dos elementos que compõem os FCS.
Os FCS identificados constituem elementos que dependem de ações das próprias instituições para funcionarem. O critério para seleção dos sete fatores críticos de sucesso, ainda que baseados na literatura, envolve um grau de subjetividade relacionado à percepção do pesquisador.

5. Análise do estudo de caso
Para atingir os objetivos deste estudo, foi feita a estruturação e validação do protocolo de estudo de caso, com especialistas em EAD e a partir de um estudo de caso, sendo este o Curso de Graduação em Administração a Distância na EA/UFRGS. Neste estudo de caso foram entrevistadas duas coordenadoras do curso de graduação em administração a distância da EA/UFRGS: Professora Coordenadora do Curso e Coordenadora Gerente do Curso. Estas integram a equipe gestora do curso, e isto se deu por um convite feito pelo diretor da Escola de Administração, onde ambas atuam na coordenação desde 2006, ano em que ocorreu a implementação do curso.
Apesar dos elementos de gestão identificados no curso ser os mesmos identificados *a priori* na literatura sobre os FCS e a VBR – visto que são os mesmos elementos – a maneira como estes são gerenciados no curso é diferente. De acordo com os dados coletados, apresentam-se os FCS relacionados com cada elemento de gestão.
Neste estudo, observa-se que existe uma preocupação em disponibilizar aos alunos do curso a distância o mesmo nível de qualificação que o curso presencial. Os FCS relacionados com o elemento qualidade destacam-se: a qualidade de conteúdo, o nível de formação do professor, o envolvimento dos atores no processo de ensino-aprendizagem e a implementação do curso. Identificou-se que a qualidade é centrada muito no corpo docente e nos tutores que estão envolvidos no curso. Os aspectos associados ao FCS de implementação do curso se referem à credibilidade dos professores e adesão destes na utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), a evasão dos alunos, a aceitabilidade do curso pelos alunos, e a disponibilização de serviços de apoio aos alunos.
No elemento gestão do curso, o FCS diz respeito à sistemática de acompanhamento pedagógico, que inclui a seleção dos professores, a elaboração dos planos de ensino e a capacitação dos atores envolvidos no curso. Observa-se que no gerenciamento desta sistemática são considerados os aspectos vinculados ao perfil dos alunos e a busca e a manutenção da qualidade. Outro FCS é a alocação dos recursos, visto que existe um orçamento pré-aprovado, sendo estipulado um valor por aluno/ano. No início do curso, foi necessário equipar todos os pólos, sendo destinado cerca de 30% do orçamento, mas hoje, não chega a 1%, ou seja, apenas para a manutenção dos equipamentos. Atualmente, a direção da Escola de Administração dá autonomia à equipe gestora para alocar os recursos, entretanto, é necessário que esta fique atenta a possíveis cortes no orçamento.
No elemento infra-estrutura virtual, o FCS se refere à manutenção do AVA, visto que este apresenta alguns problemas que são apresentados à equipe responsável para buscar soluções. Também, a usabilidade AVA por parte dos professores e tutores, uma vez que acessam o mesmo eventualmente. Já em relação à infra-estrutura presencial, o FCS é o local dos pólos, e consequentemente os equipamentos necessários para a realização de atividades presenciais. A aquisição de equipamento se dá sob demanda e também por novas tecnologias que vão surgindo no mercado.
O FCS associado com o elemento recursos humanos destaca-se o processo de definição e conseqüentemente a seleção da equipe para atuar na coordenação do curso, bem como professores, coordenadores de pólo e tutores. A capacitação dos atores envolvidos no curso também é considerada como sendo um FCS, sendo realizada pela equipe gestora do curso.
Em relação aos recursos financeiros, a questão orçamentária é vista como um FCS. Hoje são gerenciadas quatro fontes de recursos diferentes, onde são alocados todos os atores envolvidos

no curso. Isso significa dizer que, aproximadamente, 65% do orçamento, é destinado para pagamento de bolsas (tutor, professor, apoio administrativo, apoio para a plataforma), e o restante é utilizado para outros fins. De acordo com as informações coletadas o que está sendo mais gerenciar neste momento é a questão orçamentária financeira.

Neste estudo os FCS relacionados com o elemento modelo pedagógico destaca-se: o conteúdo, onde este se caracteriza pelo tipo de material utilizado com a finalidade de apropriação do conhecimento, e as formas de interação/comunicação entre os atores envolvidos. Percebe-se que a busca dessa interação é contínua, visando transmitir o mesmo conhecimento para cada tipo de aluno, considerando as suas diferenças de percepção.

No elemento avaliação da aprendizagem, o FCS é uma concepção única dos recursos de aprendizagem utilizados para a avaliação dos alunos. Existe uma planilha padrão que é ajustada para cada disciplina já com as fórmulas prontas. No momento em que o professor entrega o plano de ensino para a coordenação, o coordenador tutor junto com a secretária, ajustam a planilha de acordo com as avaliações estipuladas pelo professor da disciplina. Essa planilha é repassada ao tutor da disciplina que têm que preencher e devolver semanalmente à coordenação.

6. Considerações Finais

A partir do da revisão da literatura apresentada neste estudo, entende-se que os gestores precisam desenvolver modelos de gestão para identificar os FCS a serem gerenciados para melhor uso dos recursos disponíveis a fim de evitar falhas no processo de gerenciamento dos cursos. Também é preciso compreender o contexto no qual a gestão será feita, a fim de definir parâmetros de qualidade e estipular critérios para alocação e gerenciamento dos recursos de acordo com as demandas necessárias, tanto nas fases de desenvolvimento quanto de implementação dos cursos. Conforme destaca Bof (2002) citada por Moraes (2007), o processo de gestão de modelos em EAD divide-se em dois grupos – a gestão pedagógica e a de sistemas.

Com isso, entende-se que o primeiro grupo inclui o gerenciamento das etapas e atividades do curso e, o segundo inclui a aprendizagem e a avaliação. Assim, percebe-se que a gestão deve prever todo o processo de preparação, acompanhamento, monitoramento e avaliação das equipes responsáveis.

O estudo de caso-piloto revela que os elementos que compõem os FCS, identificados *a priori* na literatura, são considerados na gestão do curso. A relação dos FCS com os elementos de gestão, mostra que as equipes gestores de cursos de EAD precisam desenvolver modelos de gestão para identificar os FCS a serem considerados para melhor uso dos recursos disponíveis.

Para prosseguir este estudo, propõe-se investigar os elementos de gestão que compõem os FCS no Curso de Licenciatura em Pedagogia a Distância (PEAD), e no curso de Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural (PLAGEDER), pois estes estão sendo ministrados na UFRGS. Ainda, verificar os recursos e como ocorre o gerenciamento destes, e propor os elementos para apoiar o processo de gestão em cursos de EAD via Internet. Assim, busca-se entender com ocorre a gestão de cursos de EAD, a fim de auxiliar as IES que ofereçam essa modalidade de ensino.

Nesta perspectiva, a expectativa que sustenta os esforços desenvolvidos é a de que os resultados possam ser utilizados para subsidiar o estabelecimento de uma prática de gestão focada nos esforços e recursos com base nos FCS e na VBR. Além disso, pretende-se contribuir para a consolidação de uma base de conhecimento capaz de sustentar o gerenciamento de cursos em EAD na Internet, independente da instituição de ensino, área de conhecimento e ambiente virtual de aprendizagem.

6. Referências Bibliográficas

ABU-DUHOU, Ibtisam. Uma Gestão mais autônoma das Escolas. Brasília: UNESCO, IIEP, 2002.
ALVES, C. A.; TIERGARTEN, M. A visão baseada em recursos (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. Revista Universo Administração, v. 2, ano 2, Jan./Jun., 2008.
BEHAR, Patricia A. Modelos Pedagógicos em Educação a Distância. ArtMed: Porto Alegre, 2009.
BIELSHOWISCK, C. A gestão na educação superior a distancia. Disponível em: www.tvebrasil.com.br/SALTO/boletins2002/ead/eadimp.htm.
BOF, A. M. Gestão de sistemas de educação a distância. In: TVE/Salto para o Futuro. Educação a Distância na formação de professores. Brasília, 2002.
CAMPOS, G. H. B. Metodologia e gestão em educação á distância. Educação á distância e formação de professores/coordenação. Central de educação à distância (organização). Rio de Janeiro: ed. PUC-RIO, 2007.
COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: the strategy in the 1990s. Harvard Business Review, jul/ago, 1995.
COORADI, L; DALFOVO, O; GRAMKOW, F; DALFOVO, M. S; DOMARESKI, J. C; SELIG, P. M. Um estudo de e-leraning como vantagem competitiva aplicado em instituição de ensino superior. Conferência IADIS Ibero-Americana WWW/Internet 2006.
CRUBELLATE, J. M; PASCUCCI, L; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 4, 2008.
DAFT, R. Organizações: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira, 2002. 532p.
GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380p.
GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, Califórnia, v. 33, Spring, (1991).
HELFAT, C; PETERAF, M. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. Strategic Management Journal, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
LEITE, J.B.; PORSSE, M. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, Edição Especial, p. 121-141. 2003.
MEC. Ministério da Educação e Cultura. "Referências de Qualidade para Educação a Distância". Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seed/. Acesso: 15 de fevereiro de 2008.
MEZOMO, J. C. Gestão da qualidade na escola: princípios básicos. São Paulo, J.C. Mezomo, 1994.
MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. Distance education: a systems view. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Company, 1996.
MOORE, M. G. Educação à distância: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
MORAES, M. Guia do curso e docência em EAD: programa Aberta-Sul. Florianópolis: UFSC/UFSM, 2007.
NETO, C. R. A perspectiva avaliativa da EAD: mecanismos de ensino e aprendizagem. V Congresso brasileiro de ensino superior à distância; 6^0 seminário nacional ABED de educação a distância, 2008.
ODILON, N. J. Identificação e descrição de fatores críticos de sucesso em iniciativas brasileiras de telecentros. Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília.
OLIVEIRA, E. C. Governança corporativa na IES brasileira: uma proposta para o setor de educação no Brasil, e os impactos do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior). Rio de Janeiro, 2006. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC.

OLIVEIRA, G. G. Gestão pedagógica: desafios e impasses. Brasília, 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília – DF.
OLIVEIRA JR., M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: ORG. Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competência. São Paulo: Atlas, 2001.
OLIVEIRA, S. R. M.; SANTOS, E. M.; KALATZIS, A. C.; BACHEGA, S. J.; CAZARINI, E. W.; KURUMOTO, J. S. Proposta de um suporte metodológico para aperfeiçoamento de planejamento em EAD: uma contribuição à luz da engenharia da produção. XXVII Encontro nacional de engenharia de produção. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.
PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, v. 4, p. 179-191, 1993.
PETERS, O. Didática do ensino a distância. Porto Alegre: Unisinos, 2001.
PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. R&D Management, Oxford, 35, nº. 2, p. 111-124, 2005.
RIBAS, J. C. da C.; HERMENEGILDO,; J. L. S.; HAEMING, W. K. Educação à distância no CEFET-SC: desafios e possibilidades na gestão do programa Universidade Aberta do Brasil. V Congresso brasileiro de ensino superior à distância; 6^0 seminário nacional ABED de educação a distância, 2008.
ROCKART, J. F. Harward Business Review, v. 57, n.2, 1979.
RUMBLE, G. A gestão dos sistemas de ensino a distância. Brasília, Unesco, 2003.
SARTORI, A. S. Educação superior à distância: gestão da aprendizagem e da produção de materiais didáticos impressos e on-line. Tubarão; Unisul, 2005.
SOUZA, F. J. M. Estratégia e Tecnologias de Informação: Um estudo de Caso. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação), Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Braga, 2003.
STOLLENWERK, M. F. L. Fatores Críticos de Sucesso. Ed. UnB. Brasília-DF (2001).
TESTA, M. G. Fatores críticos de sucesso de programas de educação à distância via internet. Porto Alegre, 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
WERNERFELT, B. A. A Resource-based view on the firm. Strategic Management Journal. Chichester, v.5, n.2, p.171-180, 1984.

3º CONTECSI May 31 to June 02, 2006 São Paulo, Brazil

3rd International Conference on Information Systems and Technology Management
3º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação
11th World Continuous Auditing Conference

De 31 de Maio a 02 de Junho de 2006 – São Paulo/SP – Brasil

APLICAÇÃO DO MÉTODO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO EM ESTUDO PROSPECTIVO

Rosana Barros Boani Pauluci
DEA en Veille et Intelligence Competitive
Doutoranda em Ciência da Informação e Comunicação
Université du Sud Toulon-Var / Toulon / France - rpauluci@uol.com.br

Luc Marie Quoniam
Prof. Dr. Université du Sud Toulon-Var / Toulon / France
Prof. Dr. Visitante Universidade de São Paulo
quoniam@univ-tln.fr / quoniam@usp.br

RESUMO

O presente artigo demonstra a aplicabilidade do método de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para levantamento de necessidades de informação em estudo prospectivo sobre educação profissional e redes de cooperação. A aplicação estabelece uma adaptação do método a partir da identificação de dimensões a serem investigadas no estudo.

Palavras-Chave: Fatores críticos de sucesso, inteligência competitiva, fontes de informação, educação profissional, redes de cooperação.

ABSTRACT

The present articles shows the method of Critical Factors of Success (CFS) applicability to raise the necessary information in a prospective research about professional education and cooperation networks. The employment of the method demands an adaptation that starts with the identification of the dimensions involved in the research.

Keywords: Critical success factors (CSF), competitive intelligence, information sources, professional education, cooperation networks.

1 INTRODUÇÃO

A aplicação do método de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para determinar necessidades de informação fixa-se num contexto de utilização de técnicas instrumentais de inteligência competitiva em estudo prospectivo.

O estudo destacará a demanda pela atuação em educação profissional a partir do novo paradigma da constituição de redes de cooperação entre empresas industriais. O principal objetivo desse estudo é identificar orientações que subsidiem um melhor posicionamento estratégico institucional. Presumindo que o avanço de soluções de educação profissional seja precursor de uma nova organização da oferta de educação profissional no mundo. O estudo responde, ainda, às necessidades de gestão estratégica da informação, orientada pelos objetivos e diretrizes definidos pelo plano estratégico institucional.

A atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem sobre as tendências dos mercados e a evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentam no seu ambiente para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa (Jakobiak, 1991). Trata-se da definição de inteligência competitiva, que de forma sistemática tem o objetivo de coletar, analisar, avaliar e disseminar informações estratégicas de forma a subsidiar a tomada de decisão e a continuidade ou melhoramento do posicionamento estratégico e a sustentabilidade da organização.

A gestão da informação, com finalidade estratégica, exige que as atividades que a compõem sejam bem concebidas e realizadas de forma organizada e sistemática. Implica, assim, que a informação estratégica resultante – inteligência – deverá estar apoiada em métodos, meios e técnicas. Nesse sentido, propõe-se, a partir da definição das dimensões do estudo prospectivo, a definição de fatores críticos, que serão denominados fatores críticos de investigação, de forma a permitir o levantamento de necessidades de informação, como efetiva aplicação e adaptação do método dos FCS.

2 INFORMAÇÃO E FONTES DE INFORMAÇÃO

Identifica-se com freqüência a falta de entendimento de conceitos de dados e informação – em que diferem e o que significam – por mais primário que possa parecer, é importante frisar a diferenciação entre esses conceitos de forma a delimitá-los. Dados são o conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a um evento organizacional. São registros estruturados que, por si só, não contém significado. Os dados se transformam em informação quando lhes acrescentam significado, agregando valor, contextualizando-os (Pauluci, 2002). As informações são dotadas de relevância e propósito, ou seja, os dados estão organizados para alguma finalidade, existe um sentido para a agregação e disponibilização dos dados num determinado formato ou estrutura. Este sentido agregado transforma o dado em informação (Drucker, 1997).

Numa pesquisa ou para o ciclo da inteligência competitiva (IC) , a etapa de obtenção de dados e informações denomina-se coleta. A coleta envolve a identificação fontes e a busca de informações a serem analisadas para construir massa crítica (no caso da pesquisa) ou produzir inteligência (no do ciclo de IC), bem como a seleção e uso de ferramentas para o tratamento e armazenamento das informações coletadas. Coelho (2001) aponta alguns pontos importantes que devem ser considerados na etapa de coleta de informações, como subsídio ao ciclo de IC:

a) ser um bom ouvinte; b) ser criativo; c) ser persistente; d) planejar sua estratégia de busca e processamento; e) conhecer bem as fontes; f) saber acessar base de dados; g) conhecer softwares de tratamento da informação.

Dou (2000) aponta outros pontos importantes da coleta de informações: relativos ao espaço (formal para o informal); relativos ao tempo (passado ao presente e futuro); relativos à utilização (nível operacional ao nível estratégico). Classifica, ainda, as informações em quatro grandes grupos:

- Formais ou tipo texto: são informações facilmente encontradas, estruturadas, localizadas nas bases de dados, livros, jornais, revistas, CD-ROM e Internet podendo ser objeto de tratamento automático.
- Informais ou fluidas: são informações pouco estruturadas e são normalmente originárias de fontes externas à empresa e obtidas por meio de visitas a outras empresas, contatos com clientes, fornecedores e com pessoas convidadas para palestras ou entrevistas.
- Especialistas: constituem a memória da organização referente ao conhecimento tácito dos especialistas da empresa.
- Feiras e congressos: é a informação obtida pela participação de funcionários em feiras e congressos. As visitas aos stands, participação em debates técnicos, coleta de folders e contato como profissionais permitem indicar as tendências dos concorrentes em áreas de interesse.

Para Jakobiak (1998) as informações podem ser classificadas em três categorias:

- Informação fatal: informação não necessária, é inútil.
- Informação útil: aquela que é necessária. Onde o conceito de necessária está diretamente relacionado aos critérios de utilização. O critério de utilização varia de acordo com a organização, com os tomadores de decisão etc.
- Informação crítica: é a mesma informação útil, só que constitui o núcleo essencial da observação. É crítica porque é absolutamente vital, necessária, crítica.

As informações podem ainda ser classificadas segundo as fontes:

- Fontes primárias: são provenientes diretamente das fontes, sem alterações, pois não passaram por nenhum processamento ou análise. Exemplo: entrevistas com clientes, fornecedores, concorrentes, palestras, relatórios anuais de empresas, programas ao vivo de rádio e de TV.
- Fontes secundárias: correspondem as informações que foram coletadas, processadas e analisadas. São mais comumente encontradas e muitas vezes a única fonte de consulta. Exemplo: bases estatísticas do governo, livros, periódicos, relatórios analíticos, programas de rádio e TV editados.

Outra tipificação de fontes de informação definida por Jakobiak (1998) diferem-se em:

- Fontes gerais: periódicos, publicações, enciclopédias e teses, patentes, bases de dados.
- Fontes específicas: relatórios setoriais, normas; congressos, colóquios, exposições e feiras,; informações informais, as fontes internas de informação.

Para a aplicação do método dos FCS estaremos tratando das diversas fontes de informações tipificadas, para buscar o que Jakobiak definiu como informação crítica.

3 MÉTODO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O método dos FCS, a princípio um método utilizado em planejamento estratégico, adquiriu importância crescente dentre os métodos de análises para inteligência competitiva. Pode estar presente em todas as etapas do ciclo de inteligência e está sendo cada vez mais utilizado como ferramenta na formulação de estratégias organizacionais.

O conceito método foi proposto pela primeira vez por Daniel, em 1961, em um artigo que enfocava a questão da crise no gerenciamento da informação e indicava a necessidade de uma administração estratégica deste recurso. Rockart, em 1979, consagrou o conceito ao propor e ao disseminar uma nova abordagem metodológica para definir as necessidades de informação junto à alta direção das empresas. Seguindo esta trajetória, Leidecker e Bruno, em 1984, apresentaram novas aplicações para o método, mais especificamente na área de planejamento e desenvolvimento estratégico de negócios (Stollenwerk, 2001).

Rockart (1979) define FCS como sendo aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo e de sucesso para a organização. Leidecker e Bruno[1] consideram como, Fatores Críticos de Sucesso aquelas características, condições ou variáveis que, quando devidamente gerenciadas, podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição.

Algumas técnicas foram descritas para identificar os FCS, dentre elas, Rockart (1979) descreve uma técnica simples, baseada em entrevistas com a alta administração da organização, em duas rodadas:

A primeira rodada compreende entrevistas individuais com os executivos, ocasiões onde são relacionados os objetivos da empresa e, em seguida, discutidos os FCS que impactam cada um deles. São verificadas as inter-relações entre fatores críticos e objetivos relacionados nesta rodada. Durante a entrevista, uma reflexão sobre os resultados da matriz permite combinar, eliminar ou até mesmo identificar novos fatores críticos.

A segunda rodada compreende uma análise dos resultados de todas as entrevistas e a formulação de uma proposta consolidada. Os executivos voltam, então, a discutir sobre o tema e os fatores críticos de sucesso são revisados, buscando-se consenso.

Complementando a descrição da proposta de Rockart (1979), Jakobiak (1988) recomenda aos profissionais que irão conduzir as entrevistas com os executivos:

- Conhecer bem os fundamentos teóricos do método dos fatores críticos de sucesso.
- Familiarizar-se com o ambiente socioprodutivo, onde a organização está inserida.
- Estudar a empresa, utilizando fontes internas e externas.
- Obter autorização formal da alta administração para entrevistar os gerentes de nível intermediário.
- Fornecer aos entrevistados os fundamentos do método.
- Iniciar as entrevistas, pelos executivos de nível hierárquico mais elevado.
- Simular previamente uma entrevista para identificar os possíveis fatores críticos de sucesso a serem propostos.
- Dominar bem a técnica de condução de entrevistas.

[1] Apud Pauluci, 2002.

Leidecker & Bruno[2] dentro de uma visão mais ampla de aplicação do método dos FCS a processos de planejamento estratégico, sugerem e analisam oito técnicas adicionais para sua identificação, são elas:

- Análise ambiental.
- Análise da estrutura da indústria (análise das cinco forças competitivas).
- Consulta a especialistas (indústria/negócio).
- Análise da concorrência.
- Análise da empresa líder no segmento industrial.
- Avaliação da empresa.
- Fatores temporais /intuitivos (específicos da empresa).
- Resultados de PIMS(Profit Impact of Market Strategy).

Ainda parar Rockart (1979) a missão e a política de atuação de uma empresa são definidas, na existência de uma linha de conhecimento, dentro de uma ordem lógica que envolve: sua estratégia; seus objetivos; suas metas, definidas a partir dos objetivos de curto e médio prazos; seus fatores críticos de sucesso; seus meios de controle do desenvolvimento de projetos e ações; seus problemas e dificuldades. Tal alegação confirma a importância e a efetividade da utilização dos fatores críticos como orientador na definição de estratégias para as organizações.

Jakobiak (1988) relaciona as necessidades de informação aos fatores críticos de sucesso, identificando, assim, as informações críticas. Segundo o autor, um fator crítico pode ser considerado como um objetivo prioritário, compreendendo um conjunto de ações ou metas a realizar. A informação crítica a ser considerada pela organização será aquela necessária para consecução das metas/ações.

Quoniam (2006), além de destacar a utilização do método dos FCS para a determinação de necessidades de informação, apresenta o método como ferramenta de construção de estratégias. Além de aplicar de forma sistematizada os conceitos anteriores, define uma forma de mensuração da efetividade de utilização dos FCS estrategicamente. Os passos estão descritos em 7 fases:

(1) Identificar a principal missão da organização e os objetivos que definem satisfatoriamente sua performance global.
(2) Identificar os FCS conectados com cada objetivo definido anteriormente a partir de entrevistas com executivos da organização.

Nesta fase, dentre outras coisas, Quoniam reforça a atenção para que os FCS sejam poucos, de 5 a 8, além da observação de que neles estejam expressos: a estrutura organizacional, estratégias de competitividade, o posicionamento da organização no setor, fatores ambientais e geográficos, problemas e pertinências de operações temporárias.

(3) Compilar e consolidar os FCS.

Quoniam aponta para uma característica do método denominada de arborescência. Tal característica permite o desdobramento ou decomposição dos FCS em diversas ramificações, segundo sua importância. Segundo Stollenwerk (2001), o desdobramento dos FCS em árvores de pertinência permite reconhecer a importância relativa de cada ramificação da árvore e

identificar melhor as necessidades de informação por processo-chave, por área funcional, ou até mesmo, como sugere Rockart (1979), por projeto ou indivíduo.

(4) Expressar percentualmente a importância de cada FCS selecionado, de forma a hierarquizar sua importância para o sucesso da organização.
(5) Determinar indicadores de mensuração de performance de cada FCS. Esses indicadores são denominados "key performance indicators" (indicadores chaves de performance).
(6) Determinar os FCS de cada nível da organização alinhados com os FCS globais (esses definidos anteriormente).

Tal determinação permite a visualização e a mensuração do comprometimento de cada nível da organização com os FCS globais.

(7) Reexaminar regularmente os FCS identificados.

Nesta fase, Quoniam remete a outra característica do método denominada de caráter dinâmico. Stollenwerk (2001) descreve que em função das freqüentes mudanças no ambiente de atuação das organizações, os FCS deverão ser revistos sistematicamente, tão logo sejam detectados sinais de mudanças.

É possível que fatores ganhem importância, outros percam importância, ou até mesmo deixem de ser considerados, podendo a necessidade de identificação de novo FCS. Desta forma, é essencial que sejam reexaminados. A partir da revisão do referencial teórico sobre fontes de informação e do método dos FCS, é possível apresentar uma adaptação para a aplicação do método ao levantamento de necessidades de informação de estudo prospectivo, tomando como referência as dimensões do estudo a serem investigadas.

4 DIMENSÕES DO ESTUDO

O estudo procurará prospectar soluções de educação profissional em redes de cooperação, como aplicação de inteligência competitiva a partir da utilização de algumas ferramentas/metodologias específicas, de forma a subsidiar a gestão e o posicionamento estratégico institucional.

A partir do objetivo identificam-se três dimensões a serem investigadas, além da própria dimensão de Inteligência Competitiva, são elas: Redes de Cooperação, Educação Profissional e Gestão Estratégica da Informação.

O caráter inovador do estudo é definido no que diz respeito à visão integrada das dimensões de Redes de Cooperação, Educação Profissional e Gestão Estratégica da Informação, sob a aplicação de Inteligência Competitiva. Identificou-se a necessidade de se fazer, primeiramente, uma leitura focada em cada dimensão, e depois a integração entre as dimensões quando na proposição de orientações para a atuação institucional. Além das dimensões, a adaptação do método implica uma maior focalização no objetivo geral de estudo.

5 APLICAÇÃO E ADAPTAÇÃO DO MÉTODO

A aplicação do Método dos FCS para o estudo prospectivo implicou, indiretamente, no estabelecimento de uma metodologia de levantamento de necessidades de informação. Tal metodologia pode ser descrita em 4 etapas:

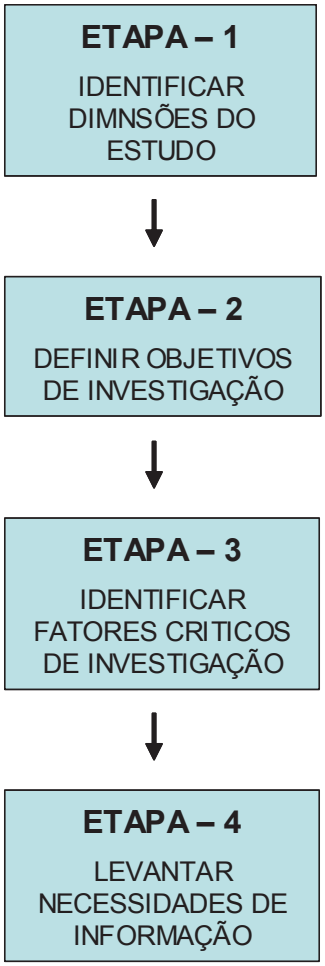


FIGURA 1 – Etapas da metodologia de levantamento de necessidades de informação

A Identificação das dimensões do estudo (**ETAPA -1)** é realizada tomando como referência o objetivo geral do estudo. As dimensões definem os focos e as abrangências do que terá que ser investigado no estudo para se alcançar o objetivo proposto.
No caso do estudo especificamente definido, cujo objetivo geral é identificar impactos e orientações à atuação institucional em educação profissional nas redes de cooperação industrial, com aplicação de inteligência competitiva a partir da utilização de algumas ferramentas/metodologias específicas, de forma a subsidiar a gestão e o posicionamento estratégico institucional.

Para identificar as dimensões aplicou-se questões ao objetivo geral de forma a dimensionar seu escopo de abrangência, através das respostas conseguidas. As questões aplicadas foram: o que? (*WHAT*), onde se aplica? (*WHERE*), qual a finalidade? (*WHY*) e como? (*HOW*), obtendo como respostas:

- O que eu vou investigar? Soluções de EDUCAÇÃO PROFISSIONAL → objeto da investigação
- Onde se aplica o objeto da investigação? Em REDES DE COOPERAÇÃO
- Para que, qual a finalidade de se investigar? Subsidiar a GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÃO
- Como? Utilizando metodologias/ferramentas de INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A partir das respostas obtidas com as questões aplicadas, deve ser possível reconstruir o foco do objetivo geral inicialmente tomado como referência. Vejamos: investigar soluções de educação profissional (o que) em redes de cooperação (onde), com a finalidade de subsidiar a gestão estratégica de informação (finalidade), utilizando ferramentas e metodologias de inteligência competitiva (como). O que falta para definir literalmente o objetivo geral, especificamente abrangências e limites da investigação, será complementado na definição dos objetivos específicos de cada dimensão e, posteriormente, fatores críticos de investigação e necessidades de informação.

Uma vez identificadas as dimensões, parte-se para a definição dos objetivos de investigação (**ETAPA – 2)**. O objetivo de investigação busca responder à parcela do objetivo geral que corresponde a cada dimensão. Dependendo da abrangência e/ou importância da dimensão, poderá ser definido mais de um objetivo, mas sugere-se não mais que três.

No caso aplicado ao estudo, os objetivos relacionados às dimensões são:

DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	Antecipar a demanda por EP no setor industrial
REDES DE COOPERAÇÃO	Prospectar soluções de EP em redes de cooperação industrial
	Orientar a antecipação de ações de EP em redes de cooperação industrial
GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÃO	Relacionar resultados de estudos prospectivos com ferramentas de gestão estratégica da organização
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Aplicar técnicas instrumentais de IC em estudo prospectivo, que objetiva identificar antecipadamente ações de EP em redes de cooperação industrial

FIGURA 2 – Objetivos de investigação das dimensões do estudo

ETAPA – 3 A partir dos objetivos de investigação serão identificados os fatores críticos de investigação de cada objetivo. Defini-se como Fator Crítico de Investigação o objeto prioritário a ser observado pela investigação, podendo posteriormente ser foco de monitoração sistemática de estudo.

Os fatores críticos de investigação referentes aos objetivos e respectivas dimensões são:

DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	Antecipar a demanda por EP no setor industrial	Mudanças no mercado de trabalho e de EP
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO
REDES DE COOPERAÇÃO	Prospectar soluções de EP em redes de cooperação industrial.	Capacidade de realizar estudos e análises de prospecção de demandas
	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO
	Orientar a antecipação de ações de EP em redes de cooperação industrial	Recomendações de atuação institucional
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATORES CRITICOS
GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÃO	Relacionar resultados de estudos prospectivos com ferramentas de gestão estratégica da organização	Difusão e utilização de resultados
		Integração dos fatores impactantes com o mapa estratégico
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Aplicar técnicas instrumentais de IC em estudo prospectivo, que objetiva identificar antecipadamente ações de EP em redes de cooperação industrial	Adequação de técnicas instrumentais de IC

FIGURA 3 – Fatores críticos de investigação

A **ETAPA – 4** (Levantar as necessidades de informação) compreende a determinação das informações necessárias relacionadas à cada fator crítico, de forma a identificar, assim, as informações críticas, assim definidas por Jakobiak (1988).

As necessidades de informação relacionadas aos fatores críticos são identificadas a partir da aplicação da seguinte questão: "Quais são as necessidades de informação para que cada fator crítico de sucesso seja atingido, monitorado ou investigado?" (Stollenwerk)[3]. Com a aplicação da questão, teremos:

[3] Apud Pauluci, 2002.

estão da Tecnologia e Sistemas de Informação

DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO	NECESSIDADE (S) DE INFORMAÇÃO
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	Antecipar a demanda por educação profissional (EP) no setor industrial	lanças no mercado de trabalho e de EP	a) Referencial teórico sobre educação profissional
			b) Identificação e caracterização dos tipos de educação realizadas pelas empresas industriais diante das mudanças no mercado de trabalho, inclusive caracterização da oferta de EP
			c) Identificação de programas de governo que relacione mudanças no mercado de trabalho e EP
			d) Verificação soluções de EP que envolvam a marca institucional
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO	NECESSIDADE (S) DE INFORMAÇÃO
REDES DE COOPERAÇÃO	Prospectar soluções de EP em redes de cooperação industrial.	pacidade de realizar estudos e análises de prospecção de demandas	a) Referencial teórico sobre redes de cooperação
			b) Identificação e especificação de redes de cooperação industriais e outras formas de associações (ex.: arranjos produtivos locais)
			c) Identificação de soluções de EP em redes de cooperação industrial
	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO	NECESSIDADE (S) DE INFORMAÇÃO
	Orientar a antecipação de ações de EP em redes de cooperação industria	Recomendações de atuação institucional	a) Referencial teórico e estudos de caso sobre prospecção de demandas em redes de cooperação
			b) Programas governamentais referentes a arranjos produtivos locais e redes de cooperação
			c) Estudos de caso de prospecção de demanda
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO	NECESSIDADE (S) DE INFORMAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÃO	Relacionar resultados de estudos prospectivos com ferramentas de gestão estratégica da organização	usão e utilização de resultados	a) Referencial teórico sobre gestão estratégica
			b) Estudos de casos de utilização de resultados de estudos prospectivos em educação
			c) Referencial teórico e estudos de caso sobre difusão/disseminação de informações estratégicas
		FATOR CRITICO	NECESSIDADE (S) DE INFORMAÇÃO
		Integração dos fatores impactantes com o mapa estratégico	a) Referencial teórico sobre balanced scorecard e mapas estratégicos
			b) Estudos de casos sobre monitoração de variáveis para mapas estratégicos
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO	NECESSIDADE (S) DE INFORMAÇÃO
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Aplicar técnicas instrumentais de IC em estudo prospectivo, que objetiva identificar antecipadamente ações de EP em redes de cooperação industrial	Adequação de técnicas instrumentais de IC	a) Referencial teórico de inteligência competitiva (autores referenciais e principais centros de pesquisa)
			b) Identificação das técnicas instrumentais de inteligência competitiva e sua aplicabilidade em EP
			c) Referencial teórico sobre ética em inteligência competitiva
			d) Estudos de casos sobre a aplicação de técnicas instrumentais de inteligência competitiva relacionados com a abrangência do objeto pesquisado (EP, redes de cooperação e gestão estratégica)
			e) Referencial teórico e estudos de caso sobre a aplicação de benchmarking como técnica instrumental de inteligência competitiva

FIGURA 4 – Necessidades de informação para os fatores críticos de investigação

6 CONCLUSÕES

O presente artigo procurou fazer uma revisão em fontes de informação e no método de FCS, com o objetivo de dar suporte referencial teórico para o desenvolvimento de uma aplicação específica.

Conforme pôde ser observado, a aplicação do método dos Fatores Críticos de Sucesso para determinar as necessidades de informações em estudo prospectivo, relacionado com a gestão e posicionamento estratégico da organização, é possível. A avaliação e validação da efetividade da aplicação será realizada no decorrer do desenvolvimento do referido estudo.

7 REFERÊNCIAS

COELHO, Gilda Massari. La societé de la connaissance et lês systèmes d´information stratégique comme appui à la prise de décision: proposition pour l´enseignement de l´intelligence compeétitive au Brésil. Thèse de Doctorat, Université de Droit, D´Economie et dês Sciencee D´Aix-Marseille III, França, 2001.

DOU, Henri. Sistema de Inteligência competitiva, In: Curso de especialização em inteligência competitiva. Brasília: MCT/INT, CNPq/IBICT, UFRJ/ECO, 2000.

DRUCKER, Peter. Administração em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneiras, 1997.

JAKOBIAK, F. L'Intelligence économique en pratique. Paris: Les Éditions d'Organisation. 1998.

JAKOBIAK, F. Maîtriser l'information critique. Paris: Les Éditions d'Organisation. 1988.

PAULUCI, Rosana. Inteligência competitiva aplicada ao Senai no atendimento a cadeias produtivas: Estudo de caso da construção civil. Toulon: Université du Sud de Toulon Var, 2002. Dissertação para obtenção do DEA en Veille et Intelligence Competitive.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

QUONIAM, Luc. Building strategiy. Disponível em: http://quoniam.univ-tln.fr/pdf/09%20-%20CI_TI%20and%20strategy_2.pdf. Acesso em: 07/01/06.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs, Harvard Business Review, March-April 1979, pp. 81-93.

STOLLENWERK, Maria Fátima. Fatores Críticos de Sucesso. In: TARAPANOFF, Kira, org. Inteligência organizacional e competitiva. Brasilia: UNB, 2001. Parte II. Cap.02. p.189-207.

BACKGROUND OF CRITICAL SUCCESS FACTOR RESEARCH

WORKING PAPER NO. 2/2005



Prof. Dr. Michael Amberg

Florian Fischl

Martin Wiener

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsinformatik III

Lange Gasse 20, 90403 Nürnberg

www.wi3.uni-erlangen.de

INDEX

Index ..... **I**

1 Critical Success Factor Research **1**

1.1 Definition 1

1.2 Evolution 2

1.3 Dimensions 3

1.4 CSF Identification 5

1.5 CSF Relevance 6

1.6 Benefits 7

References ..... **II**

1 Critical Success Factor Research

According to a study by Esteves (2004), the critical success factors (CSF) approach has been established and popularized over the last 30 years by a number of researchers, particularly Rockart (1979). Today, the approach is increasingly used by consultants and IS departments as a means of support to IS strategic planning (Esteves, 2004). Ramaprasad and Williams (1998) underline this position by stating that "*there is a great deal of attention devoted to the concept in the IS literature as many argue that the use of CSF can have a major impact on the design, development, and implementation of IS*".

1.1 Definition

In literature, several definitions of CSF exist. Representing one of the most frequently cited definitions, Rockart (1979) uses ideas from Daniel (1961) and Anthony et al. (1972) in defining CSF as "*the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization*" (p. 85). Consequently, Rockart (1979) stresses, that these particular areas of activity should be constantly and carefully managed by a company.

In a similar fashion, Bruno and Leidecker (1984) define CSF as "*those characteristics, conditions or variables that, when properly sustained, maintained, or managed, can have a significant impact on the success of a firm competing in particular industry*", while Pinto and Slevin (1987) regard CSF as "*factors which, if addressed, significantly improve project implementation chances*" (p. 22). According to Esteves (2004) however, both of these definitions fail to address the comprehensive concept proposed by Rockart (1979), which seeks to identify an ideal match between environmental conditions and business characteristics for a particular company.

Within the field of strategic management, the definition of Key Success Factors (KSF) is closely related to the CSF concept. In this context, Ellegard and Grunert (1993) define KSF as a qualification or resource that a company can invest in, which in turn, accounts for a signifi-

cant part of the observable differences in perceived value and/or relative costs in the companies' relevant markets. In literature, the terms CSF and KSF are often alternately used.

1.2 Evolution

Research on CSF can be traced back to 1961, where Daniel (1961) first discussed "success factors" in management literature. In a broad approach, he focused on industry-related CSF which are relevant for any company in a particular industry.

In 1972, Anthony et al. (1972) went a step further by emphasizing the need to tailor CSF to both a company's particular strategic objectives and its particular managers. Here, management planning and control systems are responsible for reporting those CSF that are perceived by the managers as relevant for a particular job and industry.

Combining the perspective of both Daniel (1961) and Anthony et al. (1972), Rockart (1979) described a study on three organizations in 1979 which confirmed that organizations in the same industry may exhibit different CSF. The reasons for such a constellation are differences in geographic location and strategies among other factors. Nevertheless, Rockart was also able to identify analogies between the CSF lists of the three examined organizations: "*It is noticeable that the first four factors on the mature clinic's list also appear on the other two lists. (...) These, it can be suggested, are the all-encompassing industry-based factors. The remaining considerations, which are particular to one or the other of the practices but not to all, are generated by differences in environmental situation, temporal factors, geographic location, or strategic situation.*" (Rockart, 1979, p. 87).

In line with his initial study, Rockart (1982) gathered data in regard to IS executives. This data indicated that executives share a limited number of CSF. *"Each executive (...) lists some, but not all, of the CSF gathered from the sample as a whole"* (Zahedi, 1988, p. 190). The remaining differences were linked to organizational aspects as well as the time pressure facing the particular manager at the time the data was collected (Rockart, 1982).

Furthermore, Rockart (1979) stressed that his approach did not attempt to address information needs related to the field of strategic planning. Instead, his CSF approach concentrates on information needs for management control and seeks to identify data which can be used to monitor and improve existing areas of business. In this context, Rockart (1979) follows Anthony's (1965) categorization of management activities into operational control, management control and strategic planning. However, it must be emphasized that Rockart (1979) limited his approach to management control which was precisely defined by Anthony (1965) as "*the*

process of ensuring that resources are obtained and used effectively toward the attainment of corporate goals".

Today, Rockart's (1979) CSF approach is particularly relevant within the limits of project management and IS implementation and therefore often used by IS executives. This is confirmed in a study conducted by Ramaprasad and Williams (1998), in which the results from 263 responses indicate the major areas in which the CSF approach is utilized: project management (63.49 %), IS implementation (49.21 %), and requirements (47.62 %).

1.3 Dimensions

Reflecting the progress in research on CSF, several different CSF dimensions have emerged in literature over the course of the years. In the following, the most common dimensions according to Esteves (2004) will be reviewed.

1.3.1 Hierarchy vs. Group of CSF

Rockart (1979) defines a specific hierarchy of CSF which is primarily based upon the organizational level at which the individual strategic issues are discussed. In line with this particular approach, CSF can be addressed on either an industry, corporate or sub-organizational level, thereby forming a certain type of CSF hierarchy within the organization (Rockart and Van Bullen, 1986). While a pre-defined level structure is dominant within the hierarchy suggested by Rockart, Barat (1992) argues that the hierarchy of CSF may also be built upon logical dependencies such as those existent between business aims and the factors influencing these aims.

In addition, the hierarchical approach is extended to include groups of CSF. Here, either CSF for a group of organizations belonging to the same particular industry (industry CSF) or CSF for a group of managers in a particular role belonging to different organizations (occupational CSF) are identified. As a result, the idea of generic CSF for these particular groups is addressed (Esteves, 2004).

1.3.2 Temporary vs. Ongoing CSF

According to Ferguson and Khandewal (1999), CSF can be of either a temporary or ongoing nature. An example of an ongoing CSF is the existence of a project champion in top management, thereby influencing all phases of the project's implementation. On the contrary, the definition of the project scope represents a temporary CSF which is only regarded critical for

a certain period of time. In this context, Ferguson and Khandewal (1999) note that all CSF can be defined in a way that makes them temporary. However the CSF may differ in their individual degree of temporality, some spanning a larger timeframe than others. Consequently, the key is to recognize their individual relevance for different stages within a project's lifecycle.

1.3.3 Internal vs. External CSF

CSF can further be distinguished by the dimension of which they are internal or external to the particular organization or unit in which they are applied. Arce and Flynn (1997) state that "*an internal CSF has related actions taken within the organization, while an external CSF has related actions performed outside the organization*" (p. 312). As a result, internal CSF are linked to issues within a manager's range of control, whereas external CSF may not be exclusively controlled by the manager.

According to Rockart (1979), the relevance of this CSF dimension is particularly high when determining the proper sources of information within a process of data collection.

1.3.4 Building vs. Monitoring CSF

Building and monitoring CSF refer, on the one hand, to the amount of control on the part of the management and, on the other hand, to the monitoring or building nature of the actions taken. According to Arce and Flynn (1997), "*a monitoring CSF is concerned only with monitoring an existing organizational situation (whereas) a building CSF is concerned with changing the organization or with future planning*" (p. 312). For instance, the maintenance of technological leadership would be a CSF which a company could build and control, while changing consumer demographics would represent a CSF which needs to be monitored and not controlled (Esteves, 2004).

In a similar approach Rockart and Van Bullen (1986) distinguish between building CSF, used to achieve certain goals or implement a certain degree of change in performance, and monitoring CSF, used to monitor key issues over a larger time frame. Such long term monitoring is often closely related to the strategic and tactical CSF dimension (see below).

1.3.5 Strategic vs. Tactical CSF

This dimension focuses on the type of planning which takes place within an organization, thereby differentiating between strategic and tactical CSF. According to Esteves (2004), while strategic factors seek to identify *which* goals are to be achieved, the tactical factors describe

possible alternatives in regard to *how* these goals can be met. Strategic factors, although based on opportunities, often contain a great amount of risk and, therefore, require long term planning primarily executed by senior executives. On the contrary, tactical factors deal with resources required to reach the goals described on the strategic level and only call for a short or medium term planning effort, most often performed by the middle management.

According to Ward (1990), "*there will normally be a mixture of tactical and strategic CSF. If they are all strategic, the business might founder in the short term while everybody concentrates on the blue skies ahead. Equally, if all CSF are tactical, the business might burn our like a super-nova*" (p. 117).

1.3.6 Perceived vs. Actual CSF

The identified CSF in one organization do not necessarily apply to all other organizations. Rather, each individual company must align their CSF in accordance with their own specific goals and needs. This is where the final dimension comes into play, distinguishing between perceived and actual CSF. Initially proposed by Ellegard and Grunert (1993), the concept of perceived versus actual CSF could bring forth useful implications by shedding light on the knowledge concerning discrepancies between actual and perceived CSF. Experience in this field could, for instance, lead to more stabile strategy formulations and implementations.

Although the measuring of actual CSF is not possible, Dess and Robinson (1984) suggest a more frequent confrontation of key decision makers with these factors. By doing this, decision makers might win insight on their perceptions in regard to both truly relevant success factors and those which are only perceived as such.

1.4 CSF Identification

In order to identify the relevant CSF, according to Esteves (2004), a wide array of research methods can be used (see Table 1). Among them are for instance the realization of case studies (e.g. Sumner, 1999), group interviews (e.g. Khandewal and Miller, 1992), structured interviews (Rockart and Van Bullen, 1986), as well as the analysis of relevant literature (e.g. Esteves and Pastor, 2000). According to Shah and Siddiqui (2002) the most frequently used method to identify success factors is the realization of a questionnaire.

Research Method	Examples
Action research	Jenkins et al. (1999)
Case studies	Gibson et al. (1999), Sumner (1999)

Delphi technique	Atthirawong and McCarthy (2001), Brancheau et al. (1996)
Group interviewing	Khandewal and Miller (1992)
Literature review	Esteves and Pastor (2000), Umble and Umble (2001)
Multivariate analysis	Dvir et al. (1996)
Scenario analysis	Barat (1992)
Structured interviewing	Rockart and Van Bullen (1986)

Table 1: Research methods used for CSF identification

1.5 CSF Relevance

Pinto and Prescott (1988) argued that "*the majority of the studies in the critical success factor research stream have been theoretical and have assumed a static view of the importance of various factors over the life of a project. In other words, a critical success factor was assumed to have the same degree of importance throughout the life of a project*" (p. 5). After having examined the criticality of CSF throughout the lifecycle of a project, they came to the conclusion that the degree of criticality of a CSF is subject to change during the different stages of a project lifecycle.

Although the number of studies examining the relevance of CSF in regard to the individual phases of the project lifecycle has increased, most studies still remain limited to the sole identification of these CSF, not addressing their individual degree of relevance at all. Out of the more comprehensive studies addressing both the identification and the relevance, two different approaches can be found: The approach implemented by Pinto and Prescott (1988), for instance, is based upon the same set of CSF at all times, while examining their individual degree of criticality along the different project phases. In contrast, other studies have chosen to define different sets for CSF for each project phase. Although differently executed, both concepts generally tend to refer to the same set of CSF.

According to Esteves (2004), in order to gain insight on CSF relevance, researchers most frequently use case studies as well as surveys based on interviews. Most of the time, participants are asked to either create a list of the most relevant CSF for each project phase or examine the relevance of individual CSF using a scale which indicates a low, normal or high relevance.

1.6 Benefits

According to Rockart (1979, p. 87), the following benefits exist for managers when applying the CSF approach:

- "*The process helps the manager to determine those factors on which he or she should focus management attention. It also helps to ensure that those significant factors will receive careful and continuous management scrutiny.*"

- "*The process forces the manager to develop good measures for those factors and to seek reports on each of the measures.*"

- "*The identification of CSF allows a clear definition of the amount of information that must be collected by the organization and limits the costly collection of more data than necessary.*"

- "*The identification of CSF moves an organization away from the trap of building its reporting and information system primarily around data that are "easy to collect". Rather, it focuses attention to those data that might otherwise not be collected but are significant for the success of the particular management level involved.*"

- "*The process acknowledges that some factors are temporal and that CSF are manager specific. This suggests that the IS should be in constant flux with the new reports being developed as needed to accommodate changes in the organization's strategy, environment or organization structure. Rather than changes in an IS being looked on as an indication of "inadequate design", they must be viewed as an inevitable and productive part of IS development.*"

However, according to Esteves (2004), the CSF concept itself can be used for more than only IS design. Current studies, suggesting a number of additional areas of assistance to the management process, reflect this.

REFERENCES

Anthony, R. N. (1965). Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Cambridge: Harvard University Press.

Anthony, R. N., Dearden, J., and Vancil, R. F. (1972). *Management Control Systems*. Homewood: Irwin.

Arce, E. and Flynn, D. (1997). A CASE Tool to Support Critical Success Factors Analysis in IT Planning and Requirements Determination. In: *Information and Software Technology, 39*, 311-321.

Atthirawong, W. and McCarthy, B. (2001). *Critical Factors in International Location Decisions: A Delphi Study*. Paper presented at the Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando, USA.

Barat J. (1992). Scenario Playing for Critical Success Factor Analysis. In: *Journal of Information Technology, 7*, 12-19.

Brancheau, J., Janz, B., and Wetherbe J. (1996). Key Issues in Information Systems Management: 1994-95 SIM Delphi Result. In: *MIS Quarterly, 20(2)*, 225-242.

Bruno, A. and Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: *Long Range Planning, 17(1)*, 23-32.

Daniel, D. R. (1961). *Management Information Crisis*. In: *Harvard Business Review, 39(5)*, 111-116.

Dess, G. and Robinson, R. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures. In: *Strategic Management Journal, 5*, 265-285.

Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., and Tishler, A. (1996). Identifying Critical Success Factors in Defense Development Projects: A Multivariate Analysis. In: *Technological Forecasting and Social Change, 51(2)*, 151-171.

Ellegard, C. and Grunert, K. (1993). The Concept of Key Success Factors: Theory and Method. In: Baker, M. (Ed.), *Perspectives on Marketing Management*, Chichester: Wiley, 245-274.

Esteves, J. (2004). *Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP Implementation Projects*. Doctoral thesis at the Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.

Esteves, J. and Pastor, J. (1999). *An ERP Lifecycle-based Research Agenda*. Paper presented at the First International Workshop on Enterprise Management Resource and Planning Systems EMRPS, Venice, Italy, 359-371.

Ferguson, J. and Khandewal, V. (1999). *Critical Success Factors (CSF) and the Growth of IT in Selected Geographic Regions*. Paper presented at the Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA.

Gibson, N., Holland, C., and Light, B. (1999). A Critical Success Factors Model for Enterprise Resource Planning Implementation. Paper presented at the European Conference on Information Systems, Copenhagen, Denmark.

Jenkins, A., Kock, N., and Wellington, R. (1999). A Field Study of Success and Failure Factors in Asynchronous Groupware Supported Process Improvement Groups. In: *Business Process Management Journal, 5(3)*, 238-253.

Khandewal, V. and Miller, J. (1992). Information System Study. In: *Opportunity Management Program*, IBM Corporation, New York.

Pinto, J. and Prescott, J. (1988). Variations in Critical Success Factors over the Stages in the Project Lifecycle. In: *Journal of Management, 14(1)*, 5-18.

Pinto, J. and Slevin, D. (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. In: *IEEE Transactions on Engineering Management, 34(1)*, 22-27.

Ramaprasad, A. and Williams, J. (1998). *The Utilization of Critical Success Factors: A Profile*. Paper presented at the 29th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute, Las Vegas, USA.

Rockart, J. (1979). Chief Executives Define Their Own Information Needs. In: *Harvard Business Review*, March/April 1979, 81-92.

Rockart, J. (1982). The Changing Role of the Information Systems Executive: A Critical Success Factors Perspective. In: *Sloan Management Review, 23(1)*, 3-13.

Rockart, J. and Van Bullen, C. (1986). A Primer on Critical Success Factors. In Rockart, J. and Van Bullen, C. (Ed.), *The Rise of Management Computing*. Homewood: Irwin.

Sumner, M. (1999). *Critical Success Factors in Enterprise Wide Information Management Systems Projects*. Paper presented at the Americas Conference on Information Systems, Milwaukee, USA.

Umble, E. and Umble, M. (2001). *Enterprise Resource Planning Systems: A Review of Implementation Issues and Critical Success Factors*. Paper presented at the 32nd Decision Sciences Institute Annual Meeting, San Francisco, USA.

Ward, B. (1990). Planning for Profit. In: Lincoln, T. J. (Ed.), *Managing Information Systems for Profit*. Chichester: John Wiley & Sons, 103-146.

Zahedi, F. (1987). Reliability of Information Systems Based on Critical Success Factors Formulation. In: *MIS Quarterly, 11(2)*, 187-203.

Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em Instituição de Ensino Superior

Cáio Márcio Gonçalves - **caiogonçalves516@hotamail.com**
Romualdo Douglas Colauto - **rdcolauto@terra.com.br**
Ilse Maria Beuren - **ilse@furb.br**

Resumo

O artigo tem por objetivo identificar os fatores críticos de sucesso na percepção dos gestores e dos clientes como suporte ao processo de gestão, em uma instituição de ensino superior. Assim, realizou-se uma pesquisa exploratória com abordagem predominantemente qualitativa, por meio de um estudo de caso centrado em uma instituição de ensino superior. Na coleta de dados optou-se pela técnica de entrevista semi-estruturada aplicada aos níveis estratégico, administrativo e pedagógico. Após, aplicou-se questionário fechado aos alunos do curso de administração de empresas em uma instituição de ensino superior na Grande Florianópolis do Estado de Santa Catarina. A pesquisa contribui para identificar os fatores críticos de sucesso em âmbitos institucional e de clientes com vistas a possibilitar o alinhamento entre o planejamento estratégico e as expectativas dos clientes.

Palavras-chave: Fatores críticos de sucesso. Processo de gestão. Instituição de ensino superior.

1 Considerações iniciais

A existência de incertezas no processo de gestão reflete-se no conjunto de diretrizes estratégicas que se precisam ser viabilizadas na consecução dos resultados planificados. Nesta perspectiva, as organizações deparam-se com dificuldades para se adaptarem ao cenário competitivo, o que implica, não raras vezes, submeterem sua gestão à mudanças abruptas. Com isso, pode haver alterações que afetam sensivelmente os sistemas de controle, implicando inclusive na necessidade de conceitos e técnicas que possibilitem o adequado controle das atividades.

As ameaças de novos entrantes no mercado e a confluência de necessidades informacionais mostram que planejar as estratégias anualmente não é mais suficiente para definir as ações rumo à competitividade. No cerne do processo do conceito empresarial encontra-se a capacidade de criar novas estratégias que gerem riquezas constantemente, uma vez que o mercado está se adequando à globalização e às tecnologias de informação, reduzindo-se o tempo disponível para tomada de decisões (HAMMER, 2001).

O monitoramento do ambiente externo (mercado, concorrentes, clientes) e do ambiente interno (processos, tecnologias, fornecedores e conhecimento humano) precisa ocorrer de forma direta e constante no suporte ao processo de tomada de decisões. A identificação dos fatores críticos de sucesso, como um processo sistemático para agregação de valor aos bens e serviços, busca coletar informações estratégicas para apoiar a tomada de

decisão. Caracteriza-se como um importante meio de auxiliar na administração das organizações.

Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como elementos determinantes para o melhor desempenho, pois, se a organização os identificam e consegue incorporá-los ao planejamento estratégico e ao sistema de informações, passam a complementar as atividades de análise competitiva. Segundo Stollenwerk (2001), esses estão sendo cada vez mais utilizados na formulação da estratégia em organizações que atuam em ambientes de transformações. Considera-se que uma das contribuições dos fatores críticos de sucesso é subsidiar o planejamento de caráter estratégico, sendo que estas informações ganham importância quando alinhadas aos objetivos institucionais.

Uma das formas de otimizar o processo de gestão das instituições de ensino superior é monitorar continuamente os fatores de sucesso na consecução de planos estratégicos, pedagógicos e administrativos. Isto significa disponibilizar informações preditivas que subsidiem o processo decisório para uma dada situação. A identificação dos fatores de sucesso permite que as organizações focalizem estrategicamente suas ações e monitorem continuamente o ambiente sócio-produtivo em que atuam.

Assume-se como pressuposto que as constantes mudanças provocadas pela evolução tecnológica e pelo desenvolvimento social e econômico dos países desafiam as organizações na capacidade de respostas às demandas do macro-ambiente. Simultaneamente, as entidades necessitam saber quais fatores precisam ser considerados para maximizar suas potencialidades e minimizar as ameaças, com vistas a aumentar a probabilidade de sucesso e sua continuidade. A inteligência competitiva auxilia na sistematização de dados, análise sobre os concorrentes, identificação das competências essenciais e no monitoramento dos fatores críticos de sucesso, que paralelamente promovem reflexos diretos na sua performance.

O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para o setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. Não obstante, o impacto é ainda mais revolucionário para as prestadoras de serviços. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis tornou-se ainda mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos. Considera-se que os ativos intangíveis proporcionam às organizações a possibilidade de: a) relacionamentos que convergem à fidelidade dos clientes e permitem a criação de novos segmentos de clientes e áreas a serem atendidas; b) lançamento de produtos inovadores, customizados e com qualidade e preços atrativos e ciclos de produção mais curtos; c) mobilização das habilidades e motivação dos funcionários para melhoria contínua; e, d) utilização da tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas de informações (KAPLAN e NORTON, 1997).

Normalmente as organizações definem seus negócios em termos de produtos. De acordo com Kotler (1998), as definições de mercado de um negócio devem ser superiores às definições de produtos. Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do consumidor e não apenas como um processo de produtos de bens e serviços. Explica que uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macroambientais, como os aspectos demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, legais, sociais e culturais; e ainda, os atores microambientais importantes, como, por exemplo, os consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores, que afetam as habilidades das organizações em obter os resultados planejados. Desse modo, as unidades de negócios devem estabelecer um sistema de informação para rastrear as tendências e desenvolvimento de bens e serviços. Para cada

tendência e desenvolvimento, cabe aos gestores a identificação das ameaças e oportunidades associadas aos produtos, por meio do monitoramento dos fatores críticos de sucesso do setor em que atuam.

De acordo com Ayres et al. (1999), a inserção da universidade, antes norteada apenas pelo enfoque acadêmico, em um modelo de gestão empresarial é premente para a diferenciação destas instituições no mercado. A identificação dos fatores críticos de sucesso na percepção dos gestores das instituições de ensino e na visão dos clientes auxilia na gestão universitária, nos níveis estratégico, pedagógico e administrativo, e possibilita visualizar os principais focos de atuação destas instituições para, concomitantemente, redirecionar estratégias competitivas. Nessa perspectiva, o artigo tem por objetivo identificar os fatores críticos de sucesso na percepção dos gestores e dos clientes, como suporte ao processo de gestão, em uma instituição de ensino superior.

2 Procedimentos metodológicos

O delineamento da pesquisa caracteriza-se como estudo exploratório, utilizando-se de fontes secundárias, com abordagem lógica dedutiva. De acordo com Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p.64), o estudo exploratório tem por finalidade principal "desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, a fim de fornecer hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores". Ao se referir à pesquisa exploratória, Andrade (2002) elenca como finalidades substanciais: a) proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; b) facilitar a delimitação do tema de pesquisa; c) orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; e, d) descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

A abordagem lógica dedutiva, segundo Popper (1972, p.33), é um método para submeter uma idéia nova, formulada conjecturalmente e ainda não justificada de algum modo (antecipação, hipótese, sistema teórico ou algo análogo), a partir da qual se pode tirar conclusões por meio de dedução lógica. Explica que "essas conclusões são em seguida comparadas entre si e com outros enunciados pertinentes, de modo a descobrir-se que relações lógicas (equivalência, dedutibilidade, comparabilidade ou incomparabilidade) existem no caso".

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica, para a formação do marco referencial teórico e do estudo de caso, centrado em uma única organização. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Cervo e Bervian (1983), busca explicar um problema a partir de referenciais teóricos já publicados. Pode ser utilizada independentemente ou como parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Tem por finalidade conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado acerca de um determinado assunto ou problema.O estudo de caso, de acordo com Raupp e Beuren (2003), predomina nas pesquisas em que se desejam aprofundar conhecimentos a respeito de uma situação específica. Salientam que o pesquisador tem a oportunidade de verificar in loco os fenômenos a serem pesquisados.

A escolha do sujeito da pesquisa foi intencional em função da acessibilidade aos dados. Trata-se de uma instituição de ensino superior privada, localizada na Grande Florianópolis. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, optou-se, primeiro, por aplicar um questionário fechado aos alunos da primeira a sétima fase do curso de Administração de

Empresas da mesma instituição, a fim de identificar os fatores críticos de sucesso na percepção do cliente. Da população de 142 alunos, referente primeira, terceira, quinta e sétima fases, obteve-se 102 respostas, o que representa uma amostra significativa para o universo pesquisado. Após, foi realizada entrevistas semi-estruturadas em junho de 2004, para identificar os fatores críticos de sucesso da instituição pesquisada em três níveis de gestão: estratégico; pedagógico; e administrativo. No nível estratégico, entrevistou-se o Diretor da instituição de ensino. Os fatores de sucesso no nível pedagógico foram obtidos com o Coordenador do curso de Administração de Empresas. No nível administrativo, realizou-se entrevista com a Coordenadora Geral da instituição. Após, foi

Para a análise dos dados oriundos das entrevistas utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, que possibilita compreender melhor o discurso, aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens. Bardin (1977 apud TRIVIÑOS, 1987) explica que a análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, descrever o conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos, ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção de variáveis inferidas das mensagens.

Por sua vez, a análise dos dados coletados por meio de questionário fechado deu-se por meio da tabulação dos dados e de tratamento estatístico simples. Para isto, realizou-se uma distribuição de freqüência e calculou o percentual de aceitação de cada uma das questões abordadas para identificar os fatores críticos de sucesso na percepção dos alunos.

Em relação aos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos, o estudo se desenvolveu num ambiente que privilegiou a abordagem qualitativa . O método qualitativo, conforme Richardson (1999), caracteriza-se pelo não emprego de instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema. Isto é, não se atém a numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

3 Fenomenologia dos fatores críticos de sucesso

As mudanças, os eventos, as ameaças e as oportunidades no ambiente, continuamente, criam sinais e mensagens. As organizações detectam estas mensagens, executam algum tipo de processamento para transformá-las em informação e as utilizam para se adaptarem às novas condições. Quando as decisões se baseiam nessas mensagens, mais informações são geradas e transmitidas, provocando novos sinais e decisões (MORESI, 2001).

O monitoramento contínuo auxilia a organização prever situações inusitadas. Por meio do monitoramento e da avaliação da performance de segmentos de mercado e da dinâmica competitiva, a organização pode adotar ações estratégicas apropriadas em tempo real. Isto significa dizer que a gerência deve voltar, constantemente, sua atenção para os ambientes interno e externo. Assim não deve restringir-se a monitorar os competidores, mas qualquer movimento que tenha implicação na organização.

De acordo com Grunert e Ellegaard (1992), quatro visões de fatores críticos de sucesso podem ser distinguidas na literatura. Historicamente, o conceito originou-se do campo

do gerenciamento de sistemas de informação, transferindo-se posteriormente para o campo da pesquisa de negócios estratégicos. Normalmente, pode-se distinguir os fatores críticos de sucesso como uma característica do negócio, como uma ferramenta de planejamento e como uma descrição do negócio.

Vale dizer que na literatura recorrente há diversas interpretações e conceitos sobre fatores críticos de sucesso. Alguns autores os tratam como fatores-chave, outros como fatores críticos, configurando-se, dessa forma, um neologismo em um quadro de divergências de ordem semântica. Por considerar tênues as diferenças conceituais entre as expressões fatores críticos e fatores chaves, adota-se a expressão fatores críticos, como usado pela maioria dos autores.

Hofer e Schendel (1978, p.77 apud STOLLENWERK 2002, p.188) conceituam FCS como "variáveis cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu ramo de atividade, podendo variar de acordo com o ramo". Rockart (1979) diz que os FCS são aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nos quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo e de sucesso para organização.

Rockart, em 1979, consagrou o conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) ao propor uma nova abordagem metodológica para definir as necessidades de informações junto à alta administração das empresas, metodologia cujo ponto central era o mapeamento dos fatores críticos pelos executivos. Inicialmente, foi aplicado na área de planejamento estratégico e de sistemas de informação e, dada sua eficácia, consolidou-se como um instrumento de focalização estratégica para os sistemas de planejamento em geral.

A partir do reconhecimento que os sinais do mercado exigem técnicas e que é preciso determinar uma metodologia sobre quais dados são essenciais, e ainda, sobre o modo como podem ser analisados, Porter (1996) define os FCS como um número limitado de áreas de uma determinada organização ou processo, nas quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão desempenho superior. Para Tarapanoff (2001, p.311), os FCS representam:

> os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como 'críticos' e merecer atenção especial por parte da administração.

Price (1997, p.70) explica que "os fatores críticos de sucesso são aquelas poucas áreas-chave nas quais tudo tem de dar certo para que o negócio prospere". Originam-se do que é fundamental para a sobrevivência da empresa: seus clientes, seu posicionamento, sua estabilidade financeira e sua estratégia empresarial. Para o autor, quase tudo pode ser um fator crítico. Por exemplo, em uma empresa que entrega documentos, o cumprimento do prazo pode ser um fator crítico. Todavia, ressalta que os FCS definem somente as áreas críticas e não todas as áreas importantes da organização.

Stollenwerk (2001) destaca que, em 1976 e 1980, Anthony, Dearden e Vancil descreveram a utilidade dos FCS para elaborar projetos de sistemas gerenciais na área de planejamento e controle. Além de reconhecerem que a metodologia do FCS provê informações sobre rentabilidade e outros indicadores de desempenho, poderia identificar variáveis-chave consideradas de impacto nos resultados da empresa. O´Brien (2002), referindo-se aos sistemas de informação executiva, argumenta que a primeira meta destes

sistemas busca fornecer aos executivos o acesso fácil e imediato a informações sobre fatores críticos de sucesso de uma empresa. Define FCS como aqueles decisivos para a consecução os objetivos estratégicos de uma organização.

Albertin (1999) considera FCS como a base para a definição de informações gerenciais. Destaca que, a partir dos trabalhos pioneiros de Daniel (1961) e dos incrementos promovidos por Rockart (1979) e Bullen e Rockart (1981), os FCS podem ser considerados sob três aspectos: a) o desempenho da organização será assegurando à medida que um fator considerado crítico receba devida atenção e investimento, garantindo-se seu desempenho; b) se um fator é considerado crítico e recebe atenção e investimento, ele deve ser acompanhado de informações que permitam seu controle, conseqüentes ações corretivas e de melhoria; e, c) uma vez que o fator crítico deve estar intimamente ligado ao negócio da organização, os próprios executivos responsáveis pelo negócio devem definir os fatores, suas formas de medição, seu padrão de desempenho e as informações necessárias.

Os fatores críticos de sucesso consubstanciam-se em um método que auxilia na definição das necessidades dos gestores e especialistas focarem questões estratégicas da empresa. Wanderley (1999, apud ROCKART, 1979) explica que os FCS são elementos de posturas essenciais, que ajudam a assegurar ou melhorar a posição competitiva da organização. O mapeamento das necessidades informacionais estratégicas, por meio de fatores críticos, torna possível definir os objetivos e metas do sistema de inteligência competitiva nos negócios, as redes de inteligência e as fontes de informações necessárias.

Na perspectiva do planejamento estratégico, Costa (2002) enumera algumas perguntas que podem servir de orientação para avaliar a competitividade e chama a atenção para o questionamento da velocidade de mudança dos FCS. Neste sentido, introduz o conceito de fator crítico de escolha e reforça que a identificação deste para uma certa área estratégica, que não está associada diretamente com pontos fortes ou fracos da instituição. Alerta que pode ocorrer que um fator-chave seja exatamente um ponto fraco da organização, ao contrário, um ponto que não seja percebido externamente como um fator relevante no mercado.

Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como elementos determinantes para o melhor desempenho, pois, se a organização os identificar e conseguir incorporá-los ao planejamento estratégico, aos sistemas de informação, estes passam a complementar as atividades de análise competitiva. Considera-se que uma das contribuições dos fatores críticos de sucesso é subsidiar as informações de caráter estratégico, sendo que estas informações ganham importância quando alinhadas aos objetivos institucionais.

3.1 Finalidades dos fatores críticos de sucesso

O método dos fatores críticos de sucesso tem por objetivo, segundo Stollenwerk (2001), identificar as características, condições ou variáveis que devem ser monitoradas e gerenciadas pela organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição. O método tem sido aplicado, especialmente, para: a) definir as necessidades de informações gerenciais; b) mapear as características exclusivas de uma organização; c) redefinir heuristicamente os mapas mentais dos gerentes; e, d) auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos essenciais (competências essenciais).

Nesse contexto, os FCS são usados, de acordo com Gomes e Braga (2001), para avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio. O gestor pode elencar os diversos fatores que afetam a indústria e o negócio, atribuindo-lhes graus, e a seguir encontrar a média desses valores para organizá-los em uma matriz. Esta matriz pode ser usada para avaliar as forças de um determinado empreendimento, ao configurar-se como um instrumento que possibilita a comparação das ações empregadas nos ambientes interno e externo. Salientam que o método dos FCS somente é um instrumento útil ao sistema de informação, se dispor de uma lista correta dos fatores críticos de sucesso.

O método FCS visa identificar as características, condições ou variáveis que deverão ser monitoradas e gerenciadas pela organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição. A aplicação dos FCS apresenta natureza eclética, variando desde sua utilização como ferramental de definição das necessidades de informação, como delineador das características exclusivas da organização, até como auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos essenciais da organização (GOMES e BRAGA, 2001).

Gomes e Braga (2001) sustentam que o método de FCS é utilizado para avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio. Sugerem a adoção de uma matriz que contemple os vários fatores que afetam a indústria e o negócio. Essa matriz visa avaliar as forças de um determinado negócio e comparar concorrentes em uma indústria. Acrescenta, que o sucesso do método é proporcional à correta identificação e listagem dos fatores críticos de sucesso.

Ainda no que se refere às informações estratégicas, Wanderley (1999) assinala que os FCS podem auxiliar no seu mapeamento, tornando-se possível definir os objetivos do sistema de informação de negócios, as redes e fontes de informação. A partir dos trabalhos de Prescott e Grant (1988), ressalta que os FCS apresentam pequeno tempo de desenvolvimento e moderado tempo de execução, médio custo e requer dos gerentes as habilidades conceitual, analítica e de realização de diagnóstico. Seguindo na apresentação das características dos FCS, chamam a atenção para a exigência periódica e freqüente de atualização, destacam a rapidez e baixo custo de focalização estratégica como vantagem e a superficialidade como limitante do método.

Como instrumento de suporte para formulação de estratégias das organizações, caracteriza-se pela dinamicidade, arborescência, sendo que os FCS são sistematicamente hierarquizados. Estas características remetem os FCS à revisão e avaliação sistemáticas e ao desdobramento em árvore de pertinência, na qual se reconhece a importância de cada ramificação e a identificação das necessidades de informação. Quanto à hierarquia, podem estar relacionados com o ramo de negócio como um todo, ou ser específico da empresa, outros se referem à determinadas unidades de negócio de uma empresa (STOLLENWERK, 2001).

Os fatores chaves de sucesso fornecem a fundação para o desenvolvimento do plano estratégico (SANTOS, 2003). Esses fatores, que descrevem o que uma organização deve fazer bem para ter sucesso em uma dada indústria, devem ser extraídos do plano estratégico e utilizados para direcionar a coleta de dados e os esforços de análise.

3.2 Fontes de fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso devem ser identificados por meio da aplicação dos princípios e/ou definições com base em pesquisa teórica, utilizando as diversas fontes de dados disponíveis e serem complementados com pesquisas de campo. Esses dados, depois de analisados, se transformam em informações estratégicas e táticas, para nortear o projeto e a operacionalização do empreendimento. Bullen e Rockart (1981, apud GRUNERT e ELLEGAARD, 1992) distingue cinco fontes de fatores críticos de sucesso: a) indústria ou ramo de negócio; b) estratégia e posicionamento competitivo do negócio; c) fatores ambientais externos; d) fatores temporais; e) posição administrativa.

Os fatores críticos de sucesso na indústria ou ramo de negócio representam as características de demanda, tecnologia empregada, características de produto. Estes podem afetar todos os competidores dentro de uma indústria, mas sua influência varia de acordo com as particularidades e sensibilidade dos segmentos empresariais. Os fatores relativos à estratégia e posicionamento competitivo do negócio são aqueles históricos determinantes e o posicionamento competitivo do negócio. Tais condições podem favorecer o crescimento mais rápido da empresa em relação a seus concorrentes.

Fatores ambientais externos representam as influências macroeconômicas que afetam todos os competidores dentro de uma empresa, e sobre os quais os competidores têm pouca ou nenhuma influência. Por exemplo, aspectos demográficos, políticas econômicas e legislação. O monitoramento desses fatores significa a antecipação de oportunidades. Os fatores temporais dizem respeito às áreas do negócio que demandam um certo tempo para implementar uma estratégia. São atribuições temporárias, geralmente em função da falta de administradores especialistas ou de trabalhadores qualificados, crises causadas por acidentes, publicidade negativa, escassez de recursos ou mesmo a perda de posição no mercado.

Os fatores concernentes à posição administrativa são situações relacionadas a um determinado gerente e, sobretudo, às atribuições de seu cargo que exige a associação dos fatores críticos. Segundo Santos (2003), os FCS podem ser extraídos do plano estratégico e utilizados para direcionar a coleta e análise de dados. Desse modo, segmenta e caracteriza-os em: a) ambientais; b) empresariais; c) organizacionais; e, d) setoriais.

Os ambientais são aqueles que influenciam, de alguma forma, todos os negócios. Como exemplo, fatores econômicos, reguladores e políticos que impactam o mercado. Embora o nível de controle que o negócio tenha sobre esses fatores seja reduzido, em alguns casos, seu impacto pode ser substancial. Os empresariais são comuns a todas as organizações. Para exemplificar, tem-se o processo de recrutamento, contratação e capacitação de pessoas, ou a eficiência geral e o controle de custos das organizações. Todavia, esses fatores são raramente considerados como críticos para fins de inteligência, pois se aplicam a todas as organizações, o que impossibilita garantir algum diferencial estratégico competitivo unilateral.

Os fatores organizacionais definem, em última análise, uma identidade relacionada ao empreendimento em particular, ou seja, se aplicam a um determinado setor. Como exemplo, o projeto de arquitetura para uma determinada organização. Os setoriais são relativos aos mercados que estão sendo servidos ou os fatores específicos relativos às organizações naqueles mercados. Um FCS setorial poderia ser a competição por custos, qualidade, flexibilidade ou tempo de reação.

A avaliação dessa segmentação fornece uma quantidade razoável de dados e informações que podem ajudar no monitoramento de questões estratégicas em cada ramo de negócio. Com esse propósito, a segmentação dos fatores críticos permite avaliar o impacto do ambiente e analisar comparativamente uma organização em relação aos seus sistemas de operações internas, ao setor e em relação a outras empresas, de forma a identificar forças e fraquezas, perfis de recursos e análise das competências essenciais. As quatro segmentações dos fatores críticos de sucesso têm uma característica em comum, isto é, explorar com critério as áreas de maior e menor desenvolvimento da empresa.

Os fatores críticos de sucesso, quando aplicados no processo de gestão de instituições de ensino superior, podem garantir o fluxo de informação, nos níveis estratégico, administrativo e pedagógico, para subsidiar o processo decisório. Este conjunto de elementos integrados permite identificar as principais áreas nas quais as instituições de ensino devem concentrar seus esforços e, assim, focar o planejamento estratégico de modo a elevar suas ações para torná-las competitivas frente às oportunidades e ameaças.

4 O ambiente do ensino superior

O processo de globalização e as tecnologias de informação e comunicação têm impelido as instituições educacionais a uma redefinição do seu papel. Em nível de educação superior, estes condicionantes determinam a adoção de modelo includente, em detrimento de um modelo concentrador, pelas universidades, centros universitários, faculdades e institutos ou escolas superiores.

Na perspectiva includente, concebe-se educação superior como uma instituição social que apresenta como propósito a formação intelectual e científica da sociedade em que está inserida. A instituição social caracteriza-se por apresentar estabilidade e durabilidade de sua missão e repousa sua estrutura em normas e valores do grupo ou sociedade em que se insere (COLOSSI, CONSENTINO e QUEIROZ, 2001).

No Brasil, o aumento da demanda pelo ensino superior propiciou oportunidade de ingresso de instituições de ensino privado. Com o processo de abertura do mercado e dos dispositivos legais, houve um crescimento na participação de instituições privadas, ampliando o número de vagas e, conseqüentemente, gerando maior necessidade de controle em função da delegação das atividades por parte do governo às instituições privadas.

O ensino superior privado brasileiro esteve focado, em passado recente, na oferta de cursos de formação plena. Os cursos de graduação, em específico, apresentavam um currículo extenso, às vezes com sobreposição de conteúdo para justificar a extensão da carga horária, enquanto se acenava para a adequação dos currículos às necessidades do mercado, como por exemplo, cursos com carga horária reduzida e que atendessem problemas emergentes. O fato é que esta defasagem passa a demandar o monitoramento da regulamentação do ensino e dos anseios do mercado de trabalho.

Considerando as mudanças tecnológicas e o cenário evolutivo da educação, Abreu, Gonçalves, Panozzi (2003) pontuam que as organizações buscam no processo de aprendizagem contínua uma forma de construir inteligência corporativa competitiva. Explicam ainda que, em função da estruturação organizacional, as empresas têm caminhado

rumo à adoção de um modelo de educação híbrido, participando ativamente do processo de ensino-aprendizagem e compartilhando responsabilidades com instituições de ensino, atividade anteriormente exclusiva da academia.

Em face de novos entrantes no mercado e do aumento da oferta de vagas, as instituições de ensino superior foram forçadas a conviver com o acirramento da concorrência. Com isso aumentaram a necessidade de desenvolver meios para identificar os atores e suas forças a fim de implementar estratégias que permitissem melhorar o posicionamento competitivo.

Consoante às tendências do mercado profissional, a educação brasileira passa por mudanças decorrentes da aplicação de dispositivos legais, com ênfase para a delegação parcial das atribuições governamentais à iniciativa privada (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988; LDB, 1996). Nessa perspectiva, a educação em nível superior passa a se ancorar em investimentos de iniciativa privada, responsável por oitenta por centro das vagas oferecidas.

A partir daí, de acordo com Santos (1999), as instituições educacionais envolvidas num contínuo processo de inovação, fundamentam suas políticas em princípios: a) cidadania como patrimônio universal; b) autonomia universitária; c) ética na atividade humana; d) responsabilidade institucional e social; e) nova visão de futuro; f) relação com a sociedade e o mundo do trabalho; g) empreendedorismo; h) excelência no ensino.

Nas raízes da expansão do ensino superior, observa-se a predominância dos critérios de busca de atendimento de necessidades voltadas para o mercado com predominância dos interesses econômicos. Isto pode trazer risco de mercantilização do ensino superior, em detrimento das ações que privilegiem os aspectos sociais e o atendimento de minorias (COLOSSI, CONSENTINO e QUEIROZ, 2001).

A nova legislação aponta para a conciliação entre os aspectos econômico e social, incitando as instituições de ensino superior para: a) incorporação de metodologias inovadoras e ativas; b) articulação da subjetividade com a objetividade; c) criação de ambiente favorável ao exercício das atividades acadêmicas; d) indissociação do ensino-pesquisa-extensão; e) integração curricular; f) interdisciplinaridade; g) aceleração da educação (VEIGA, 2000).

Os princípios e valores norteadores do novo modelo educacional convergem para a profissionalização de operações. Por sua vez, provocam o desenvolvimento de modelos de gestão capazes de reconhecer vantagens competitivas e de desafiar a competitividade institucional, por considerar que o ambiente apresenta-se de forma recessiva em função da diminuição do poder de compra de seus clientes.

5 Descrição e análise dos dados coletados

A instituição, na qual se realizou a pesquisa, desenvolve atividade de ensino superior na Grande Florianópolis no Estado de Santa Catarina. Encontra-se em estágio inicial de implantação, justificando a identificação dos fatores críticos de sucesso para a elaboração de seu planejamento estratégico. É mantida por uma sociedade educacional privada e sem fins lucrativos, oferece doze cursos de ensino superior. Atualmente, possui aproximadamente quinhentos alunos. A instituição caracteriza-se por uma estrutura funcional, departamentalizada nos níveis estratégico, administrativo e pedagógico.

A identificação dos fatores críticos de sucesso implica no apontamento das necessidades de informação da organização. O Quadro 1 evidencia os fatores críticos de sucesso da instituição pesquisada. Embora a literatura classifique os fatores críticos de sucesso em ambientais, empresariais, organizacionais e setoriais, adotou-se neste trabalho uma classificação com segmentação específica para a instituição, dado o objetivo da pesquisa restringir os fatores críticos de sucesso à dimensão organizacional. Os fatores de sucesso organizacionais foram categorizados nos níveis estratégico, administrativo e pedagógico.

NÍVEL ESTRATÉGICO
Localização geográfica
Tradição da instituição
Imagem da organização
Garantia de reconhecimento do curso
Valor de mensalidade menor que a concorrência
Parceria com outra instituição de ensino superior de reconhecimento nacional
NÍVEL ADMINISTRATIVO
Infra-estrutura
Campanha publicitária periódica
Serviços de secretaria e de pessoal
NÍVEL PEDAGÓGICO
Qualificação do corpo docente
Atualização do corpo docente
Interação da coordenação com o corpo discente
Integração dos alunos com a instituição
Metodologia aplicada à realidade do mercado de trabalho

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 1 - Fatores críticos de sucesso na percepção da instituição de ensino

A identificação dos fatores críticos de sucesso na percepção dos clientes, conforme demonstrado no Quadro 2, busca ampliar o escopo dos fatores críticos de sucesso da instituição para alinhar o planejamento estratégico às necessidades dos clientes. Vale explicar que a pesquisa envolveu cinco alternativas de questionamento quanto à percepção dos fatores, considerados relevantes pelos clientes. A alternativa concordo totalmente considera que o cliente não apresenta nenhuma restrição quanto ao enquadramento da questão como fator crítico de sucesso. Na alternativa concordo, apesar de ser um fator de sucesso, apresenta alguma restrição. O cliente, na opção indiferente, declina uma posição de indiferença pela variável. O item não concordo denota que o cliente apresenta alguma restrição quanto a inserção do item como fator crítico de sucesso. E ainda, a alternativa discordo totalmente implica em haver restrições suficientes para não considerar o item como fator crítico de sucesso.

FATORES PESQUISADOS	**Concordo totalmente**	**Concordo**	**Indiferente**	**Discordo**	**Discordo totalmente**
Recursos físicos (laboratórios de informática, empresa júnior, acervo bibliográfico)	3%	38%	28%	16%	14%
Serviços adicionais (cursos de idiomas, convênios para estágio, atividade desportiva, programa de iniciação científica)	3%	19%	25%	26%	27%
Qualificação do corpo docente	16%	24%	17%	32%	11%
Serviços administrativos e suporte técnico	4%	36%	38%	13%	11%

Qualidade do curso (imagem, processo seletivo, número de alunos por sala)	12%	48%	22%	12%	7%
Tradição da instituição	3%	20%	38%	25%	14%
Promoção de eventos (congressos, seminários, encontros e simpósios)	3%	17%	28%	23%	29%
Valor da mensalidade	29%	36%	11%	17%	8%
Localização geográfica	48%	22%	15%	9%	6%
Horário das aulas	44%	37%	10%	6%	3%
Carga horária total do curso	9%	38%	33%	11%	10%
Exigências acadêmicas para conclusão do curso	9%	48%	29%	11%	4%

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 2 - Índices dos fatores críticos de sucesso na percepção dos clientes

Com o objetivo de comparar a percepção dos fatores críticos de sucesso entre níveis institucional e do cliente, apresenta-se no Quadro 3 os fatores críticos de sucesso estratégico, administrativo e pedagógico, relacionado-os com a percepção do cliente.

PERCEPÇÃO DA INSTITUIÇÃO	PERCEPÇÃO DO CLIENTE
Nível estratégico	
Localização geográfica	70%
Tradição da instituição	23%
Imagem da organização	60%
Garantia de reconhecimento do curso	Não apontado
Valor de mensalidade menor que a concorrência	65%
Parceria com outra instituição de ensino superior de reconhecimento nacional	Não apontado
Nível administrativo	
Infra-estrutura	41%
Campanha publicitária periódica	Não apontado
Serviços de secretaria e de pessoal	40%
Nível pedagógico	
Qualificação do corpo docente	40%
Atualização do corpo docente	Não apontado
Interação da coordenação com o corpo discente	Não apontado
Integração dos alunos com a instituição	Não apontado
Metodologia aplicada à realidade do mercado de trabalho	57%

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 3 - Comparação entre os fatores críticos de sucesso institucionais e do cliente

A descrição dos dados mostra que a localização geográfica, a imagem da organização, o valor da mensalidade e a metodologia de ensino aplicada à realidade de mercado constituem-se em fatores críticos de sucesso, tanto pela instituição quanto pela maioria dos clientes. A tradição, infra-estrutura, serviços de secretaria e de pessoal e a qualificação do corpo docente, embora, considerados fatores críticos de sucesso pela instituição, não foram contemplados pela maioria dos alunos.

Vale ressaltar que os fatores apontados pela instituição como determinantes de sucesso, tais como: garantia do reconhecimento do curso; parceria com outra instituição de

ensino superior de reconhecimento nacional; campanha publicitária periódica; atualização do corpo docente; interação da coordenação com o corpo discente; integração dos alunos com a instituição não foram questionados aos alunos, uma vez que o questionário foi aplicado antes de realizar a entrevista com os gestores dos três níveis, denotando uma limitação da pesquisa. Assim, a expressão não apontada, referenciada no Quadro 3, não descaracteriza os itens como fatores críticos de sucesso, posto que estes itens não constavam no questionário aplicado aos alunos.

Quanto à percepção dos alunos, no que se refere aos serviços adicionais (cursos de idiomas, convênios para estágios, atividades desportivas, programa de iniciação científica), 24% concordam que este recurso é fator crítico de sucesso. E ainda, 81% e 47%, respectivamente, consideraram que o horário das aulas e a carga horária total do curso representam diferenciais de sucesso para a instituição. Nota-se que estes itens, contemplados pelos alunos, não foram considerados fatores de sucesso pelos níveis estratégico, administrativo e pedagógico.

A identificação dos fatores críticos de sucesso na percepção da instituição e dos clientes permite alinhar as estratégias da instituição à consecução dos objetivos constitutivos. Assim como, analisar se as expectativas dos alunos quanto aos recursos, procedimentos pedagógicos e administrativos adotados estão sendo contemplados no processo de gestão da instituição de ensino superior.

Considerações finais

A sobrevivência e o desenvolvimento das empresas no atual contexto requer a capacidade de reagir às mudanças e, ao mesmo tempo, prever tendências do mercado de forma a antecipar-se em suas estratégias. Isto remete à necessidade de criação de novas técnicas e métodos que auxiliem no processo de gestão.

Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como um método que auxilia na definição das necessidades dos gestores e especialistas e no estabelecimento de foco nas questões estratégicas da empresa. São varáveis cujo gerenciamento pode afetar de forma significativa a posição competitiva das empresas dentro de seu campo de atuação. Entende-se que os fatores críticos de sucesso corroboram na coleta, análise e mensuração de dados estratégicos em áreas que os gestores consideram críticas para o sucesso do empreendimento.

Com relação ao objetivo de identificar os fatores críticos de sucesso em uma Instituição de Ensino Superior, observou-se que a maioria dos fatores identificados nos níveis estratégicos, administrativos e pedagógicos converge à percepção dos clientes. Os procedimentos da técnica triangulação possibilitaram apontar alguns dos fatores considerados como críticos nos níveis institucional (estratégico, administrativo e pedagógico) não foram assim considerados pelos estudantes. Outros, considerados críticos pelos estudantes não fazem parte do elenco daqueles mapeados pela instituição. Assim, acredita-se que a pesquisa mostra uma das possibilidades de alinhar estrategicamente as ações que agregam valor na ótica do cliente.

À medida que as organizações interagem em seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base nesta combinação de

conhecimento, experiências, valores e regras internas, buscando identificar as informações como uma ferramenta para alavancar sucesso organizacional e criar diferenciais competitivos que sustentem sua permanência no mercado. Com o monitoramento das ações estratégicas, administrativas e pedagógicas, as instituições de ensino superior podem agregar maior valor à estrutura interna da instituição e, conseqüentemente, aos clientes.

Referências

ABREU, Aline França; GONÇALVES, Caio Márcio; PAGNOZZI, Leila. Tecnologia da informação e educação corporativa: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem a distância no desenvolvimento de pessoas. **Revista PEC Programa de Educação Corporativa.** Curitiba, n 1, v.3, p.47-58, jan./ dez. 2003.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de informática:** funções e fatores críticos de sucesso. São Paulo: Atlas, 1999.

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

AYRES, Fernando Arduini; et al. Base conceitual e prática para implementação de um sistema de inteligência competitiva em uma universidade particular. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, I, 1999. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro–RJ: FINEP, 1999. CD-ROM.

BRASIL. Constituição. **Constituição da república federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COLOSSI, Nelson; CONSENTINO, Aldo; QUEIROZ, Etty Guerra de. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo. **Revista FAE Business School.** Curitiba-PR. v. 4. n.1, p.49-58, jan./ abr. 2001.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva:** como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRUNERT, Klaus G.; ELLEGAARD, Charlotte. The concept of key success factors: theory and method. **MAPP working paper.** n. 4, Out. 1992. Disponível em: <http://www.labsad.ufsc.br/webensino/ >. Acesso em: 11 jun. 2003.

HAMMER, Michael. **A agenda:** o que as empresas devem fazer para dominar esta década. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001, p.111-142.

O´BRIEN, James A. **Sistema de informação:** e as decisões gerenciais na era da Internet. São Paulo: Saraiva, 2002.

POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica.** 2. ed. São Paulo: Cultrix, l972.

PORTER. Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRESCOTT, J.E; GRANT, J.H. A manager´s guide for evaluating competitive analysis techniques. Interfaces 18, May/Jun. 1988.

PRICE, Art. O que os livros de benchmarking não dizem. **HSM Management,** São Paulo, v. 1, n.3, p.56, jul./ago.1997.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Coord.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003, p.76-97.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo Atlas, 1999.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v.57, n.2, p.81-93, Mar./Abr.1979.

SANTOS, Márcia M. C. (Org.). **Projeto pedagógico**: subsídios para elaboração e avaliação. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

SANTOS, Neri dos. **Inteligência competitiva.** Inteligência Competitiva. Apostila do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

STOLLENWERK, Maria de Fátima Ludovico. Fatores críticos de sucesso. In: KIRA, Tarapanoff (Coord.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora UNB, 2001. p.189-207.

TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001. p.303-326.

TRIPODI, T; FELLIN, P.; MAYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, Ilma P. A. Projeto político-pedagógico: continuidade ou transgressão para acertar? In: CASTANHO, Sérgio; CASTANHO, Maria Eugênia L.M. (Orgs.) **O que há de novo na educação superior:** do projeto pedagógico à prática transformadora. Campinas: Papirus, 2000, p.40-68.

WANDERLEY, Ana Valéria Medeiros. Um instrumento de macropolítica de informação: concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos em engenharia. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.2, p.190-199, mai./ago.1999.

The research register for this journal is available at
http://www.mcbup.com/research_registers



The current issue and full text archive of this journal is available at
http://www.emerald-library.com/ft

Critical factors for successful implementation of enterprise systems

Fiona Fui-Hoon Nah and Janet Lee-Shang Lau
University of Nebraska-Lincoln, Lincoln, Nebraska, USA, and
Jinghua Kuang
University of Texas-Austin, Austin, Texas, USA

Keywords *Systems integration, Implementation, Resource management*

Abstract *Enterprise resource planning (ERP) systems have emerged as the core of successful information management and the enterprise backbone of organizations. The difficulties of ERP implementations have been widely cited in the literature but research on the critical factors for initial and ongoing ERP implementation success is rare and fragmented. Through a comprehensive review of the literature, 11 factors were found to be critical to ERP implementation success – ERP teamwork and composition; change management program and culture; top management support; business plan and vision; business process reengineering with minimum customization; project management; monitoring and evaluation of performance; effective communication; software development, testing and troubleshooting; project champion; appropriate business and IT legacy systems. The classification of these factors into the respective phases (chartering, project, shakedown, onward and upward) in Markus and Tanis' ERP life cycle model is presented and the importance of each factor is discussed.*

Introduction

Businesses today face a stark reality: anticipate, respond, and react to the growing demands of the marketplace, or perish. In a fiercely competitive environment, business strategy not only determines success, it governs business survival. Now, more than ever, effective business strategy centers on aggressive, efficient use of information technology. An enterprise resource planning (ERP) system is a packaged business software system that enables a company to manage the efficient and effective use of resources (materials, human resources, finance, etc.) by providing a total, integrated solution for the organization's information-processing needs. It supports a process-oriented view of the business as well as business processes standardized across the enterprise. Among the most important attributes of ERP are its abilities to:

- automate and integrate an organization's business processes;
- share common data and practices across the entire enterprise; and
- produce and access information in a real-time environment.

The difficulties and high failure rate in implementing ERP systems have been widely cited in the literature (Davenport, 1998), but research on critical success

The authors acknowledge the research support provided by the University of Nebraska-Lincoln, Layman Fund and Faculty Fellowship.

Business Process Management Journal, Vol. 7 No. 3, 2001, pp. 285-296. © MCB University Press, 1463-7154

factors (CSFs) in ERP implementation is rare and fragmented. To date, little has been done to theorize the important predictors for initial and ongoing ERP implementation success (Brown and Vessey, 1999). This research is an effort to achieve that. It identifies the CSFs in ERP implementation, categorizes them into the respective phases in the ERP life cycle model proposed by Markus and Tanis (2000), and discusses the importance of these factors in ERP implementation.

Literature review

ERP systems hold the promise of improving processes and decreasing costs. Furthermore, two important new frontiers for ERP are electronic business (e-business) and supply-chain management (Wang and Nah, 2001). By linking supply-chain applications with other business systems, users can slash cycle times and reduce inventory. They can also reach beyond their own corporate walls to better connect with suppliers, distributors, and customers to engage in e-business.

However, there are always two sides to the story. In reality, ERP implementation is costly. Although ERP software is expensive, an even more substantial amount of business cost is typically spent on consulting to overcome difficult software implementation. ERP is a packaged solution with long complicated interrelated code containing a set process. Usually businesses have their own existing proven competitive advantage processes set in place. Businesses will have to change their proven processes to fit the software in order to take advantage of future releases, benefit from the improved processes, and avoid costly irreparable errors.

Methodology

The high failure rate of ERP implementation calls for a better understanding of its critical success factors (Somers *et al.*, 2000). Through an extensive literature review, we found ten articles that provide answers to the question: what are the key critical factors for ERP implementation success? These ten articles were identified through a computer search of databases of published works and conference proceedings in the information systems area. The articles were searched by the title based on the following two criteria:

(1) it must contain either the keyword "success/succeed" or "critical issues/factors", and

(2) it must contain the term "ERP" or its equivalent, such as MRPII.

In the case where the authors published more than one article in the area, only the latest publication will be used. Among the ten articles identified, Roberts and Barrar (1992) was the earliest published work, whereas the other nine articles were published between 1998-2000 – the main reason being that Roberts and Barrar studied key factors for success in material requirements planning 2 (MRP-II) implementations. Because ERP evolved from MRPII, the

CSFs in MRPII implementations would apply to ERP as well. Table I summarizes the results of the review.

From the review, 11 factors emerged as critical to the successful implementation of ERP systems. These 11 factors were obtained after careful analysis and grouping of related sub-factors. These 11 factors are inclusive of all the sub-factors identified in the review.

Theoretical framework

A process theory approach (Markus and Tanis, 2000) was used to classify the CSFs identified. The process theory focuses on the sequence of events leading up to implementation completion.

Markus and Tanis (2000) identified the following four phases in an ERP life cyle:

(1) chartering – decisions defining the business case and solution constraints;

(2) project – getting system and end users up and running;

(3) shakedown – stabilizing, eliminating "bugs", getting to normal operations;

(4) onward and upward – maintaining systems, supporting users, getting results, upgrading, system extensions.

The chartering phase comprises decisions leading to funding of the ERP system project. Key players in the phase include vendors, consultants, company executives, and IT specialists. Key activities include initiation of idea to adopt ERP, developing business case, decision on whether to proceed with ERP or not, initiation of search for project leader/champion, selection of software and implementation partner, and project planning and scheduling.

The project phase comprises system configuration and rollout. Key players include the project manager, project team members (mainly from business units and functional areas), internal IT specialists, vendors, and consultants. (We will refer to this group of people as the implementation partners.) Key activities include software configuration, system integration, testing, data conversion, training, and rollout. In this phase, the implementation partners must not only be knowledgeable in their area of focus, but they must also work closely and well together to achieve the organizational goal of ERP implementation.

The shakedown phase refers to the period of time from "going live" until "normal operation" or "routine use" has been achieved. Key activities include bug fixing and rework, system performance tuning, retraining, and staffing up to handle temporary inefficiencies. In this phase, the errors of prior causes can be felt, typically in the form of reduced productivity or business disruption (Markus and Tanis, 2000). Hence, it is important to monitor and constantly make adjustments to the system until the "bugs" are eliminated and the system is stabilized.

Table I.
Survey of critical success factors in ERP implementations

	ERP teamwork and composition	Change management program and culture	Top management support	Business plan and vision	BPR and minimum customization	Effective communication	Project management	Software development, testing and troubleshooting	Monitoring and evaluation of performance	Project champion	Appropriate business and IT legacy systems
Bingi *et al.* (1999)	X	X	X		X			X			
Buckhout *et al.* (1999)	X		X	X							
Falkowski *et al.* (1998)	X	X		X		X	X		X	X	
Holland *et al.* (1999)	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Roberts and Barrar (1992)		X	X	X	X				X		X
Rosario (2000)	X	X		X	X	X	X	X	X	X	
Scheer and Habermann (2000)								X			
Stefanou (1999)	X									X	
Sumner (1999)	X	X	X		X	X	X		X	X	
Wee (2000)	X	X	X	X	X	X	X	X			

The onward and upward phase refers to ongoing maintenance and enhancement of the ERP system and relevant business processes to fit the evolving business needs of the organization. It continues from normal operation until the system is replaced with an upgrade or a different system. Key players include operational managers, end users, and IT support personnel (internal and external). Vendor personnel and consultants may be involved when upgrades are concerned. Key activities include continuous business improvement, additional user skill building, upgrading to new software releases, and post-implementation benefit assessment.

The phases in Markus and Tanis' (2000) ERP life cycle model are in line with the stages of the traditional systems development life cycle, as presented in Figure 1. As different factors are important in different stages, it is important to classify the 11 CSFs identified into the phases of ERP implementation life cycle where the factors may come into play (see Figure 1). Figure 1 shows the classification of these factors into an integrative framework.

Critical factors of ERP implementation success

This section discusses the 11 factors that are critical to ERP implementation success.

ERP teamwork and composition

As shown in Figure 1, ERP teamwork and composition is important throughout the ERP life cycle. The ERP team should consist of the best people in the organization (Buckhout *et al.*, 1999; Bingi *et al.*, 1999; Rosario, 2000; Wee, 2000). Building a cross-functional team is also critical. The team should have a mix of consultants and internal staff so the internal staff can develop the necessary technical skills for design and implementation (Sumner, 1999). Both business and technical knowledge are essential for success (Bingi *et al.*, 1999; Sumner, 1999).

The ERP project should be their top and only priority and their workload should be manageable (Wee, 2000). Team members need to be assigned full time to the implementation (Wee, 2000). As far as possible, the team should be co-located together at an assigned location to facilitate working together (Wee, 2000).

The team should be given compensation and incentives for successfully implementing the system on time and within the assigned budget (Wee, 2000). The team should be familiar with the business functions and products so they know what needs to be done to support major business processes (Rosario, 2000).

The sharing of information within the company, particularly between the implementation partners, and between partnering companies is vital and requires partnership trust (Stefanou, 1999). Partnerships should be managed with regularly scheduled meetings. Incentives and risk-sharing agreements will aid in working together to achieve a similar goal (Wee, 2000).

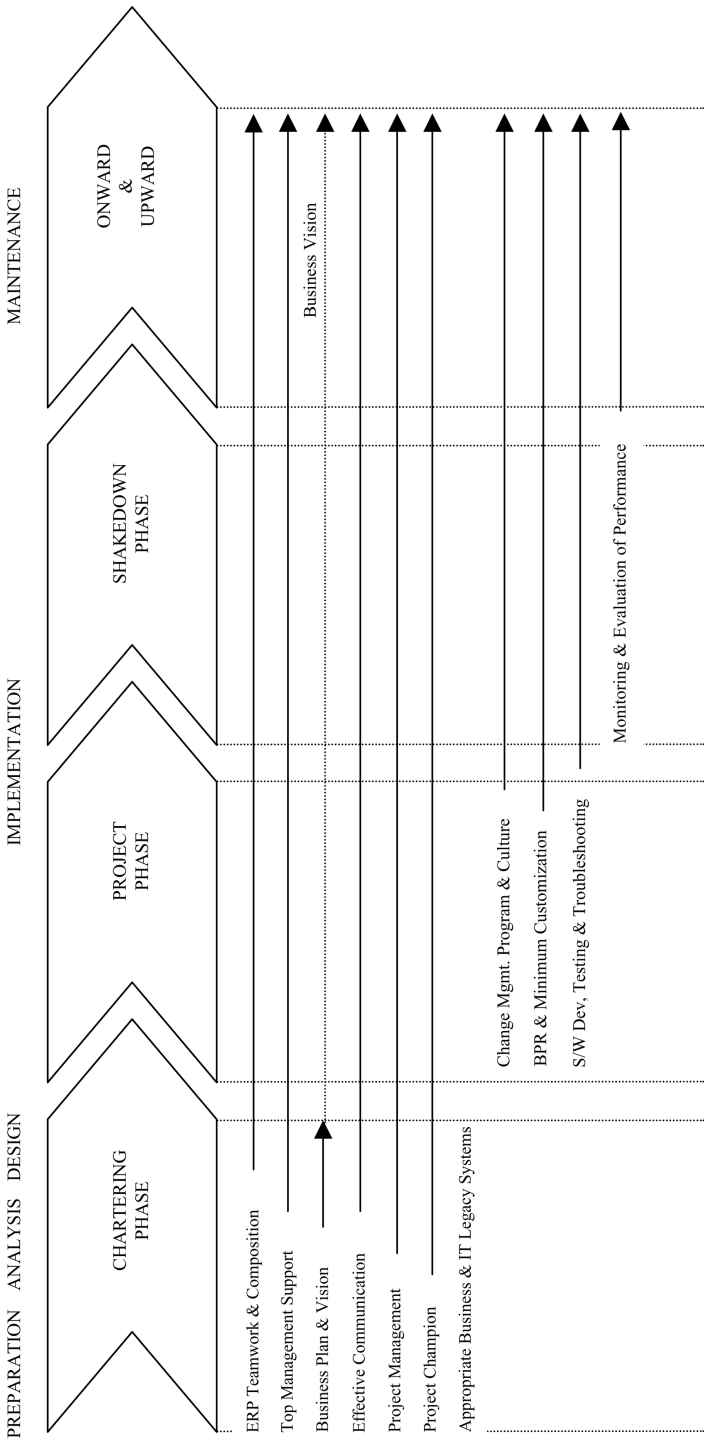


Figure 1.
Classification of CSFs of ERP implementation into Markus and Tanis' (2000) process-oriented ERP life cycle model

Top management support

Top management support is needed throughout the implementation. The project must receive approval from top management (Bingi, 1999; Buckhout, 1999; Sumner, 1999) and align with strategic business goals (Sumner, 1999). This can be achieved by tying management bonuses to project success (Wee, 2000).

Top management needs to publicly and explicitly identify the project as a top priority (Wee, 2000). Senior management must be committed with its own involvement and willingness to allocate valuable resources to the implementation effort (Holland *et al.*, 1999). This involves providing the needed people for the implementation and giving appropriate amount of time to get the job done (Roberts and Barrar, 1992).

Managers should legitimize new goals and objectives. A shared vision of the organization and the role of the new system and structures should be communicated to employees. New organizational structures, roles and responsibilities should be established and approved. Policies should be set by top management to establish new systems in the company. In times of conflict, managers should mediate between parties (Roberts and Barrar, 1992).

Business plan and vision

Additionally, a clear business plan and vision to steer the direction of the project is needed throughout the ERP life cycle (Buckhout *et al.*, 1999). A business plan that outlines proposed strategic and tangible benefits, resources, costs, risks and timeline is critical (Wee, 2000). This will help keep focus on business benefits.

There should be a clear business model of how the organization should operate behind the implementation effort (Holland *et al.*, 1999). There should be a justification for the investment based on a problem and the change tied directly to the direction of the company (Falkowski *et al.*, 1998). Project mission should be related to business needs and should be clearly stated (Roberts and Barrar, 1992). Goals and benefits should be identified and tracked (Holland *et al.*, 1999). The business plan would make work easier and impact on work (Rosario, 2000).

Effective communication

Effective communication is critical to ERP implementation (Falkowski *et al.*, 1998). Expectations at every level need to be communicated. Management of communication, education and expectations are critical throughout the organization (Wee, 2000). User input should be managed in acquiring their requirements, comments, reactions and approval (Rosario, 2000).

Communication includes the formal promotion of project teams and the advertisement of project progress to the rest of the organization (Holland *et al.*, 1999). Middle managers need to communicate its importance (Wee, 2000). Employees should be told in advance the scope, objectives, activities and updates, and admit change will occur (Sumner, 1999).

Project management

Good project management is essential. An individual or group of people should be given responsibility to drive success in project management (Rosario, 2000). First, scope should be established (Rosario, 2000; Holland *et al.*, 1999) and controlled (Rosario, 2000). The scope must be clearly defined and be limited. This includes the amount of the systems implemented, involvement of business units, and amount of business process reengineering needed. Any proposed changes should be evaluated against business benefits and, as far as possible, implemented at a later phase (Sumner, 1999; Wee, 2000). Additionally, scope expansion requests need to be assessed in terms of the additional time and cost of proposed changes (Sumner, 1999).

Then the project must be formally defined in terms of its milestones (Holland *et al.*, 1999). The critical paths of the project should be determined. Timeliness of project and the forcing of timely decisions should be managed (Rosario, 2000). Deadlines should be met to help stay within the schedule and budget and to maintain credibility (Wee, 2000).

Project management should be disciplined with coordinated training and active human resource department involvement (Falkowski *et al.*, 1998). Additionally, there should be planning of well-defined tasks and accurate estimation of required effort. The escalation of issues and conflicts should be managed (Rosario, 2000).

Delivering early measures of success is important (Wee, 2000). Rapid, successive and contained deliverables are critical. A focus on results and constant tracking of schedules and budgets against targets are also important (Wee, 2000).

Project champion

Project sponsor commitment is critical to drive consensus and to oversee the entire life cycle of implementation (Rosario, 2000). Someone should be placed in charge and the project leader should "champion" the project throughout the organization (Sumner, 1999).

There should be a high level executive sponsor who has the power to set goals and legitimize change (Falkowski *et al.*, 1998). Sumner (1999) states that a business leader should be in charge so there is a business perspective. Transformational leadership is critical to success as well. The leader must continually strive to resolve conflicts and manage resistance.

Appropriate business and legacy systems

Appropriate business and legacy systems are important in the initial chartering phase of the project. According to Roberts and Barrar (1992), a stable and successful business setting is essential. Business and IT systems involving existing business processes, organization structure, culture, and information technology affect success. It determines the IT and organizational change required for success (Holland *et al.*, 1999). Roberts and Barrar also

argue that success in other business areas is necessary for successful MRPII implementations.

Change management program and culture

Change management is important, starting at the project phase and continuing throughout the entire life cycle. Enterprise wide culture and structure change should be managed (Falkowski *et al.*, 1998), which include people, organization and culture change (Rosario, 2000).

A culture with shared values and common aims is conducive to success. Organizations should have a strong corporate identity that is open to change. An emphasis on quality, a strong computing ability, and a strong willingness to accept new technology would aid in implementation efforts. Management should also have a strong commitment to use the system for achieving business aims (Roberts and Barrar, 1992). Users must be trained, and concerns must be addressed through regular communication, working with change agents, leveraging corporate culture and identifying job aids for different users (Rosario, 2000).

As part of the change management efforts, users should be involved in design and implementation of business processes and the ERP system, and formal education and training should be provided to help them do so (Bingi *et al.*, 1999; Holland *et al.*, 1999). Education should be a priority from the beginning of the project, and money and time should be spent on various forms of education and training (Roberts and Barrar, 1992).

Training, reskilling and professional development of the IT workforce is critical. User training should be emphasized, with heavy investment in training and reskilling of developers in software design and methodology (Sumner, 1999). Employees need training to understand how the system will change business processes. There should be extra training and on-site support for staff as well as managers during implementation. A support organization (e.g. help desk, online user manual) is also critical to meet users' needs after installation (Wee, 2000).

Business process reengineering (BPR) and minimum customization

Another important factor that begins at the project phase is BPR and minimum customization. It is inevitable that business processes are molded to fit the new system (Bingi *et al.*, 1999). Aligning the business process to the software implementation is critical (Holland *et al.*, 1999; Sumner, 1999).

Organizations should be willing to change the business to fit the software with minimal customization (Holland *et al.*, 1999; Roberts and Barrar, 1992). Software should not be modified, as far as possible (Sumner, 1999). Modifications should be avoided to reduce errors and to take advantage of newer versions and releases (Rosario, 2000). Process modeling tools help aid customizing business processes without changing software code (Holland *et al.*, 1999).

Broad reengineering should begin before choosing a system. In conjunction with configuration, a large amount of reengineering should take place iteratively to take advantage of improvements from the new system. Then when the system is in use reengineering should be carried out with new ideas (Wee, 2000).

Quality of business process review and redesign is important (Rosario, 2000). In choosing the package, vendor support and the number of previous implementers should be taken into account (Roberts and Barrar, 1992).

Software development, testing and troubleshooting

Software development, testing and troubleshooting is essential, beginning in the project phase. The overall ERP architecture should be established before deployment, taking into account the most important requirements of the implementation. This prevents reconfiguration at every stage of implementation (Wee, 2000).

There is a choice to be made on the level of functionality and approach to link the system to legacy systems. In addition, to best meet business needs, companies may integrate other specialized software products with the ERP suite. Interfaces for commercial software applications or legacy systems may need to be developed in-house if they are not available in the market (Bingi *et al.*, 1999).

Troubleshooting errors is critical (Holland *et al.*, 1999). The organization implementing ERP should work well with vendors and consultants to resolve software problems. Quick response, patience, perseverance, problem solving and firefighting capabilities are important (Rosario, 2000). Vigorous and sophisticated software testing eases implementation (Rosario, 2000).

Scheer and Habermann (2000) indicate that modeling methods, architecture and tools are critical. Requirements definition can be created and system requirements definition can be documented. There should be a plan for migrating and cleaning up data (Rosario, 2000). Proper tools and techniques and skill to use those tools will aid in ERP success (Rosario, 2000).

Monitoring and evaluation of performance

Finally, monitoring and evaluation come into play at the shakedown phase. Milestones and targets are important to keep track of progress. Achievements should be measured against project goals. The progress of the project should be monitored actively through set milestones and targets.

Two criteria may be used (Roberts and Barrar, 1992). Project management based criteria should be used to measure against completion dates, costs and quality. Then operational criteria should be used to measure against the production system. Monitoring and feedback include the exchange of information between the project team members and analysis of user feedback (Holland *et al.*, 1999).

There should be an early proof of success to manage skepticism (Rosario, 2000). Reporting should be emphasized with custom report development, report

generator use and user training in reporting applications (Sumner, 1999). Management needs information on the effect of ERP on business performance. Reports or processes for assessing data need to be designed. These reports should be produced based on established metrics. It must include effective measurable project goals that meet business needs and are reasonable. Additionally, performance should be tied to compensation (Falkowski *et al.*, 1998).

Conclusions

A total of 11 critical success factors for ERP implementation have been identified, based on a review of the ERP literature. Teamwork and composition in the ERP implementer-vendor-consultant partnership is a key factor influencing ERP implementation success. Good coordination and communication between the implementation partners are essential. Since ERP covers a wide range of functional areas, it is also important to have a cross-functional ERP core team. It is extremely critical that partnership trust is present and the team members are working well together. Another very critical factor is change management program and culture. An organizational culture where the employees share common values and goals and are receptive to change is most likely to succeed in ERP implementation. Furthermore, user training, education and support should be available and highly encouraged. Change agents should also play a major role in the implementation to facilitate change and communication, and to leverage the corporate culture. Other critical factors include top management support, business plan and vision, BPR and minimum customization, effective communication, project management, software development, testing and troubleshooting, monitoring and evaluation of performance, project champion, and appropriate business and IT legacy systems.

In the next stage of this research, we will send out survey questionnaires to companies to evaluate the degree of criticality and importance of the success factors identified in the ERP literature. We are also interested in studying how the perceived importance of these factors may differ across implementation partners such as top executives, users, project team members, internal IT specialists, vendors, and consultants. With a better understanding of the issues involved in ERP implementations, management will be able to make critical decisions and allocate resources that are required to make ERP implementation a success.

References

Bingi, P., Sharma, M.K. and Godla, J. (1999), "Critical issues affecting an ERP implementation", *Information Systems Management*, pp. 7-14.

Brown, C. and Vessey, I. (1999), "ERP implementation approaches: toward a contingency framework", *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, pp. 411-16.

Buckhout, S., Frey, E. and Nemec, J. Jr (1999), "Making ERP succeed: turning fear into promise," *IEEE Engineering Management Review*, pp. 116-23.

Callaway, E. (2000), *Enterprise Resource Planning – Integrating Application and Business Processes Across the Enterprise*, Computer Technology Research Corporation, Charleston, SC.

Davenport, T.H. (1998), "Putting the enterprise into the enterprise system", *Harvard Business Review*, pp. 121-31.

Falkowski, G., Pedigo, P., Smith, B. and Swanson, D. (1998), "A recipe for ERP success", *Beyond Computing*, pp. 44-5.

Holland, P., Light, B. and Gibson, N. (1999), "A critical success factors model for enterprise resource planning implementation", *Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems*, Vol 1, pp. 273-97.

Markus, M.L. and Tanis, C. (2000), "The enterprise system experience – from adoption to success", in Zmud, R.W. (Ed.), *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past*, Pinnaflex Educational Resources, Inc., Cincinnatti, OH, pp. 173-207.

Roberts, H.J. and Barrar, P.R.N. (1992), "MRPII implementation: key factors for success", *Computer Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 5 No. 1, pp. 31-8.

Rosario, J.G. (2000), "On the leading edge: critical success factors in ERP implementation projects", *Business World*, Philippines.

Scheer, A. and Habermann, F. (2000), "Making ERP a success", *Communications of the ACM*, Vol. 43 No. 3, pp. 57-61.

Somers, T.M., Nelson, K. and Ragowsky, A. (2000), "Enterprise resource planning (ERP) for the next millenium: development of an integrative framework and implications for research", *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, pp. 998-1004.

Stefanou, C.J. (1999), "Supply chain management (SCM) and organizational key factors for successful implementation of enterprise resource planning (ERP) systems", *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, pp. 800.

Sumner, M. (1999), "Critical success factors in enterprise wide information management systems projects", *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, pp. 232-4.

Wang, B. and Nah, F. (2001), "ERP + e-business = a new vision for enterprise system", in Dasgupta, S. (Ed.), *Managing Internet and Intranet Technologies in Organizations: Challenges and Opportunities*, Idea Group Publishing, Hershey, PA, pp. 147-64.

Wee, S. (2000), "Juggling toward ERP success: keep key success factors high", *ERP News*, February, available http://www.erpnews.com/erpnews/erp904/02get.html.

Decision Sciences
Volume 27 Number 1
Winter 1996
Printed in the U.S.A.

Identification of the Critical Factors of TQM*

Simon A. Black and Leslie J. Porter
European Centre for Total Quality Management, Management Centre, University of Bradford, Emm Lane, Bradford BD9 4JL, United Kingdom; e-mail: B.Ward@bradford.ac.uk

ABSTRACT

Current concepts in the field of Total Quality Management (TQM) are largely based upon case studies, anecdotal evidence and the prescriptions of leading "gurus." Consequently, there is little consensus on which factors are critical to the success of the approach. Few attempts have been made to scientifically synthesise frameworks for measuring quality management practices, and a methodology for examining the issue has yet to be established. This has meant that current TQM models, such as the Malcolm Baldrige Award, have not been constructed or validated by empirical means. This paper presents a research methodology that can be used to improve self-assessment frameworks, such as the Baldrige Award, to better inform organisations in the development of Total Quality Systems.

The research extracts a series of items from the Baldrige model and established literature. These items formed the basis of a questionnaire sent to over 200 managers. Data was examined using several well-established analytical techniques that identified 10 critical factors of TQM. These factors were shown to be reliable and valid, and offer new insights into our understanding of TQM.

Subject Areas: Ratio Scaling, Research Design, Survey Design, and Total Quality Management.

INTRODUCTION

Total Quality Management (TQM) literature is based largely upon case studies, anecdotal evidence and the personal prescriptions of the recognised gurus of the discipline, including Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum and Ishikawa. From this base, a wide range of management issues, techniques and approaches have been collected together under the general banner of TQM. These include issues such as process management [16] [34] [35] [43] [49], leadership [13] [16] [43], supplier management [13] [16] [21] [34], quality systems [14] [21] [34] [43], Statistical Process Control, [15] [32] [34] [49], teamwork [32] [33] [34] [36] [43], quality policies [13] [21], zero defects [13], training [15] [16] [21] [32] [34], planning [28]

*The authors acknowledge the generous support of H.J. Heinz Limited in funding part of this research.

Available online at www.sciencedirect.com
SCIENCE DIRECT®
European Journal of Operational Research 146 (2003) 241–257
EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH
www.elsevier.com/locate/dsw

Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors

Elisabeth J. Umble [a], Ronald R. Haft [b], M. Michael Umble [a,*]

[a] *Department of Management, Hankamer School of Business, Baylor University, P.O. Box 98006, Waco, TX 76798-8006, USA*
[b] *Huck Fasteners, 8001 Imperial Drive, P.O. Box 8117, Waco, TX 76714-8117, USA*

Abstract

Enterprise resource planning (ERP) systems are highly complex information systems. The implementation of these systems is a difficult and high cost proposition that places tremendous demands on corporate time and resources. Many ERP implementations have been classified as failures because they did not achieve predetermined corporate goals. This article identifies success factors, software selection steps, and implementation procedures critical to a successful implementation. A case study of a largely successful ERP implementation is presented and discussed in terms of these key factors.
© 2002 Elsevier Science B.V. All rights reserved.

Keywords: Enterprise resource planning; Business process reengineering; Project management; Critical success factors; Implementation procedures

1. Why ERP?

The business environment is dramatically changing. Companies today face the challenge of increasing competition, expanding markets, and rising customer expectations. This increases the pressure on companies to lower total costs in the entire supply chain, shorten throughput times, drastically reduce inventories, expand product choice, provide more reliable delivery dates and better customer service, improve quality, and efficiently coordinate global demand, supply, and production [25].

As the business world moves ever closer to a completely collaborative model and competitors upgrade their capabilities, to remain competitive, organizations must improve their own business practices and procedures. Companies must also increasingly share with their suppliers, distributors, and customers the critical in-house information they once aggressively protected [17]. And functions within the company must upgrade their capability to generate and communicate timely and accurate information. To accomplish these objectives, companies are increasingly turning to enterprise resource planning (ERP) systems.

ERP provides two major benefits that do not exist in non-integrated departmental systems: (1) a unified enterprise view of the business that encompasses all functions and departments; and (2)

* Corresponding author.
E-mail address: mike_umble@baylor.edu (M.M. Umble).

0377-2217/03/$ - see front matter © 2002 Elsevier Science B.V. All rights reserved.
PII: S0377-2217(02)00547-7

an enterprise database where all business transactions are entered, recorded, processed, monitored, and reported. This unified view increases the requirement for, and the extent of, interdepartmental cooperation and coordination. But it enables companies to achieve their objectives of increased communication and responsiveness to all stakeholders [9].

2. The evolution towards ERP

The focus of manufacturing systems in the 1960's was on inventory control. Companies could afford to keep lots of "just-in-case" inventory on hand to satisfy customer demand and still stay competitive. Consequently, techniques of the day focused on the most efficient way to manage large volumes of inventory. Most software packages (usually customized) were designed to handle inventory based on traditional inventory concepts [23,25].

In the 1970's, it became increasingly clear that companies could no longer afford the luxury of maintaining large quantities of inventory. This led to the introduction of material requirements planning (MRP) systems. MRP represented a huge step forward in the materials planning process. For the first time, using a master production schedule, supported by bill of material files that identified the specific materials needed to produce each finished item, a computer could be used to calculate gross material requirements. Using accurate inventory record files, the available quantity of on-hand or scheduled-to-arrive materials could then be used to determine net material requirements. This then prompted an activity such as placing an order, canceling an existing order, or modifying the timing of existing orders. For the first time in manufacturing, there was a formal mechanism for keeping priorities valid in a changing manufacturing environment. The ability of the planning system to systematically and efficiently schedule all parts was a tremendous step forward for productivity and quality [21,23,25].

Yet, in manufacturing, production priorities and materials planning are only part of the problem. Capacity planning represents an equal challenge. In response, techniques for capacity planning were added to the basic MRP system capabilities. Tools were developed to support the planning of aggregate sales and production levels (sales and operations planning), the development of the specific build schedule (master production scheduling), forecasting, sales planning and customer-order promising (demand management), and high-level resource analysis (rough-cut capacity planning). Scheduling techniques for the factory floor and supplier scheduling were incorporated into the MRP systems. When this occurred, users began to consider their systems as company-wide systems. These developments resulted in the next evolutionary stage that became known as closed-loop MRP [21].

In the 1980's, companies began to take advantage of the increased power and affordability of available technology and were able to couple the movement of inventory with the coincident financial activity. Manufacturing resources planning (MRP II) systems evolved to incorporate the financial accounting system and the financial management system along with the manufacturing and materials management systems. This allowed companies to have a more integrated business system that derived the material and capacity requirements associated with a desired operations plan, allowed input of detailed activities, translated all this to a financial statement, and suggested a course of action to address those items that were not in balance with the desired plan [23].

By the early 1990's, continuing improvements in technology allowed MRP II to be expanded to incorporate all resource planning for the entire enterprise. Areas such as product design, information warehousing, materials planning, capacity planning, communication systems, human resources, finance, and project management could now be included in the plan. Hence, the term, ERP was coined. And ERP can be used not only in manufacturing companies, but in any company that wants to enhance competitiveness by most effectively using all its assets, including information [23,25].

3. The promise and pitfalls of ERP—why the implementation process matters

Enterprise systems appear to be a dream come true. The commercially available software packages promise seamless integration of all information flows in the company—financial and accounting information, human resource information, supply chain information, and customer information. For managers who have struggled, at great expense and with great frustration, with incompatible information systems and inconsistent operating practices, the promise of a quasi "off-the-shelf" solution to the problem of business integration is enticing. Fig. 1 illustrates the scope of an enterprise system.

This list shows some of the many functions supported by an ERP package [9].

Financials
Accounts receivable and payable
Asset accounting
Cash management and forecasting
Cost-element and cost-center accounting
Executive information system
Financial consolidation
General ledger
Product-cost accounting
Profitability analysis
Profit-center accounting
Standard and period-related costing

Human Resources
Human-resource time accounting
Payroll
Personnel planning
Travel expenses

Operations and Logistics
Inventory management
Materials management
Plant maintenance
Production planning
Project management
Purchasing
Quality management
Routing management
Shipping
Vendor evaluation

Sales and Marketing
Order management
Pricing
Sales management
Sales planning

Fig. 1. The scope of an enterprise system.

It is no surprise that business organizations have been beating paths to the doors of enterprise system developers. A successful ERP project can cut the fat out of operating costs, generate more accurate demand forecasts, speed production cycles, and greatly enhance customer service—all of which can save a company millions of dollars over the long run. At Toro Co., ERP, coupled with new warehousing and distribution methods, resulted in annual savings of $10 million due to inventory reduction. Owens Corning claims ERP software helped it save $50 million in logistics, materials management, and sourcing. ERP also resulted in a reduction in inventory because material-management planners had access to more accurate data—such as how much inventory was already in the pipeline—and could do a better job forecasting future demand [29]. ERP systems reportedly also lead to improved cash management, reduction in personnel requirements, and a reduction in overall information technology costs by eliminating redundant information and computer systems [17,29].

In 1997, $10 billion was spent to purchase ERP systems [31]. That figure increases significantly when the associated consultant expenditures are included. A 1999 APICS survey indicated that one-fourth of members considered or planned to purchase a new ERP system or upgrade their old ERP system in the year 2000. That number jumped to 34.5% among companies with annual revenues of $1 billion or more. Boston-based AMR Research predicted that the ERP market would grow at an annual rate of 32% through 2003. AMR concluded that the impetus for this skyrocketing demand would be manufacturers' desire to establish better control over their supply chains [2,3]. Clearly, the economic slowdown experienced through 2001 dampened this projected demand. However, as the economy recovers, the demand for ERP systems should again dramatically increase.

Surprisingly, given the level of investment and length of time needed to implement ERP systems, many companies have proceeded to implement ERP without making any return on investment (ROI) calculations. But, most companies seem to have had good reasons for doing so—some wanted to integrate diverse business units, others wanted to consolidate redundant proprietary information systems, and many implemented ERP systems to solve their year 2000 problems. But the price of securing the benefits of ERP may be high. Not only do ERP systems take a lot of time and money to implement, they can disrupt a company's culture, create extensive training requirements, and even lead to productivity dips and mishandled customer orders that, at least in the short term, can damage the bottom line [29]. Moreover, according to Standish Group research, 90% of ERP implementations end up late or over budget [33].

Although it has been estimated that the payback period for an ERP system typically ranges from one to three years [3], the evidence is mixed. Meta Group recently surveyed 63 companies—ranging in size from $12 million to $43 billion in corporate revenue—to quantify the payback firms realized from their ERP investments. The data indicated that the average implementation cost $10.6 million and took 23 months to complete. In addition, an average of $2.1 million was spent on maintenance over a two-year period. Ultimately, their research indicated that companies showed an average ROI loss of $1.5 million over a six-year period [29].

4. Critical factors for successful ERP implementation

Implementing an ERP system is not an inexpensive or risk-free venture. In fact, 65% of executives believe that ERP systems have at least a moderate chance of hurting their businesses because of the potential for implementation problems [5]. It is therefore worthwhile to examine the factors that, to a great extent, determine whether the implementation will be successful. Numerous authors have identified a variety of factors that can be considered to be critical to the success of an ERP implementation. The most prominent of these are described below.

4.1. Clear understanding of strategic goals

ERP implementations require that key people throughout the organization create a clear, compelling vision of how the company should operate

in order to satisfy customers, empower employees, and facilitate suppliers for the next three to five years. There must also be clear definitions of goals, expectations, and deliverables. Finally, the organization must carefully define why the ERP system is being implemented and what critical business needs the system will address [12,15,24,30].

4.2. Commitment by top management

Successful implementations require strong leadership, commitment, and participation by top management [8,16,21,26]. Since executive level input is critical when analyzing and rethinking existing business processes, the implementation project should have an executive management planning committee that is committed to enterprise integration, understands ERP, fully supports the costs, demands payback, and champions the project. Moreover, the project should be spearheaded by a highly-respected, executive-level project champion [6,12,18].

4.3. Excellent project management

Successful ERP implementation requires that the organization engage in excellent project management. This includes a clear definition of objectives, development of both a work plan and a resource plan, and careful tracking of project progress [8,16,26]. And the project plan should establish aggressive, but achievable, schedules that instill and maintain a sense of urgency [16].

A clear definition of project objectives and a clear plan will help the organization avoid the all-too-common "scope creep" which can strain the ERP budget, jeopardize project progress, and complicate the implementation [8,16,20]. The project scope must be clearly defined at the outset of the project and should identify the modules selected for implementation as well as the affected business processes. If management decides to implement a standardized ERP package without major modifications, this will minimize the need to customize the basic ERP code. This, in turn, will reduce project complexity and help keep the implementation on schedule [26].

4.4. Organizational change management

The existing organizational structure and processes found in most companies are not compatible with the structure, tools, and types of information provided by ERP systems. Even the most flexible ERP system imposes its own logic on a company's strategy, organization, and culture. Thus, implementing an ERP system may force the reengineering of key business processes and/or developing new business processes to support the organization's goals [20]. And redesigned processes require corresponding realignment in organizational control to sustain the effectiveness of the reengineering efforts. This realignment typically impacts most functional areas and many social systems within the organization. The resulting changes may significantly affect organizational structures, policies, processes, and employees.

Unfortunately, many chief executives view ERP as simply a software system and the implementation of ERP as primarily a technological challenge. They do not understand that ERP may fundamentally change the way in which the organization operates. This is one of the problematic issues facing current ERP systems. The ultimate goal should be to improve the business—not to implement software. The implementation should be business driven and directed by business requirements and not the IT department [4,6,20].

Clearly, ERP implementations may trigger profound changes in corporate culture. If people are not properly prepared for the imminent changes, then denial, resistance, and chaos will be predictable consequences of the changes created by the implementation. However, if proper change management techniques are utilized, the company should be prepared to embrace the opportunities provided by the new ERP system—and ERP will make available more information and make attainable more improvements than at first seemed possible. The organization must be flexible enough to take full advantage of these opportunities [6,26].

4.5. A great implementation team

ERP implementation teams should be composed of top-notch people who are chosen for their

skills, past accomplishments, reputation, and flexibility. These people should be entrusted with critical decision making responsibility [6,8,16,20,26]. Management should constantly communicate with the team, but should also enable empowered, rapid decision making [26].

The implementation team is important because it is responsible for creating the initial, detailed project plan or overall schedule for the entire project, assigning responsibilities for various activities and determining due dates. The team also makes sure that all necessary resources will be available as needed.

4.6. Data accuracy

Data accuracy is absolutely required for an ERP system to function properly. Because of the integrated nature of ERP, if someone enters the wrong data, the mistake can have a negative domino effect throughout the entire enterprise. Therefore, educating users on the importance of data accuracy and correct data entry procedures should be a top priority in an ERP implementation [28,29].

ERP systems also require that everyone in the organization must work within the system, not around it. Employees must be convinced that the company is committed to using the new system, will totally changeover to the new system, and will not allow continued use of the old system. To reinforce this commitment, all old and informal systems must be eliminated. If the organization continues to run parallel systems, some employees will continue using the old systems [10].

4.7. Extensive education and training

Education/training is probably the most widely recognized critical success factor, because user understanding and buy-in is essential. ERP implementation requires a critical mass of knowledge to enable people to solve problems within the framework of the system. If the employees do not understand how a system works, they will invent their own processes using those parts of the system they are able to manipulate [6,10,16,23,26].

The full benefits of ERP cannot be realized until end users are using the new system properly. To make end user training successful, the training should start early, preferably well before the implementation begins. Executives often dramatically underestimate the level of education and training necessary to implement an ERP system as well as the associated costs. Top management must be fully committed to spend adequate money on education and end user training and incorporate it as part of the ERP budget. It has been suggested that reserving 10–15% of the total ERP implementation budget for training will give an organization an 80% chance of implementation success [19,32].

All too often, employees are expected to be able to effectively use the new system based only on education and training. Yet, much of the learning process comes from hands-on use under normal operating conditions. Thus, a designated individual (preferably the project leader) should maintain ongoing contact with all system users and monitor the use of, and problems with, the new system. There is also a need for post-implementation training. Periodic meetings of system users can help identify problems with the system and encourage the exchange of information gained through experience and increasing familiarity with the system [12].

4.8. Focused performance measures

Performance measures that assess the impact of the new system must be carefully constructed. Of course, the measures should indicate how the system is performing. But the measures must also be designed so as to encourage the desired behaviors by all functions and individuals. Such measures might include on-time deliveries, gross profit margin, customer order-to-ship time, inventory turns, vendor performance, etc.

Project evaluation measures must be included from the beginning. If system implementation is not tied to compensation, it will not be successful. For example, if all managers will get their raises and bonuses next year even if the system is not implemented, successful implementation is less likely. Management, vendors, the implementation team, and the users must share a clear understanding of the goal. If someone is unable to

achieve agreed-upon objectives, they should either receive the needed assistance or be replaced. When teams reach their assigned goals, rewards should be presented in a very visible way. The project must be closely monitored until the implementation is completed. The system must be forever monitored and measured [10].

Management and other employees often assume that performance will begin to improve as soon as the ERP system becomes operational. Instead, because the new system is complex and difficult to master, organizations must be prepared for the possibility of an initial decline in productivity. As familiarity with the new system increases, improvements will occur. Thus, realistic expectations about performance and time frames must be clearly communicated [14,21].

4.9. Multi-site issues

Multi-site implementations present special concerns. The manner in which these concerns are addressed may play a large role in the ultimate success of the ERP implementation. The desired degree of individual site autonomy may be a critical issue which depends on two factors: (1) the degree of process and product consistency across the remote sites, and (2) the need or desire for centralized control over information, system setup, and usage. One of the objectives of an ERP implementation may be to increase the degree of central control through the implementation of standardized processes. Alternatively, the implementation may be undertaken in order to provide the remote sites with capabilities that allow them to fine tune their processes to their unique situations.

Another complexity in dealing with multi-site implementations is the degree to which the culture of the organization differs between sites. The fundamental issue here is one of corporate standardization versus local optimization. Corporate standardization brings with it simplified interfaces among diverse parts of the organization, ability to move people and products between sites with minimal disruption, and relative ease in consolidating data across the entire organization. On the other hand, local optimization may result in more effective and efficient operation and may reduce costs.

Perhaps the most difficult decision to be made in a multi-site implementation is the question of cutover strategy. The organization must choose between an approach where the implementation takes place simultaneously in all facilities or a phased approach by module, by product line, or by plant with a pilot implementation at one facility. With a large outlay of cash up front for software, hardware, and the project team, the company may want a simultaneous implementation in order to recoup its investment as quickly as possible.

In a multi-site implementation, a phased approach is generally considered to be preferable. This is partly because the success or failure experienced in the first attempt at implementation often decides the fate of the entire project. Thus, the management team can gain momentum by selecting a pilot site that has a high likelihood of success. And if ERP is installed in a phased approach—module by module, department by department, or plant by plant—the lessons learned at early sites can make the implementations at later sites go smoother [1].

5. ERP system selection

An estimated 50–75% of US firms experience some degree of failure in implementing advanced manufacturing technology [7]. Since an ERP system, by its very nature, will impose its own logic on a company's strategy, organization, and culture, it is imperative that the ERP selection decision be conducted with great care. The greatest enterprise system implementation failures seem to occur when the new technology's capabilities and needs are mismatched with the organization's existing business processes and procedures.

Most enterprises can expect to change or significantly upgrade their computer information systems at least every five to seven years. With the rapid development of new technology, the expansion of features and capabilities, and the proliferation of software vendors, there are numerous options for ERP systems. While most ERP packages have

similarities, they also have substantial differences. Most ERP software vendors make assumptions about management philosophy and business practices. Thus, buying an enterprise application/ERP suite means much more than purchasing software—it means buying into the software vendor's view of best practices for many of the company's processes. A company that implements ERP must, for the most part, accept the vendor's assumptions about the company and change existing processes and procedures to conform to them. Therefore, each organization should try to select and implement a system that underscores its unique competitive strengths, while helping to overcome competitive weaknesses [13,14,23]. The ultimate goal should be to improve the business, not to implement software.

When ERP systems are carefully examined, 80–90% of a particular system will be the same across different implementations, but 10–20% will be different and tailored to the specific needs of the enterprise [22]. Therefore, the company must identify its critical business needs and the desired features and characteristics of the selected system. Two distinct methods can be used for system selection. One method is to implement some overall business strategy by focusing on the information technology infrastructure. Some companies, especially large ones, may derive their greatest benefit through the centralization of data and increased control. The other method is to determine the particular features that are required to run a specific business. So some companies, especially small and medium ones, may opt for software that closely matches the specific functions and processes of their business to more easily manage the business, increase efficiency of operations, and reduce costs [12,23].

ERP packages are primarily proprietary systems as opposed to open system architectures. This can limit the flexibility of the enterprise that adopts a particular ERP package. Approaches to process design depend on the enterprise software selected. Standardized processes such as SAP R/3 and PeopleSoft require the adopting firm to adapt its processes to the requirements of the software. SQL and Oracle are more accommodating and allow firms to tailor the software to existing processes [11]. In addition, companies with the necessary expertise can develop their own systems for integration. Developing in-house software can offer the freedom to find creative solutions to integration problems. For example, in 1996, Dell Computer Corporation initially planned to roll out SAP's full R/3 suite, but it balked because Dell executives did not believe that the package could keep up with Dell's extraordinary corporate growth. Instead the company designed a flexible architecture to allow the company to add or subtract applications quickly and select software from a variety of vendors [27].

The importance of the actual software selection process must not be underestimated. The current literature includes some recommended steps and suggestions for the selection process [14,20,21]. Based on the available sources and our own experiences, the authors recommend the following thirteen-step selection process.

1. *Create the vision.* Define the corporate mission, objectives, and strategy. Use cross-functional teams and executive-level input to identify, examine, and rethink existing business processes. This helps to ensure the necessary buy-in of both executive management and the process owners. Clearly define why the ERP system is to be implemented. If multiple plants are involved, the process must include participants from all plants. Once the vision is approved by top management, broadcast the vision to the entire company.
2. *Create a feature/function list.* A team composed of respected individuals who are familiar with the various software packages, company processes, and the industry should be responsible for identifying the features and functions required for the software to effectively support each functional area as well as the overall company vision. Business unit managers must be able to document their current business processes to the project team and to map those processes to the new best practices model from the ERP application.
3. *Create a software candidate list.* The field may be narrowed based on criteria such as the size of the enterprise or industry type. Select only ERP providers that are right for your business.

Talk to existing users, particularly those in your industry, about what they like and dislike about their ERP systems.

4. *Narrow the field to four to six serious candidates.* This can be accomplished by a preliminary analysis of the strengths and weaknesses of each supplier and the "goodness of fit" of the software.
5. *Create the request for proposal (RFP).* The RFP typically contains the feature and function list, which describes how the company wants each department or function to operate and the "outer wrapper," consisting of instructions to the supplier, the terms and conditions, supplier response forms, and so forth.
6. *Review the proposals.* Consider strengths, weaknesses, areas that require more clarification, and areas of doubt for each supplier. Ask for additional information where appropriate.
7. *Select two or three finalists.*
8. *Have the finalists demonstrate their packages.* In order to provide a thorough critique, all key members of the selection team should be present for all demonstrations.
9. *Select the winner.* When companies select their system, price is frequently a major factor. But it is critical not to underemphasize other important criteria such as supplier support, ease of implementation, closeness of fit to the company's business, flexibility when the company's business changes, technological risk, and value (total implemented cost versus total value to the company).
10. *Justify the investment.* Based on the specific ERP software that has been selected, the potential tangible and intangible benefits of the implementation can be compared to the costs. Tangible benefits might include better visibility of future requirements, improved material control, reduced costs, increased productivity, increased on-time deliveries, improved customer service, and the elimination of redundant and contradictory data bases. Intangible benefits might include improved communications, substantially reduced chaos and confusion, and higher morale. Make a formal go or no-go decision on the software; keep the option of choosing "none of the above."
11. *Negotiate the contract.* The company's negotiating position may be influenced by the analysis performed in step 10.
12. *Run a pre-implementation pilot.* The purpose of a pre-implementation pilot is to uncover major surprises, both good and bad, about the software as quickly as possible so as to facilitate the overall implementation.
13. *Validate the justification.* Using all information collected to this point, make a final go, no-go decision on the implementation. In extreme cases, if necessary, reverse the decision to implement ERP, change vendors, or renegotiate the contract.

6. Implementation steps

ERP systems can be complex and difficult to implement, but a structured and disciplined approach can greatly facilitate the implementation. The authors have compiled a list of 11 recommended steps for a successful implementation. These steps have been integrated from several works [14,21–23].

1. *Review the pre-implementation process to date.* Make sure the system selection process has been satisfactorily completed and all factors critical to implementation success are in place.
2. *Install and test any new hardware.* Before attempting to install any software, it is essential to make sure that the hardware is reliable and is running as expected.
3. *Install the software and perform the computer room pilot.* A technical support person from the software supplier will often install the software and run a few tests to make sure it is installed correctly.
4. *Attend system training.* Software training will teach users the keystrokes and transactions required to run the system.
5. *Train on the conference room pilot.* The conference room pilot exercises the systems and tests the users' understanding of the system. The project team creates a skeletal business case test environment which takes the business processes from the beginning, when a customer order is

received, to the end, when the customer order is shipped.

6. *Establish security and necessary permissions.* Once the training phase is finished, during the conference room pilot, begin setting the security and permissions necessary to ensure that everyone has access to the information they need.
7. *Ensure that all data bridges are sufficiently robust and the data are sufficiently accurate.* The data brought across from the old system must be sufficiently accurate for people to start trusting the new system.
8. *Document policies and procedures.* The policy statement is a statement of what is intended to be accomplished; the procedural steps to accomplish that statement may be detailed in a flowchart format.
9. *Bring the entire organization on-line, either in a total cutover or in a phased approach.* In a "cold turkey" approach, the whole company is eventually brought onto the new system. The entire company prepares for the cutover date, which would preferably be during a plant shutdown of one to two weeks. In a phased approach, modules/products/plants are brought on-line sequentially. After the first module/product/plant is live, procedures may be refined and adjusted, then the remaining modules/products/plants are sequentially implemented. The phased approach may allow for improvements to be made during the implementation.
10. *Celebrate.* This can be the most important step. The company has just completed a major project; the celebration recognizes this and clearly demonstrates the importance of the project to the organization.
11. *Improve continually.* The organization can only absorb a limited amount of change during a finite time period. Change is an on-going process; successful companies understand this and encourage their employees to use the system to continue to improve.

7. Why implementations fail

The top three reasons for the failure of IT-related projects, as cited by IT managers surveyed by *Information Week*, were poor planning or poor management (cited by 77%), change in business goals during the project (75%), and lack of business management support (73%). As a result, most IT-related projects fall far short of their potential payback, and 26% are canceled before completion. Moreover, in many of the completed projects, the technology is deployed in a vacuum and users resist it [8].

Langenwalter claims that the percentage of ERP implementations that can be classified as "failures" ranges from 40% to 60% or higher [14]. Ptak defines failure as an implementation that does not achieve the ROI identified in the project approval phase and finds that failure rates are in the range of 60–90% [23].

Based on the concepts presented in this paper, the reasons for failure can be placed into 12 categories [7,8,14,19–21,23,31]. These categories appear in Fig. 2.

8. Case study: ERP implementation at Huck International, Inc.

Huck International, Inc., successfully implemented an ERP system during 1998 and 1999. This case study is a description of their implementation, including an indication of the degree to which they adhered to the critical success factors, system selection guidelines, and implementation procedures described in the first part of this paper.

8.1. Brief history

Huck International, Inc., designs, manufactures, and distributes a wide range of proprietary commercial, industrial, and aerospace fastening systems. At the beginning of the ERP implementation, Huck was comprised of three aerospace fastener plants, two industrial fastener plants, one installation tool manufacturing plant, corporate headquarters, and five international sales and distribution sites. Of the international sites, one also manufactured aerospace fasteners and one manufactured industrial fasteners. Annual sales were about $250 million. During the implementation, acquisitions and consolidations significantly

The reasons why ERP implementations fail can be placed into ten categories.

1. *Strategic goals are not clearly defined.* The organization has not thought through the goals, expectations, and deliverables.
2. *Top management is not committed to the system.* Top management lacks commitment to the system, does not see the profound changes it engenders, and/or does not actively participate in the implementation.
3. *Implementation project management is poor.* The organization underestimates the scope, size, and complexity of the project.
   - Achievable schedules are not developed; realistic expectations are not communicated.
   - There is a mismatch between the business and the ERP system selected.
   - Companies attempt to automate existing redundant or non-value added processes.
4. *The organization is not committed to change.*
   - People have a natural tendency to be comfortable with the status quo and may not see the need for a new system.
   - Employees may fear that the new system will make their jobs more difficult, reduce their importance, or even cost them their jobs.
   - Front line staff may be uncomfortable with the realization that upper management can easily see what they are doing.
5. *A great implementation team is not selected.*
6. *Inadequate education and training results in users that are unable to satisfactorily run the system.*
7. *Data accuracy is not ensured.* Inaccurate data will cause ERP to lose credibility, causing people to ignore the new system, and continue to run the company under the old system.
8. *Performance measures are not adapted to ensure that the organization changes.*
9. *Multi-site issues are not properly resolved.*
10. *Technical difficulties can lead to implementation failures.* These difficulties can include "bugs" in the software, problems interfacing with existing systems, and hardware difficulties.

Fig. 2. Why ERP implementations fail.

changed the company structure. The original twelve sites were consolidated to ten, and an additional ten were added through acquisition. Sales at the end of the process approached $450 million per year.

The legacy system at all Huck North American and European sites was CA/ManMan, a classic mini-computer based MRP II system. ManMan had been in place since 1983 when it replaced a homegrown, IBM-based, centralized data processing system. While some of the smaller sites operated remotely, most sites had their own HP3000 as the standard hardware platform. The system(s) had been upgraded several times, and numerous modifications had been installed. While the base software and company modifications were administered from company headquarters, each site had specific modules that were unique to its business environment. ManMan users were very familiar with the system and its capabilities. The hardware was extremely stable and software at some sites had not been upgraded for several years. Huck sites in Japan and Australia were on unique, local systems.

Although the MRP II system was ancient by IT standards, Huck had implemented an extensive local area network. Most users accessed the main computer through the network and were familiar with windows-based applications. Network-based information sharing was widely used by most key users. For example, all engineering and manufacturing drawings, as well as statistical process control data, were accessed through the network. PC workstations were placed throughout the plant for

easy access to these documents by all shop floor users.

8.2. A clear understanding of strategic goals (Why ERP for Huck?)

Several factors combined to initiate the move to ERP. Y2K incompatibility was a key issue. Multiple upgrades and recreation of site-specific modifications would have been required to become Y2K compliant. The cost in dollars and business disruption would have been significant. Since the base software had not been significantly improved in recent years, the expense and effort would at best achieve no functional improvement. In addition, the business environment was rapidly changing to encourage more intimate business-to-business transactions with key customers, and the old system was not compatible with the newer systems that were being installed in the customer base. Future enhancements to the existing system were not expected, and Huck did not want to maintain in-house information system resources to develop the new capabilities and interfaces that would be required.

8.3. Commitment by top management

Huck's CEO issued a directive that the company would move toward a single information system for all current and future sites. This was strongly supported by top management. However, during the implementation, a realignment of the executive staff somewhat affected the continuity of executive support. But more significantly, the closing of two sites, the acquisition of ten new sites, and unprecedented record sales so distracted top management that appropriate executive level support was somewhat sporadic and certainly less visible than might have been desired. For example, the initial implementation site was designated to absorb one of the two consolidation closings. And, during the critical implementation "go-live" weekend, some of the implementation team members were also required to participate in the physical reorganization of the manufacturing plant to facilitate the relocation of an additional 100 workers and machines displaced by the consolidation. This was a dual disaster waiting to happen. Only the extraordinary dedication, effort, and ability of the implementation team prevented a significant failure in both initiatives.

8.4. Project management and multi-site issues

The new system was expected to replace all current ManMan functions. These included all operations, sales, distribution, and accounting. Payroll and human resources were not included. Although the capability to consolidate financials was desired (and a factor in the final selection), each site was set up as an independent financial entity. The implementation strategy was to develop model processes at the primary site (located in Texas), and rollout to subsequent sites a framework on which to build local processes. This would provide learning curve benefits as well as efficient resource utilization as support personnel could move from site to site as the timeline rolled forward.

As part of the multi-site implementation process, a Project Management Office was established. This function was charged with communication and coordination of resources. One very effective tool was the establishment of an intranet web site for the consolidation of information. The web site contained such things as telephone directories, travel policies, weekly project update reports from all sites, and an issues resolution database. Answers to frequently asked questions and previously solved problems, as well as the current status of in-process resolutions, could be easily accessed. The forward transfer of lessons learned from early implementations to later ones was a major responsibility of the Project Management Office.

The project was divided into phases. Phase I included implementation of the system at the primary site, corporate HQ, and the international locations. The final software selection was made in March 1998; the anticipated go-live at the primary site was January 1, 1999. All seven phase I sites were expected to be live by end of the first quarter of 1999. Due to delays in the justification and approval process, the project was not started until late June, 1998. Target go-live dates were not adjusted because of the strong desire to cut over at

the end of a financial period. Because of the acquisitions and consolidations, the scope of phase I ultimately increased to nine implementations. Phase I was actually completed in July, 1999.

8.5. Managing change

Long before the ERP implementation was undertaken, Huck had developed a company culture that was receptive to change. For several years, the company had embraced a program of monthly "kaizen breakthrough events" in the pursuit of lean manufacturing. These events occupy teams—composed of six to ten shop floor employees, local and corporate executives, customers, and suppliers—who are charged with the analysis, redesign, and implementation of improvements in specific business or manufacturing processes. Teams frequently install, move, or modify equipment, rewrite procedures, change work assignments, set local operations policy, and otherwise make changes as required to achieve their designated goals. In addition, Huck has numerous self-directed, permanent cross-functional teams that are charged with continuous improvement in a variety of areas. Huck was well positioned to implement and accept the changes brought about by the ERP implementation.

8.6. The implementation team

The implementation team was selected from all functional disciplines. At the primary site, twelve of the most capable and knowledgeable people were selected. The expectation was for an average commitment of 50% of the team's time for the six-month anticipated duration of the project. Although the total time estimate was very accurate (actual logged time for the team was 6000 man-hours) the distribution of time required varied greatly. For some team members, a full-time commitment was added to their continuing daily duties and responsibilities. A better approach would have been to assign six multi-discipline individuals committed full time to the project. Additional expertise could have been attained as needed through interviews and temporary assignments to the project team. Totally free of day-to-day interruptions, a smaller team would likely have been more productive.

A major responsibility of the project team was the conference room pilot. A cross-section of products, processes, customers, and various scenarios were created and tested. Several new processes were evaluated and accepted or rejected. One particularly rigorous test was a series of complete order-to-cash process flows, where the transaction values were manually calculated in advance and the system results validated for accuracy and completeness. The conference room pilot was one place where the pressures of team members' daily responsibilities adversely impacted the quality of the project. In those functional areas that were represented by project team members that had sufficient time available to explore alternate process strategies during the conference room pilot, significant improvements were generated. But in those functional areas represented by team members that had inadequate time to dedicate to the pilot, the typical result was a substandard replication of the old legacy system processes.

8.7. Data accuracy

Once the pilot was validated, the conversion process was tested. Moving data is easy. Validating that the data are accurate and complete is extremely difficult. (One consultant working with Huck confided that, in a previous position as a user, his company's conversion strategy did not include a reconciliation of total customer order line items. Orders were "lost" in conversion and only discovered through customer complaints for non-delivery.) Huck's conversion strategy included numerous checks for line counts of sales orders, purchase orders, work orders, and other assorted categories of dynamic data.

Inventory revaluation is a huge concern when cost accounting systems are changed. In the case of an ERP implementation, this is unavoidable (unless the cost accounting process of the legacy system is somehow duplicated). To avoid any significant revaluation issues, a process was developed to export real-time data from the converted database and compare the cost variances. The process was a relatively simple export from

the legacy system of both dynamic and static data such as on hand balances, standard or average cost (Huck used both depending on the item), annual usage, average inventory, and so forth. This data was loaded into a spreadsheet with the projected cost as calculated by the new ERP system. From this spreadsheet database, numerous detailed and summary analyses were conducted. Item-to-item costs were sorted by variance, and all major discrepancies were resolved. The total inventory revaluation was less than 1%. The process was also very effective in screening and testing practice runs of the conversion procedures for accuracy and completeness.

Stress tests were conducted on the system as soon as a converted database was available. The project team simulated full business operations by initiating multiple processes and performing system-intense procedures while simultaneously running CPU-intense utilities. Although no system problems were discovered during these tests, a major system response issue arose at cutover. The quality management module, which had worked flawlessly in the pilot, displayed response times of several minutes. This subsystem dictated that no inventory moves or transactions could occur until quality assurance had "signed off" on the transaction. The slow response time totally froze operations! Because of the extreme urgency of avoiding a complete business shutdown, there was no time to properly investigate and resolve the underlying problems. To avert disaster, the entire subsystem was uninstalled item by item and order by order.

8.8. Education and training

Education and training were conducted by the implementation team. Step-by-step instructions were created during the pilot. The instructions included detailed screen shots with valid company data in all fields. These were imported to Word documents, which included instructions and written procedures. Training materials were available in hard copy for classroom and individual training and could also be accessed on the project website. The training strategy was to concentrate first on key users, work group leaders, and supervisors. During the first few weeks of the new system, only 60–70 people were allowed to input data transactions. Other users were gradually brought on to the system. This reduced startup problems from poor training (or poor learning) and made it easier to track down and correct process errors. For example, work order operation completions are reported directly into the system by the production workers. This process takes at most a few minutes per day for each individual, but is performed by almost 200 individuals. Until the system was stabilized, the reporting was logged and batch inputted by one work group leader per shift per department. Initial classroom training of the key users (not including the project team) took about 1200 hours. Most training was conducted during the month before the go-live date. Several training rooms were created for this purpose, and concurrent sessions were not unusual.

An unexpected training issue surfaced that affected several different functions. The implementation team focused on training users in areas where the processes had changed. Those users needed specific instruction detailing how to use the new system to perform their daily tasks. However, some business processes were not affected by the new system. When resolving cutover issues, the team found some users who, since they had not been shown a new way to do something, just stopped doing it! This became known as the "hanging your brain on a nail syndrome." To avoid this problem, the implementation team should have compiled and distributed a list of processes that were not changing and needed to be continued as usual.

8.9. Focused performance measures

Huck utilizes a number of highly focused performance and incentive-based measures, including a profit sharing program. The profit share of middle managers is typically based on the achievement of negotiated MBO type goals. When the ERP implementation project began, the involved middle managers' objectives were changed to the single goal of successful system implementation. Additional specific performance measures were developed to measure and motivate the entire work force during the implementation, even as previous

goals and objectives were maintained. The expectation was that the increased efficiency due to the new system would more than offset implementation costs.

8.10. System selection process

The system selection process generally followed the 13 steps described earlier in this article. After analyzing the financial and strategic viability, as well as the geographic support capability of all major software providers, a request for quote was prepared and sent to the 13 qualifying suppliers. Nine responded with formal proposals. The proposals included detailed documentation and manuals describing the products, functionality, and implementation cases. A select team of IS and operations personnel from various Huck sites and a representative from Huck's parent company met for a week to review the proposals. Based on the proposals and some additional solicited information, a short list of suppliers was selected for a complete product demonstration. Two software vendors (SAP and Baan) were selected for the final review.

The demonstration and final selection process was a marathon, six-day event. The selection team was composed of 31 people representing all disciplines and locations that would be implementing the software. Included on the team were internal auditors from the parent company. Each supplier provided a two-and-a-half day demonstration of the software. On the sixth day, the selection team met to compare notes, review strengths and weaknesses, and finally achieve consensus on the best software package. The option to select neither supplier was always kept open. Ultimately, consensus was reached, and Baan software was selected.

The justification criteria demanded by the CEO was that only hard dollars in savings or profit from increased revenue could be used to support the decision. The final justification relied on profit from increased sales through enhanced capabilities, reduced cost of system maintenance, and labor efficiency (reduced head count for a given level of business activity).

There was a major shortcoming in Huck's software selection process. A pre-implementation pilot was not performed. Because of time constraints, it was not even considered. Moreover, the diligent checking of references for first-hand feedback of system performance in real-life situations was not adequately pursued. The resulting lack of information led to a major surprise. Huck fully expected its new ERP system to have a fully integrated, finite production planning and scheduling system. In fact, having a fully integrated system had been a key decision factor in the selection process. But, three months before the targeted "go-live" date, the project team learned that Huck would be a beta test site for the integration interface programming. The integration did not yet exist! Performing a pre-implementation pilot and diligently checking references would have uncovered this fact early on (although it probably would not have changed the software decision). But a major surprise would have been avoided, and the promised and expected benefits would have more easily flowed from the implementation.

8.11. A post-implementation audit

A post-implementation audit was conducted during the spring of 2000, ten months after the "go-live" date. The objective was to determine what areas needed additional assistance in order to more effectively utilize the Baan system. The audit was based on intensive interviews with 51 managers, supervisors, and key employees across 11 different functional areas. A specially designed survey questionnaire was used in all interviews. The interviewees were asked to give both objective and subjective responses to a series of questions covering various aspects of the ERP system and the implementation process. The interviews were conducted by a very capable university intern who had no previous knowledge or biases about the operation of the company.

The analysis of the survey responses revealed a number of interesting results.

- The majority of employees felt that the implementation process was not over. The general belief was that there was still much to learn about how to use the Baan system.
- Effective communications was a major issue throughout the plant. Most employees felt that

the Baan system has great potential, but many found it necessary, or convenient, to go around the system. This caused a "domino effect" of poor information flows throughout the entire company. A number of employees recommended stricter controls and discipline for employees that do not use the system correctly.

- Additional training was commonly identified as a significant need across the organization. While the pre-implementation and cutover training appears to have been adequate, significantly more post-implementation training should have been conducted. A common complaint was that the process of finding needed information was too time consuming. As a result, many users had developed numerous effective, but often inefficient, "workarounds" for problems they encountered. Another common complaint was "the system will not do that" which usually translates to "I do not know how to do that within the system."
- Despite the fact that the majority of the employees stated that they were comfortable with their knowledge of the new system, the most frequent suggestion for improvement within their functional area was additional training.

Spurred by the survey results, tighter system controls have been established. More importantly, widespread additional training was initiated.

8.12. Implementation success?

An ERP implementation is considered to be a success if it achieves a substantial proportion of its potential benefits [7,21]. These benefits might include personnel reductions, a decrease in the cost of information technology, better inventory control, and an improvement in order and cash management. An alternate definition of implementation success is that the system achieves the level of ROI identified in the project approval phase [23]. Thus, an ERP implementation should be evaluated based on cost of ownership versus quantifiable benefits, taking into account the time required to implement the system.

At Huck, to date, ERP implementation costs have exceeded $10 million system-wide. On the benefit side, there is evidence that labor savings and increased profitability have been achieved subsequent to the implementation. For example, the justification process, conducted in early 1998, required a reduction in head count at the primary site of eight to ten people (for the same level of business activity). The reduction was to be achieved six months to a year after implementation. Meanwhile, a labor-intense business unit was consolidated into the facility during the implementation. Consequently, transaction levels in the core business used to justify the implementation increased by 48%. All things remaining equal, with the old MRP II system, approximately 22 new people would have been added in the targeted functions to address the new business volume. With the ERP system, staffing of these functions grew by only 14 individuals. The net difference of negative eight satisfies the justification requirement. One year after implementation, the primary site has seen sales revenue increase by 22%. However, the anticipated increase in revenues that should result from greater compatibility and communication with customers and more open systems has not yet been achieved.

A significant and somewhat unexpected improvement was in the area of inventory control. The finished goods warehouse was converted from zone storage to assigned, random storage using standard features of the new system. By utilizing system rules for lot/location control, the warehouse space requirement was reduced by 40%. Inventory accuracy increased from 94.5% to 98.8%. The improved accuracy would be astonishing even if the error tolerance remained unchanged, but in fact, the current tolerance is much stricter than that used in the past. Previously, a cycle count was considered "bad" if the error was greater than 0.5% of six months usage. The current standard is that the cycle count is "bad" if there is any variance, in any location, or any lot number. The accuracy level is 99.6% in locations that are wholly under control of the warehouse system.

The non-financial improvements are probably the most significant. The company is now positioned to continue to grow and to pursue new partnership opportunities that would not have been possible using the old information system

technology. The company has survived implementation, consolidation, and record growth. Now it can develop new strategies and techniques to manage the business with a powerful and, as yet, relatively underutilized tool.

References

[1] D. Allen, Multisite implementation: Special strategies, APICS 1997 International Conference Proceedings, Falls Church, VA, 1997, pp. 551–555.

[2] A. Angerosa, The future looks bright for ERP, APICS—The Performance Advantage (October) (1999) 5–6.

[3] G. Buchanan, P. Daunais, C. Micelli, Enterprise resource planning: A closer look, Purchasing Today (February) (2000) 14–15.

[4] W. Chew, D. Leonard-Barton, R. Bohn, Beating Murphy's law, Sloan Management Review (Spring) (1991) 5–16.

[5] S. Cliffe, ERP implementation, Harvard Business Review 77 (1) (1999) 16–17.

[6] Crucial success factors in an ERP makeover, Computerworld, November 29 (1999) 45.

[7] T. Davenport, Putting the enterprise into the enterprise system, Harvard Business Review 76 (4) (1998) 121–132.

[8] B. Davis, C. Wilder, False starts, strong finishes—companies are saving troubled IT projects by admitting their mistakes, stepping back, scaling back, and moving on, Information Week 30 (November) (1998) 41–43.

[9] C. Dillon, Stretching toward enterprise flexibility with ERP, APICS—The Performance Advantage (October) (1999) 38–43.

[10] H. Hutchins, 7 key elements of a successful implementation, and 8 mistakes you will make anyway, APICS 1998 International Conference Proceedings, Falls Church, VA, 1998, pp. 356–358.

[11] B. Kissinger, S. Foster, Expect the unexpected, Quality Progress (October) (2001) 49–55.

[12] J. Krupp, Transition to ERP implementation, APICS—The Performance Advantage (October) (1998) 4–7.

[13] S. Langdoc, ERP reality check for scared CIOs, PC Week 15 (38) (1998) 88.

[14] G. Langenwalter, Enterprise Resources Planning and Beyond: Integrating Your Entire Organization, St. Lucie Press, Boca Raton, FL, 2000.

[15] G. Latamore, Flexibility fuels the ERP evolution, APICS—The Performance Advantage (October) (1999) 44–50.

[16] S. Laughlin, An ERP game plan, Journal of Business Strategy (January–February) (1999) 32–37.

[17] C. Loizos, ERP: Is it the ultimate software solution, Industry Week 7 (1998) 33.

[18] K. Maxwell, Executive study assesses current state of ERP in paper industry, Pulp and Paper 73 (10) (1999) 39–43.

[19] D. McCaskey, M. Okrent, Catching the ERP second wave, APICS—The Performance Advantage (December) (1999) 34–38.

[20] T. Minahan, Enterprise resource planning, Purchasing 16 (1998) 112–117.

[21] H. Oden, G. Langenwalter, R. Lucier, Handbook of Material and Capacity Requirements Planning, McGraw-Hill, New York, 1993.

[22] C. Ptak, ERP implementation—surefire steps to success, ERP World Proceedings, August 1999, Downloadable from website: <http://www.erpworld.org/conference/erpe-99/proceedings>.

[23] C. Ptak, E. Schragenheim, ERP: Tools, Techniques, and Applications for Integrating the Supply Chain, St. Lucie Press, Boca Raton, FL, 2000.

[24] E. Schragenheim, When ERP worlds collide, APICS—The Performance Advantage (February) (2000) 55–57.

[25] S. Shankarnarayanan, ERP systems—using IT to gain a competitive advantage, March 23, 2000, Downloadable from website: <http://www.expressindia.com/newads/bsl/advant>.

[26] R. Sherrard, Enterprise resource planning is not for the unprepared, ERP World Proceedings, August, 1998, Downloadable from website: <http://www.erpworld.org/proceed98>.

[27] D. Slater, An ERP package for you, and you, and even you, CIO Magazine, February 15, 1999, Downloadable from website: <http://www.cio.com>.

[28] C. Stedman, ERP can magnify errors, Computerworld 19 (1999) 1.

[29] T. Stein, Making ERP add up—companies that implemented enterprise resource planning systems with little regard to the return on investment are starting to look for quantifiable results, Information Week 24 (1999) 59.

[30] D. Travis, Selecting ERP, APICS—The Performance Advantage (June) (1999) 37–39.

[31] O. Volkoff, B. Sterling, P. Nelson, Getting your money's worth from an enterprise system, Ivey Business Journal 64 (1) (1999) 54–57.

[32] J. Volwer, Learning in the play pit, Computer Weekly 27 (1999) 34.

[33] J. Zimmerman, Quote of the week, Jim Zimmerman's ERP Newsletter, November 15, 1999, Downloadable from website: <http://www.erpsupersite.com/newsletter>.

Long Range Planning, Vol. 17, No. 1, pp. 23 to 32, 1984
Printed in Great Britain

0024–6301/84 $3.00 + .00
Pergamon Press Ltd.

Identifying and Using Critical Success Factors

Joel K. Leidecker and Albert V. Bruno, University of Santa Clara

This article focuses on defining and discussing the concept of critical success factors as input into the environment analysis, resource analysis, and strategy evaluation steps in the strategic planning/strategy development process. The reader is provided with eight possible sources of critical success factors including environmental analysis, analysis of industry structure, industry/business experts, analysis of competition, analysis of dominant firm in the industry, company assessment, temporal/intuitive factors and PIMS results. Examples of CSF's from various sources are provided and a scheme by which the reader can assess the relative importance of identified CSF's is presented.

Daniel first discussed Critical Success Factors (CSF's) in an article in the early 1960s. The concept received little attention until a decade later, when Anthony, Dearden and Vancil[1] utilized the concept in the design of a management control system. Anthony and Dearden pointed out that the management control system, in addition to measuring profitability, identifies certain 'key variables (also strategic factors, key success factors, key result areas and pulse points)' that significantly impact profitability. These authors suggest, among other things, that there are usually six different variables; these variables are important determinants of organizational success and failure; they are subject to change and this is not always predictable.[2,3] The concept of critical success factors has also been used to assist in defining the CEO and General Manager's information needs.[4] This approach forces the key decision maker to identify those information needs that are critical or important to the success of the business. The factors identified become the basis for the company's management information system and provide the standards for subsequent performance measurement and control systems. While Rockart and Anthony *et al.* believe the critical success factors approach can be an important tool in the two management areas cited above, we contend that another beneficial application of the concept is in the strategic planning and the business strategy development area. The identification of critical success factors provides a means by which an organization can assess the threats and opportunities in its environment. CSF's also provides a set of criteria for the strengths and weaknesses assessment of the firm. These two elements (assessment of environmental threats and opportunities, and specific firm resource analysis) are corner-stones of the strategic planning and strategy development process.[5–8]

The purpose of this article is three-fold. First is to define and discuss the concept of critical success factors. Second is to link the concepts to the strategic planning/strategy development process, and third, the major focus of this paper, is to assist the reader with CSF identification and use. This is accomplished through discussion of various techniques for determining CSF's and by providing examples of usage applied to specific industries and/or firms.

Critical Success Factors

Definition

What is a critical success factor? Rockart observes:

> Critical success factors thus are, for any business, the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will insure successful competitive performance for the organization. They are the few key areas where 'things must go right' for the business to flourish. If results in these areas are not adequate, the organization's efforts for the period will be less than defined (p. 85).[4]

According to Hofer and Schendel:

> Key success factors are those variables which management can influence through its decisions that can affect significantly the overall competitive positions of the various firms in an industry. These factors usually vary

Both authors are members of the School of Business at the University of Santa Clara, Santa Clara, CA 95053, U.S.A.

Decision Sciences
Volume 27 Number 1
Winter 1996
Printed in the U.S.A.

Identification of the Critical Factors of TQM*

Simon A. Black and Leslie J. Porter
European Centre for Total Quality Management, Management Centre, University of Bradford, Emm Lane, Bradford BD9 4JL, United Kingdom; e-mail: B.Ward@bradford.ac.uk

ABSTRACT

Current concepts in the field of Total Quality Management (TQM) are largely based upon case studies, anecdotal evidence and the prescriptions of leading "gurus." Consequently, there is little consensus on which factors are critical to the success of the approach. Few attempts have been made to scientifically synthesise frameworks for measuring quality management practices, and a methodology for examining the issue has yet to be established. This has meant that current TQM models, such as the Malcolm Baldrige Award, have not been constructed or validated by empirical means. This paper presents a research methodology that can be used to improve self-assessment frameworks, such as the Baldrige Award, to better inform organisations in the development of Total Quality Systems.

The research extracts a series of items from the Baldrige model and established literature. These items formed the basis of a questionnaire sent to over 200 managers. Data was examined using several well-established analytical techniques that identified 10 critical factors of TQM. These factors were shown to be reliable and valid, and offer new insights into our understanding of TQM.

Subject Areas: Ratio Scaling, Research Design, Survey Design, and Total Quality Management.

INTRODUCTION

Total Quality Management (TQM) literature is based largely upon case studies, anecdotal evidence and the personal prescriptions of the recognised gurus of the discipline, including Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum and Ishikawa. From this base, a wide range of management issues, techniques and approaches have been collected together under the general banner of TQM. These include issues such as process management [16] [34] [35] [43] [49], leadership [13] [16] [43], supplier management [13] [16] [21] [34], quality systems [14] [21] [34] [43], Statistical Process Control, [15] [32] [34] [49], teamwork [32] [33] [34] [36] [43], quality policies [13] [21], zero defects [13], training [15] [16] [21] [32] [34], planning [28]

*The authors acknowledge the generous support of H.J. Heinz Limited in funding part of this research.

[35], measuring quality costs [4] [13] [21] [34], using customer feedback [18] [40] [56] and benchmarking [10] [54] [56].

Several of the leading gurus have produced broad frameworks for implementing and sustaining competitive advantages through quality management [41]. These include Crosby's "14 steps" [13], Deming's "14 points" [16] and Juran's "10 steps" [35]. Literature studies have often identified key differences between these prescriptions [43] [48], and no single model has yet established itself as a basis for Total Quality Management theory. This has meant not only an absence of a practical model that could be used by organisations in developing their TQM systems, but also a lack of easily applied methods for identifying areas for improvement in current TQM programmes. As a result, there has been a trend in organisations to use TQM frameworks based upon the assessment criteria from key quality awards such as the Deming Prize in Japan, the Malcolm Baldrige National Quality Award in the U.S. and the European Quality Award. These awards had originally been developed to identify which companies utilised the best quality management practices.

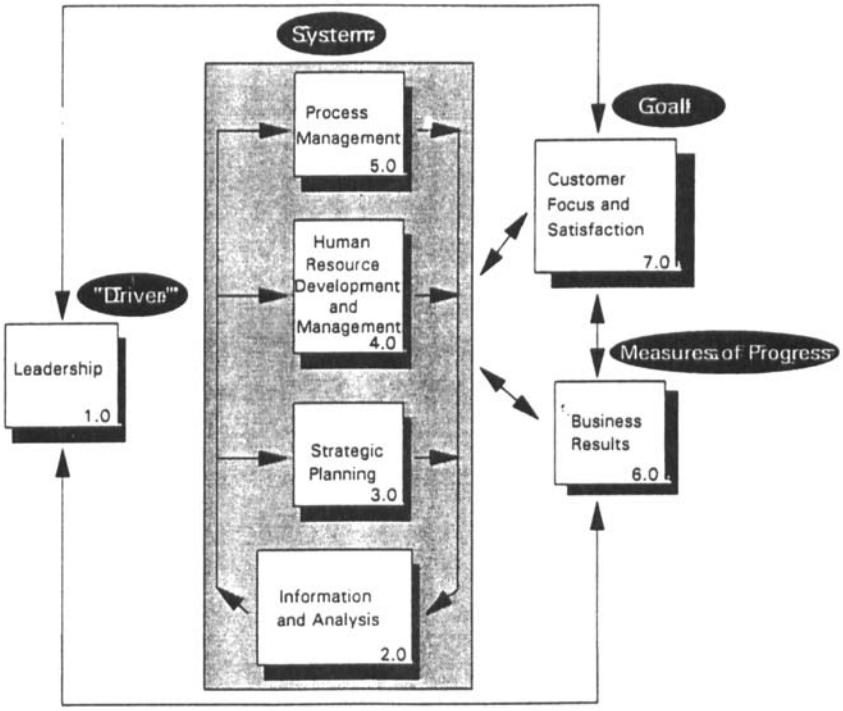
The most notable of these award guidelines are the Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria [41]. These criteria were first developed in 1987, and have since been updated and developed as the basis for assessing a Total Quality Management system. The criteria are based on a seven-part model whose fundamental structure has remained largely unaltered since 1987 (see Figure 1), although the detail has evolved. The model is important in the way it links external goals and measures (e.g., Customer Satisfaction and Business Results) with the leadership and internal system incorporated in an organisation. Other organisations have since used the award assessment guidelines as a framework for developing their own TQM system.

Sunday and Liberty [52] suggest that large numbers of organisations use the criteria in this way. This is supported by the fact that despite the thousands of requests for copies of the criteria booklet, only a few hundred organisations actually apply for the award [30] [52]. The circulation of copies of the guidelines has also increased dramatically since the award's inception [17], making the Baldrige Award the best established framework for TQM practice. More recently, the European Quality Award assessment model [20], introduced in 1992, is available to organisations wishing to use the criteria for self-assessment of their TQM practice.

In 1991, the United States General Accounting Office published a report linking improved performance with quality efforts in the 20 highest scoring Baldrige Award applicants over the years 1988 and 1989 [27]. The evidence from this small sample suggested that the organisations achieved improved employee relations, better quality, lower costs, greater customer satisfaction, improved market share and improved profitability. Common features appearing in these high-scoring organisations were customer focus, management leadership in quality values, employee involvement, an open corporate culture, fact-based decision making and partnerships with suppliers [27]. This report offers sound evidence supporting the relevance of implementing and maintaining TQM as defined by the Baldrige assessment framework.

Further support for the superior performance of Baldrige Award winners is provided by Wisner and Eakins [55]. Their studies reveal a strong positive relationship between quality improvement programmes and financial performance, while acknowledging that there is no guarantee of continual financial success in today's competitive environment. Helton [31] has similarly described the impressive financial

Figure 1: the Malcolm Baldrige Award criteria framework (NIST, 1995).



gains made by the majority of Baldrige Award winners. A fictitious portfolio of shares of the 1988 to 1993 award winners show a return on principal far greater than the major indices, such as the Dow Jones Industrials or Standard and Poor's 500 [31].

Only a handful of researchers have made scientifically based attempts to provide suitable frameworks for TQM [3] [5] [22] [45] [46] [48]. Indeed, it remains a fundamental weakness that there is still no established, valid or accessible methodology for developing such a framework. Consequently, there is still no scientifically derived industry standard for making diagnostic assessments of TQM programmes. Bossink, Gieskes, and Pasl [6] reported a method for diagnosing TQM programmes based on interviews of managers and employees within an organisation. However, the lengthy assessment process included a 30 minute discussion with the department manager, the development of two organisation-specific questionnaires, and two sets of interviews with managers (1.5 hours each) and employees (0.5 hour each). Organisations are likely to benefit from a more easily administered instrument if one could be scientifically developed from an empirically validated framework of TQM. Such an instrument would have to be based on a sound set of criteria and definitions with, if possible, a set of benchmark scores for each criterion similar to those found in award criteria such as the Baldrige guidelines [41].

Saraph, Benson, and Schroeder [48] provide an empirical framework based on eight critical factors of quality management, namely, Top Management Leadership,

Quality Data and Reporting, Process Management, Product/Service Design, Training, Supplier Quality Management, Role of the Quality Department and Employee Relations. However, these factors were defined by only a small number of assessors, and based largely on a knowledge of the literature. It can be argued that the weakness in their approach was that the factors were preconceived on the basis of literature, which still only provides a patchy understanding of the subject. A set of criteria based upon the perceptions of actual industrial practitioners might be more valid. One way to obtain such a framework would be to make a post hoc synthesis of Saraph et al.'s [48] items from the collected perceptions of respondents. Alternatively, improved measurement methods could be employed to determine the relative importance or interrelationships between different items.

The availability of hard evidence based on a sound research methodology should enable the development of reliable, valid and practical diagnostic instruments for organisations to use in the development and improvement of their TQM systems. Only by this route can a positive, meaningful and sustainable step be made towards filling current gaps in our knowledge and understanding of TQM.

THE STUDY

The intention of the study was to use the perceptions and experience of a range of TQ practitioners from industry and commerce as the basis for developing an empirical framework of TQM. Their perceptions were to be measured using a questionnaire incorporating a series of key TQM variables. The Baldrige Award model [40] was taken as the basis for this questionnaire since it is the best established and recognised TQ framework.

It was proposed that the questionnaire be sent to a target sample drawn from the membership of the European Foundation for Quality Management (EFQM), since this body includes both U.S. and European-owned organisations. This sample was seen as appropriate for the study for two reasons: first, their experience of TQM, both positive and negative; and second, being European-based, their perceptions would be less influenced by Baldrige. This would mean that their frame of reference in answering the questionnaire would be their practical experience of TQM rather than their knowledge of the Baldrige framework, and would prevent the Baldrige framework from merely "validating" itself. A future study could similarly examine the European model for TQM using U.S.-based organisations once it has been better established as a potential research domain.

To design the survey questions, each Baldrige Award item was systematically dissected into its component parts, namely, the areas to address. This was done to overcome the complexities of the award terminology, and to extract the core elements of the model. The components were reconstituted into a set of paraphrased items that succinctly described the items of interest.

This approach was used to summarise the 1992 Baldrige Award items [40] for the nonresults categories as the research was primarily concerned with identifying those factors that contribute to improved results. All the items from the categories Leadership, Information and Analysis, Strategic Quality Planning, Human Resource Management, Process Quality Management, and items 7.1, 7.2, 7.3 and 7.6 from Customer Satisfaction were included. In the modified 1995 criteria [41], these categories

were renamed Leadership, Information and Analysis, Strategic Planning, Human Resource Development, and Management and Process Management, with the updated items 7.1, 7.2 and 7.3 from the modified Customer Focus and Satisfaction category now accounting for the customer-related variables.

A review of literature identified a number of issues prevalent in TQ theory that are not adequately covered in the Baldrige framework. These were identified as the following:

- The use of specific improvement tools [8] [30] [43].
- The customer-supplier chain concept and the use of department purpose analysis [43].
- Use of specific organisational structures to support quality improvement [2] [9] [13] [32] [43].
- Management of suppliers [1] [16] [19] [27] [34] [38] [39].
- Determination of quality costs [4] [13] [21] [34].
- Encouragement of a company quality culture [13] [26] [28] [44].
- Active leadership by management [13] [16] [32] [44].

Seven additional variables were developed to cover these issues and were included in the questionnaire. Overall, these "non-Baldrige" items constituted just over one-sixth of the total questionnaire.

The final 39 items, listed in Appendix A, were randomly presented in the research questionnaire. Respondents were asked to indicate the relative magnitude of importance for each item relative to a single reference item ("Assessment and improvement of quality systems and documentation") in the context of a TQM system. The reference item was given a fixed score of 100, so respondents could attach appropriate scores to each of the other items in proportion to their importance relative to the reference.

A target sample was chosen from members of the European Foundation for Quality Management (EFQM). This body contains U.S. and other non-European companies operating in Europe. Key contacts in the EFQM member organisations were sent a letter outlining the research aims and requesting their participation. The letter also asked the contacts to identify any individuals within their organisations whom they felt had appropriate experience to participate in the study.

Two weeks after this mailing, a follow-up telephone call to each contact was made to determine which organisations would participate and how many questionnaires each required. From these enquiries, a total of 263 questionnaires were mailed via these contacts in 33 different organisations. Further participants were obtained from organisations that had attended workshops run by the European Centre for TQM at the University of Bradford. This resulted in a further 199 questionnaires being mailed to 28 other organisations. Altogether, 204 correctly completed questionnaires were returned, a response rate of 44.2 percent.

FACTOR ANALYSIS OF THE RESPONSES

Analysis on the responses from the 204 valid questionnaires returned from the sample was conducted using the statistical software package, SPSS-X.

Factor analysis is a procedure that relies on the use of correlations between data variables. The reference item used in this questionnaire cannot, therefore, be

included in the analysis, since it has an invariant standard score of 100, so correlations between it and the other 38 TQM variables cannot be computed. The remaining 38 items were factor analysed by principle components analysis.

Comrey [12] notes that there is no precise solution to the problem of deciding how many factors to extract. Rummel [47] gives a detailed summary of the considerations surrounding this "number of factors" problem. He suggests that in areas of research where the domain has had little benefit of systematic analysis, then a series of well-established rules of thumb are preferred [47], which are based on an examination of a scree plot of factor eigenvalues.

The scree plot provided by SPSS-X does not show sufficient detail of the nature of the curve for eigenvalues close to unity (see Figure 2). To overcome this, the same data can be replotted on a different scale (see Figure 3). The resultant scree plot for this data (Figure 3) reveals two discontinuities in the plot after factors 4, 7 and 10, where sudden drops occur in the curve. The drops after factors 4, 7 and 10 are the most marked. Cattell [11] suggests that when identifying the scree on the plot (i.e., the factors to be dropped) the researcher should not consider factors to be scree unless more than three appear in a row.

Figure 3 reveals that after factors 4 and 7, there are three or less points before the next drop in the curve, while after factor 10, the scree continues without any further drops of similar magnitude. On the basis of Rummel's [47] suggestions, the important factors are the first 10 extracted by the procedure.

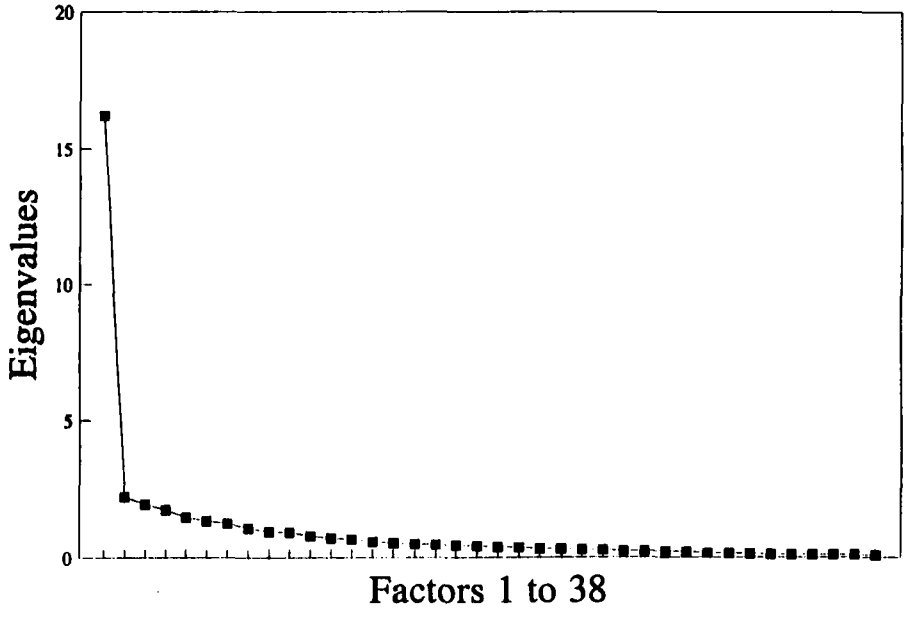
Rotation of the Extracted Factors

In factor analysis, the initial solution is usually very difficult to interpret [7] [12]. This is because the solution accounts for the maximum amount of variance in the items but not the maximum correlations between factors and items, which results in some items having very low loadings on a particular factor. In order to be able to interpret the extracted factors, a rotation procedure is commonly applied that maximises the correlations of each item on a factor [12] [29]. The TQM environment is likely to be comprised of many interrelated rather than unrelated factors. Therefore, oblique rotation is the most suitable method in this instance [53]. SPSS-X offers the oblimin model for oblique rotation [29].

Each of the 10 extracted factors was interpreted from the factor pattern matrix [12]. The pattern loadings identify the simple structure of the oblique factors. For this reason the pattern matrix is used for the determination of appropriate clusters of variables [47]. Examination of the factor loadings in the pattern matrix revealed that a handful of items had low loadings on all 10 factors (items v15, v29, v32, v37, v42, and v51). This suggested that the items in question did not fit adequately into any of the factors.

Comrey [12] offers a specific prescription for the systematic removal of low-loading items such as these. His method requires an examination of item loadings in the factor structure matrix. Items with structure loadings accounting for one-third or more of the item's overall variance should usually be retained. A structure loading of 0.58 indicates that the factor accounts for one-third of the item's variance. The same six items (v15, v29, v32, v37, v42 and v51) were the only variables for which the highest structure loading accounted for less than one-third of the item's variance

Figure 2: Scree plot of initial statistics from SPSS data.



(0.51, 0.57, 0.55, 0.55, 0.55, 0.55, respectively). It was decided that these six items should be removed from the analysis according to Comrey's [12] suggestion, with the remaining 32 items being refactored by the above processes. The validity of the 10 selected factors could be examined by determining whether the same factor structure is sustained after the 6 items had been removed.

FACTOR ANALYSIS OF THE REMAINING 32 ITEMS

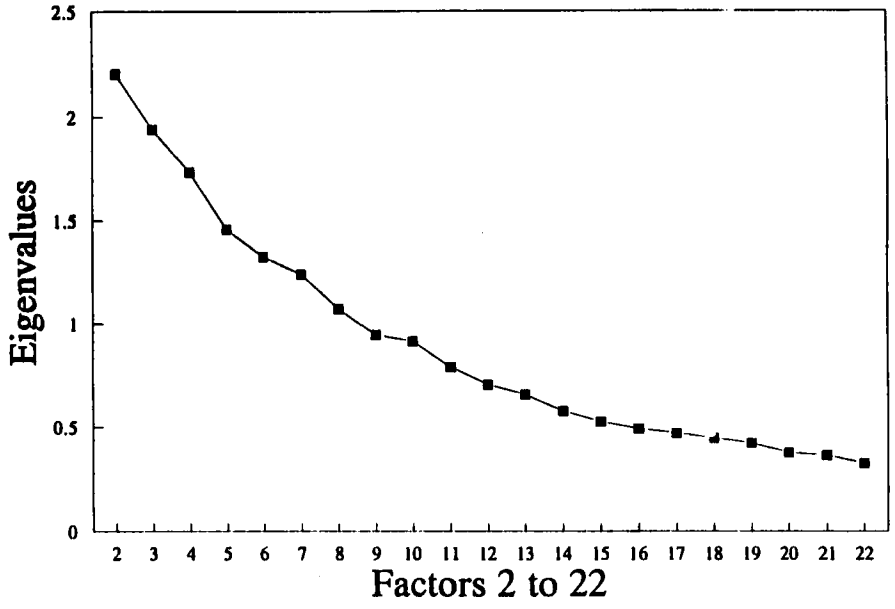
The reduced data set of 32 items was factor analysed by principle components analysis as before. The Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy for this analysis was 0.90, which is good [37]. The scree plots from this analysis once again confirm that 10 factors should be extracted on the basis of eigenvalue discontinuity.

The maximum loadings for the variables in the structure matrix were very good, with 23 items having more than 50% of their variance explained by their high loading factor (loadings of 0.71 or more). The lowest loading was 0.59 (35% of variance explained). No additional items needed to be removed from the analysis on this basis.

Reliability

The reliability of the factors needs to be determined in order to support any measures of validity that may be employed [42]. A number of measures of reliability were considered. The first measure is of internal consistency, an estimate of reliability based on the average correlations between items within a test, or in this case, each factor [42]. Coefficient alpha is the basic measure for this.

Figure 3: Scree plot of eigenvalues for factors 2 to 22.



The remaining items in each factor were grouped into 10 scales, and coefficient alpha was calculated for each group. Values of alpha indicate the relative reliability of each factor as a scale. Table 1 lists the values of alpha calculated for each of the 10 scales. Nunnally [42] suggests that in exploratory research such as this, reliability coefficients of 0.6 will be sufficient. The values of alpha in each case indicate, therefore, that each factor is a sufficiently reliable measure.

The second test of reliability used in this analysis attempted to give a tentative measurement of the repeatability of the factor structure. The method examined was a form of split-halves test involving sampling the first, middle and last 100 cases, plus a randomly generated sample of 100 cases. These are allowed due to the relatively large sample size (201 cases). SPSS-X can also select a subsample from the entire data set. This random "split-half" was also analysed. A similar factor structure is produced by each subsample. This shows that the factor structure carries some degree of robustness, and provides further evidence of the reliability of the factor structure.

Thirdly, the robustness of the factor structure was examined by comparing the obliquely rotated (oblimin method) factors with orthogonally (varimax) rotated factors. A varimax structure was used as a suitable method of orthogonal rotation. The same 10 factors were extracted from the 32 items when varimax (orthogonal) rotation was applied. The orthogonal factor structure was defined by the variable groups in the factor matrix.

The confirmation of the original structure not only suggests that the underlying relationship between factors might be orthogonal (remembering that correlations

Table 1: Coefficient alpha for the ten scales.

Factor	Reliability (alpha)
Factor 1	0.87
Factor 2	0.79
Factor 3	0.81
Factor 4	0.85
Factor 5	0.78
Factor 6	0.86
Factor 7	0.78
Factor 8	0.68
Factor 9	0.69
Factor 10	0.80

between oblique factors were quite low anyway), but also, and most importantly from a methodological perspective, reveals a degree of stability and robustness in the factor structure.

Validity

The content validity of the questionnaire is based upon the systematic redefinition of the 1992 Baldrige criteria [40]. Of the 32 items derived from that edition, only one (v26 "Commitments to customers through ongoing strengthening of policies, promises, guarantees and/or warranties") is not described by the current 1995 edition of the criteria [41]. The questionnaire items remain, therefore, a valid description of the updated editions of the Baldrige criteria since 1992. The Baldrige Award framework is probably the most accepted domain for TQM currently available. In light of the acceptable reliability of the 10 factors, a number of assessments were undertaken to determine construct and content validity of the factors.

Firstly, the factors were subjected to a tentative test for construct validity. Each factor was subjected to an individual principle components analysis. If each factor was valid as a construct, then its set of variables would form a single factor once again (unifactorial determination). This method was derived from suggestions by Nunnally [42]. All 10 factors were demonstrated to be unifactorial. The percentage of variance explained by each factor over its items in the unifactorial test are listed in Table 2.

The degree to which a data set provides empirical evidence for the appropriateness of a factor analysis solution can be assessed by determining a measure of sampling adequacy. The KMO measure of sampling adequacy, which is an option offered by SPSS-X, was used to measure the adequacy of the sample for extraction of the 10 factors in this study. The KMO measure was used to assess the suitability of the sample for each unifactorial determination. Table 2 includes a summary of the findings.

The KMO values are generally acceptable—those in the 0.80s being "meritorious," and those in the 0.70s being "middling" [37]. It should be noted that KMOs of 0.50 for factors 8, 9 and 10, although rather poor, are still acceptable, and should be considered in light of the extremely acceptable KMO statistic (0.9) for the original analysis from which these 10 factors were derived.

Table 2: Unifactorial tests.

Factor	KMO	Variance Explained (%)
Factor 1	0.74	79.9
Factor 2	0.71	71.3
Factor 3	0.77	64.3
Factor 4	0.80	71.6
Factor 5	0.66	62.1
Factor 6	0.84	61.3
Factor 7	0.66	69.6
Factor 8	0.50	85.2
Factor 9	0.50	82.6
Factor 10	0.50	76.0

The single factors in each unifactorial test accounted for more than 60% of the variance of the respective variable sets. This percentage of variance explained is high and it suggests that only a relatively small amount of the total variance for each group of variables is associated with causes other than the factor itself. The unifactorial nature of each factor is, therefore, a tentative measure of construct validity. The strongest construct validation test is a repeat analysis of new data to determine whether the factors generated by this analysis can be confirmed [12]. This, however, is beyond the scope of this study.

Content validity of the factors, as measured by the degree of interpretability of each factor in light of known theory, is of primary importance. This is due to the credence that can be given to the structure when developing future research designs. The comparison of labels for each factor derived by independent judges from outside the field of TQM with accepted theory is one measure of content validity. This can, to a degree, be supported by statistical information such as that provided by Nunnally's [42] item analysis. Eight independent individuals, all academic management researchers at the University of Bradford Management Centre, were selected to assist with factor definition. None had a detailed knowledge of TQM and, therefore, were free of any preconceived ideas on the subject that might distort the objectivity of their judgements. The definitions/core concepts suggested by these eight independent judges were collected and presented to the quality research group at the European Centre for Total Quality Management, University of Bradford. An iterative process was used to modify and approve the labels as deemed necessary by the research group members. This involved the following stages.

First, the group discussed the list of suggested labels and agreed on a single provisional label for each factor. The preliminary labels were then sent, accompanied by a list of the items appearing in each factor, to each member of the research group. They were asked to independently assess the suitability of each factor label in terms of interpretability and mutual exclusivity. The collective suggestions of the group members were then used to develop the final set of factor labels. The labels, described in Appendix B, were chosen to describe the critical factors of TQM.

The difficulties associated with determining the final factor labels serves to highlight the problems in understanding Total Quality Management. In this instance,

real data has not supplied convenient groups of items in all cases. The groups appear to be more complex in nature than groupings supplied by nonempirical means, such as the Baldrige and European Quality Award frameworks. Nevertheless, independent judges from outside the discipline were able to supply descriptive labels for the factors that were synthesised and substantiated by TQM experts into the final group. The factors were considered, therefore, to have content validity on the basis that the judgements by nonexperts in TQM were successfully used to describe the content of the factors, and thereby allow experts to develop satisfactory labels for each factor without confounding the process with their own preconceived opinions.

Item Analysis

Content validity, although mainly resting on rational rather than empirical grounds, can also be assessed, to a degree, from information given by analytical results. Item analysis suggested by Nunnally [42], in the context of the development of suitable psychological tests, can be used to support rational acceptance of the content.

An examination of factor loadings (the item/factor correlations) was, therefore, made in accordance with Nunnally's [42] suggestions. In item analysis, correlations above 0.20 are usually considered good. This is achieved by all the variables with maximum loadings on each of the 10 factors. The next step was to calculate coefficient alpha for each set of items. As has been previously discussed, coefficient alpha in all 10 factors was sufficiently high.

The distribution of individuals' scores on each factor was then examined. This was performed by examining the frequency histograms and normal probability plots of factor scores produced by SPSS-X. Nunnally [42] suggests that if the distributions of factor scores are near-symmetrical and approximately normal, then the selection of items is complete. He emphasises, however, that major stress should be made on the correlations of items with scale scores, rather than on the distributions of scores. This supports the rational acceptability of the items appearing in each of the 10 factors on the basis of Nunnally's [42] suggestions.

DISCUSSION

The 10 factors extracted in this study exhibit an acceptable degree of reliability in terms of internal consistency and split-halves test results. The factor structure is also robust to both oblimin (oblique) and varimax (orthogonal) rotation methods. All the factors were tested for content validity, and in light of rational considerations by both independent and expert panels of judges, were considered valid. This is supported by the evidence of the item analysis derived from suggestions by Nunnally [42]. Unifactorial tests provide evidence of the construct validity of all 10 factors. The goals of the research design, namely to develop an empirically based scale of item scores and to identify the critical factors of TQM, were consequently met. The questionnaire items that appear in each of the 10 factors identified in this study are listed in Appendix B. The content of each factor is considered later in this discussion.

Comparison with Saraph' Model

Saraph et al. [48] derived an eight-factor framework for quality management. The domain of their study was limited in that it did not include items relating to customer

satisfaction and customer relationship management. The only customer-focused variables were included within the product/service design factor. In contrast, this study, using a ratio-scaling questionnaire, identified 10 critical factors of TQM. Customer satisfaction orientation, teamwork structures, and communication of improvement information factors cover new areas, which illustrate the wider domain covered by this study. The major common factors are strategic quality management and top management leadership, quality improvement measurement systems and quality data and reporting, and supplier partnerships and supplier quality management. The comparisons between other factors are more complex. The two factor models are compared in Table 3.

The 10-factor structure of this study contrasts with Saraph et al.'s [48] 8-factor framework in that the mix of items in the 10 factors is more complex. The loss of a convenient taxonomy of items is a consequence of extracting interrelated (oblique) factors. The advantage of this study's results are that they attempt to describe the complex interrelationships between different elements of the TQM approach. As more elements have been drawn into the TQM arena since Saraph et al.'s study, these interrelationships appear to have become more involved. The domain of TQM may possibly have become too great to be conveniently taxonomically defined on the basis of past literature. Instead, the focus of research should emphasise the practical experiences of organisations. The complexity of many of the factors in this study probably reflects the general level of understanding of the subject as a whole, and the absence of an established body of theory.

Comparisons with the Baldrige Framework

The 10 critical factors can be directly compared to the Malcolm Baldrige National Quality Award model [40] [41]. This is possible since many of the questionnaire items were derived from the Baldrige guidelines [40]. A comparison of item groupings under each factor compared to the Baldrige items from which they were derived is given in Table 4. The most obvious comparison that can be made is that the empirically derived factors do not match the categories suggested by the Baldrige model. Empirical evidence does, however, seem to be supported by TQM theory as provided by established literature.

Factor 6 is the most distinct from any part of the Baldrige model since it includes issues drawn from five Baldrige categories. In essence, this "Strategic Quality Management" factor describes the cornerstone of a TQM system, consisting of elements strongly supported in established TQM theory. These include senior executive commitment [13] [16] [26] [35] [43], active quality leadership by managers [13] [16] [23] [44], the development of long-term, quality-focused strategies [13] [16] [23] [35] [44], the control and improvement of core processes [43] [48], the inclusion of employee considerations in improvement initiatives [2] [16] [44], and the analysis of data to prioritise improvement activities [16] [32]. With these elements in place, the inclusion of the other nine critical factors will ensure that the TQM system is constructed in a way that enhances the review and ongoing improvement of the organisation. Factor 6 appears, therefore, to be a useful starting point for describing the empirical TQM model.

In other factors, more specific links between practices are implied in the research findings. For example, Factor 1 (People and Customer Management) suggests a

Table 3: Comparison of factor models.

Saraph et al. [48]: Saraph's 8 factor model	Black and Porter: Critical Factors of TQM
Top Management Leadership	Corporate Quality Culture Strategic Quality Management
Quality Data and Reporting	Quality Improvement Measurement Systems
Training	
Employee Relations	People and Customer Management
Process Management	Operational Quality Planning
Product/Service Design	External Interface Management
Supplier Quality Management	Supplier Partnerships
Role of the Quality Department	Teamwork Structures Customer Satisfaction Orientation Communication of Improvement Information

much closer link between HR planning and managing customer relations than is implied in the Baldrige model.

Of particular interest is Factor 4 (Customer Satisfaction Orientation), which draws together both customer satisfaction and competitor benchmarking together in a factor that is more reminiscent of Gale's [24] "customer value analysis" approach. The kind of orientation suggested in this factor would ensure that an organisation understands its competitive position within the marketplace in the context of how its competitors are improving their performance.

Factor 5 describes a number of key external interfaces that need to be managed by defining external requirements (e.g., environmental and public health requirements, and current and potential customer requirements). These need to be matched against the organisation's own capabilities, a key concept in the prescriptions of Deming [15] [16], Juran [34] [35], Oakland [43], Groocock [28] and many others [8] [13] [21] [50] [51], but an area that is split between categories 1, 7 and 5 in the Baldrige model.

On the other hand, Factor 3 is more complex. It brings together employee education and training, noncompetitive benchmarking and contact with the community under the umbrella of "Communication of Improvement Information." Literature consistently emphasises the importance of a clearly communicated direction for an organisation [13] [23] [24] [25] [43] [44]. Although not clear, it is possible that this factor describes the type of communications that are required to drive the improvement process by consistently informing people working within it, and reinforcing their perception of the organisation's TQM objectives.

Factor 2 is interesting, as it combines two questionnaire items drawn from the same Baldrige item within the Process Management category, supported by a literature-derived item. This critical factor identifies "Supplier Partnerships" as a distinct element within the TQM system, a concept supported by a significant body of literature [1] [16] [19] [27] [34] [38] [39].

Table 4: Comparison with 1995 Baldrige.

Factor Number (Items in Each Factor)	Equivalent Baldrige Items
Factor 1 (v48,v41,v47)	4.1, 4.2, 7.2
Factor 2 (v33,v16,v24)	5.4, 5.4, (v24)
Factor 3 (v39,v23,v22,v20)	(v39), 4.3, 2.2, 1.3
Factor 4 (v26,v49,v34,v35)	(v26), 7.3, 7.3, 2.2
Factor 5 (v19,v31,v30)	1.3, 7.1, 5.1
Factor 6 (v17,v52,v28,v21,v18,v45)	5.2, (v52), 4.4, 1.1, 3.1, 2.3
Factor 7 (v46,v44)	(v46), (v44)
Factor 8 (v25,v27)	3.1, 3.2
Factor 9 (v38,v36,v50)	5.2, 2.1, 2.1
Factor 10 (v40,v43)	3.2, (v43)

Note: Items in parentheses (v24, v39, v26, v52, v46, v44, v43) listed under "Equivalent Baldrige Items" were drawn from outside the domain of the 1995 Baldrige criteria.

The collection and review of practices using data analysis is a central pillar in quality management literature [15] [16] [34]. This is supported by the appearance of Factor 9, which draws items from the Baldrige Management of Information and Analysis and Process Management categories [41].

Corporate quality culture is often cited as an important element in the TQM approach [13] [26] [37] [44], but is not specifically mentioned within the Baldrige framework. It is, therefore, interesting to note that Factor 10 draws this concept out as an area worth distinct consideration.

One factor (Factor 7) contains elements not represented by the Baldrige model. It describes specific organisational structures that could be used to support quality improvement and cross-functional working. The Baldrige framework does not include these, as it intentionally does not include prescriptive suggestions within its guidelines. However, the use of such structures and approaches is commonly suggested in established literature [2] [9] [13] [32] [43].

It is interesting to find Operational Quality Planning (Factor 8) as a distinct factor, suggesting that revisiting short-term objectives from a quality viewpoint is essential in order to drive improvement effectively. Essentially, if TQM is to become fully integrated into a business, the organisation needs to deflect itself away from a "business as usual" or firefighting mentality at the operational level, towards constant reviews against customer and operational requirements.

SUMMARY

This study has demonstrated how empirical work can provide new insights into Total Quality Management. Although the 10 factors generated by this empirical analysis do not fit into a convenient taxonomy of the type suggested by the Baldrige framework [41], the concepts discussed previously, highlighted by the content critical factors, remain consistent with established TQM theory.

More importantly, however, this research offers a simple, reliable and valid methodology for scientifically examining how the myriad of practices and concepts involved in TQM systems can be modelled over time. This research design is ideal for use in further studies. New items can be added to the ratio-scaling questionnaire without distorting the relative values of existing items in the domain. This is a vital property for future studies, since the domain of TQM is likely to expand as new practices are developed over time.

Further studies using this methodology can be developed to improve our understanding of the fundamental structure of TQM. In particular, a comparison of this study's analysis of the perceptions of European-based organisations needs to be made against the experiences of North American companies.

The findings offer a direction to the development of an empirical understanding of Total Quality Management and its critical elements. In practical terms, the findings can be used to improve existing self-assessment frameworks such as the Baldrige and European Quality Award criteria. The improvement of such TQM-based frameworks is important given the increasing use of self-assessment by organisations. It would also give organisations the opportunity to make better informed decisions concerning their Total Quality Management initiatives. [Received: February 10, 1994. Accepted: November 13, 1995.]

REFERENCES

[1] Adams, R.J., & Browning, J.M. Purchasing and product liability. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 1991, *25*(2), 2-9.

[2] Beer, M.C. Corporate change and quality. *Quality Progress*, 1988, *21*(1), 33-35.

[3] Benson, P.G., Saraph, J.V., & Schoeder, R.G. The effects of organisational context on quality management. *Management Science*, 1991, *37*(9), 1107-1124.

[4] Blank, L., & Solorzano, J. Using quality cost analysis for management improvement. *Industrial Engineering*, 1978, *10*(2), 46-52.

[5] Bossink, B., Gieskes, J., & Pas, T. Diagnosing total quality management—Part 1. *Total Quality Management*, 1992, *3*(3), 223-231.

[6] Bossink, B., Gieskes, J., & Pas, T. Diagnosing total quality management—Part 2. *Total Quality Management*, 1992, *4*(1), 5-12.

[7] Bryman, A., & Cramer, D. *Quantitative data analysis for social scientists.* London: Routledge, 1967.

[8] Byrne, D.M., & Taguchi, S. The Taguchi process to parameter design. *Quality Progress*, 1987, *20*(12), 19-26.

[9] Cahill, D., & Follos, M. Making continuous quality improvement self-sustaining. *Proceedings of the 2nd Conference on Total Quality Management*, 1989, 91-97.

[10] Camp, R.C. *Benchmarking: The search for industry best practices.* ASQC Quality Press, 1989.

[11] Cattell, R.B. *The scientific use of factor analysis in behavioural and life sciences.* New York: Plenum Press, 1978.

[12] Comrey, A.L. *A first course in factor analysis.* New York: Academic Press, 1973.

[13] Crosby, P.B. *Quality is free.* New York: McGraw-Hill, 1979.

[14] Crosby, P.B. *Running things—The art of making things happen.* New York: McGraw-Hill, 1986.

[15] Deming, W.E. On some statistical aids toward economic production. *Interfaces*, 1975, *5*(4), 1-15.

[16] Deming, W.E. *Out of the crisis.* Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1982.

[17] Deshpande, R., & Parasuraman, A. Linking corporate culture to strategic planning. *Business Horizons*, 1986, *21*(3), 28-37.

[18] Destatnik, R.L. Inside the Baldrige Award guidelines, category 7: Customer focus and satisfaction. *Quality Progress*, 1992, *25*(12), 69-74.

[19] Easy, R. Quality assurance—An attitude of mind. *Quality Assurance*, 1985, *11*(2), 98-99.

[20] *E.F.Q.M. self-assessment guidelines.* European Foundation for Quality Management, Brussels, 1995.

[21] Feigenbaum, A.V. *Total quality control.* New York: McGraw-Hill, 1961.

[22] Flynn, B.B., Schroeder, R.G., & Sakakibara, S. A framework of quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 1994, *11*, 339-366.

[23] Gagliardi, P. The creation and change of organisational cultures: A conceptual framework. *Organisation Studies*, 1986, *7*(2), 117-134.

[24] Gale, B.T. *Managing customer value.* New York: The Free Press, 1994.

[25] Garvin, D.A. *Managing quality.* New York: McGraw-Hill, 1988.

[26] Gitlow, H.S., & Hertz, P.T. Product defects and productivity. *Harvard Business Review*, 1983, *61*(5), 45-48.

[27] G.A.O. *Management practices: U.S. companies improve performance through quality efforts.* Washington, D.C.: General Accounting Office, GAO/NSIAD-91-190, 1991.

[28] Groocock, J.M. *The chain of quality.* Chichester: John Wiley, 1986.

[29] Harman, H.H. *Modern factor analysis.* New York: Academic Press, 1967.

[30] Heaphy, M.S. Inside the Baldrige Award guidelines, category 5: Management of process quality. *Quality Progress*, 1992, *25*(10), 74-79.

[31] Helton, R.B. 'The Baldie play.' *Quality Progress*, 1995, *28*(2), 43-45.

[32] Ishikawa, K. *What is total quality control: The Japanese way.* London: Prentice Hall, 1985.

[33] Joiner, B.L., & Scholtes, P.R. The quality manager's new job. *Quality Progress*, 1986, *19*(10), 52-56.

[34] Juran, J.M. *Quality control handbook* (2nd ed.). London: McGraw-Hill, 1962.

[35] Juran, J.M., & Gryna, F.M. *Quality planning and analysis.* New York: McGraw-Hill, 1980.

[36] Kanji, G.K. Total quality management: The second industrial revolution. *Total Quality Management*, 1990, *1*(1), 3-11.

[37] Kim, J., & Mueller, L.W. *Factor analysis: Statistical methods and practical issues.* Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-014. Beverly Hills: Sage Publications, 1978.

[38] Kohoutek, H.J., & Sellers, J.H. From criticism to partnership. *Quality Progress*, 1988, *21*(5), 17-21.

[39] Newman, R.G. Single sourcing: Short-term savings versus long-term problems. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 1989, *25*(2), 20-25.

[40] N.I.S.T. *Malcolm Baldrige national quality award criteria*. U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, 1992.

[41] N.I.S.T. *Malcolm Baldrige national quality award criteria*. U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, 1995.

[42] Nunnally, J.C. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 1967.

[43] Oakland, J.S. *Total quality management* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

[44] Peters, T., & Austin, N. *A passion for excellence—The leadership difference*. New York: Random House, 1985.

[45] Porter, L.J., & Black, S.A. A holistic framework for total quality management. *Proceedings of the Operational Research Society Conference*, U.K., OR35, September, 1993.

[46] Ramirez, C., & Loney, T. Baldrige Award winners identify the essentials of a successful quality process. *Quality Digest*, 1993, January, 38-40.

[47] Rummel, R.J. *Applied factor analysis*. Evanston: Northwestern University Press, 1970.

[48] Saraph, J.V., Benson, P.G., & Schroeder, R.G. An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 1989, *20*(4), 457-478.

[49] Shewhart, W.A. *Economic control of quality of manufactured product*. New York: Van Nostrand Company, 1931.

[50] Slater, R.H. Integrated process management: A quality model. *Quality Progress*, 1991, *24*(1), 27-31.

[51] Sullivan, L.P. The power of Taguchi methods. *Quality Progress*, 1987, *20*(6), 76-79.

[52] Sunday, J.L., & Liberty, L. Benchmarking and the Baldrige Award. *Quality Progress*, 1992, *25*(9), 75.

[53] Thurstone, L.L. *Multiple factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1947.

[54] Tucker, F.G., Zirvan, S.M., & Camp, R.C. How to measure yourself against the best. *Harvard Business Review*, 1987, *65*(1), 8-10.

[55] Wisner, J.D., & Eakins, S.G. A performance assessment of the U.S. Baldrige quality award winners. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 1994, *11*(2), 8-25.

[56] Zairi, M. The art of benchmarking: Using customer feedback to establish a performance gap. *Total Quality Management*, 1992, *3*(2), 177-188.

APPENDIX A
List of the 39 Questionnaire Items

Item Number	Item Description
V15	Integration of company quality values into management's quality plans, reviews, organisational structures and responsibilities.
V16	Action to assist and improve the quality and responsiveness of suppliers.
V17	Process control and the continuous improvement of core business processes in accordance with design requirements.
V18	Development and implementation of long-term plans and strategies to consider customer requirements and company capabilities.
V19	Recognition through policies of responsibilities such as public health and safety, environmental protection and waste management.
V20	Promotion of quality improvement with outside groups.
V21	Senior executive commitment through involvement and visibility in quality activities and communication of quality values.
V22	Benchmarking of processes in organisations outside direct competition (noncompetitive) to aid improvement.
V23	Assessment of needs for quality education and training and its subsequent delivery and review.
V24	Strategic management of suppliers (reliance on few dependable suppliers, development of long-term relations, involvement in the design/development process).
V25	Development and implementation of short-term plans and strategies to consider customer requirements and company capabilities.
V26	Commitments to customers through ongoing strengthening of policies, promises, guarantees and/or warranties.
V27	Consideration of quality and performance requirements in the development of short-term goals.
V28	Inclusion of employee well-being considerations in improvement activities (e.g., retraining, employee development, employee services, employee satisfaction).
V29	Analysis and review of customer information including complaints feedback.
V30	Integration of the design process with customer and operational requirements.
V31	Determination of customers' future requirements and the relative importance of product/service features.
V32	Use of specific mechanisms to promote employee contribution, involvement, empowerment, responsibility and innovation.
V33	Assurance of supplier quality (audits, reviews, inspection and communication of requirements).
V34	Determination and improvement of customer satisfaction.

APPENDIX A
(continued)

Item Number	Item Description
V35	Benchmarking of direct competitors' products and processes as a tool for improving own products/services and business processes.
V36	Management of data/information to support quality improvement efforts.
V37	Examination of customer-related/market data to support the development of priorities for improvement.
V38	Assessment and improvement of processes, practices and products/services.
V39	Determination of quality costs to support the development of priorities for improvement.
V40	Determination of quality and performance requirements in the development of long-term goals.
V41	Employee recognition and performance measurement to support quality and performance objectives.
V42	Use of tools such as check sheets, histograms, cause and effect analysis and control charts in the control of processes.
V43	Encouragement of a company-wide culture (common values, beliefs and behaviours) that is committed to quality improvement.
V44	Use of techniques such as "Department Purpose Analysis" to identify key processes and internal/external customers and suppliers.
V45	Analysis of operational performance, cost and financial data to support the development of priorities for improvement.
V46	Use of specific organisational structures (councils, steering committees and teams) to support quality improvement.
V47	Management of customer relations (e.g., the role of customer contact personnel, follow-up with customers and the use of customer service standards).
V48	Human resource management (education, training and involvement schemes) in line with company quality and performance plans.
V49	Comparisons of customer satisfaction with both competitors and internal indicators.
V50	Procedures to ensure the reliability, consistency and improvement of the data gathering cycle.
V51	Process control, assessment and continuous improvement of support services in the business.
V52	Active leadership by managers/supervisors in coaching, encouraging, communicating and promoting of quality issues.

APPENDIX B
Questionnaire Item: Appearing in Each Critical Factor of TQM

Factor 1	**People and Customer Management**
v48	Human resource management in line with company quality performance plans.
v41	Employee recognition/measurement to support quality/performance objectives.
v47	Management of customer relations.
Factor 2	**Supplier Partnerships**
v33	Assurance of supplier quality.
v16	Action to assist and improve the quality and responsiveness of suppliers.
v24	Strategic management of suppliers.
Factor 3	**Communication of Improvement Information**
v39	Determination of quality costs to support the prioritisation of improvements.
v23	Assessment of needs for quality training and subsequent delivery and review.
v22	Benchmarking of processes in noncompeting organisations.
v20	Promotion of quality improvement with outside groups.
Factor 4	**Customer Satisfaction Orientation**
v26	Commitments to customers through strengthening of warranties/policies, etc.
v49	Comparisons of customer satisfaction with competitors and internal indicators.
v34	Determination of improvements in customer satisfaction.
v35	Benchmarking of direct competitors' products and processes.
Factor 5	**External Interface Management**
V19	Recognition of responsibilities for public health and safety, and the environment.
v31	Determination of customers' future requirements.
v30	Integration of the design process with customer and operational requirements.
Factor 6	**Strategic Quality Management**
v17	Process control and improvement of core processes in accordance with design.
v52	Active leadership by managers in quality issues.
v28	Inclusion of employee well-being considerations in improvement activities.
v21	Senior executive commitment to quality through involvement and communication.
v18	Development/implementation of long-term plans/strategies focused on quality.
v45	Analysis of performance and cost data to support improvement priorities.
Factor 7	**Teamwork Structures for Improvement**
v46	Use of specific organisational structures to support quality improvement.
v44	Use of techniques to identify key processes, customers and suppliers.

APPENDIX B (continued)

Factor 8	**Operational Quality Planning**
v25	Development/implementation of short-term plans/strategies focused on quality.
v27	Consideration of performance requirements in developing short-term goals.
Factor 9	**Quality Improvement Measurement Systems**
v38	Assessment and improvement of processes, practices and products/services.
v36	Management of data/information to support quality improvement efforts.
v50	Procedures to ensure the reliability and improvement of data gathering.
Factor 10	**Corporate Quality Culture**
v40	Consideration of performance requirements in developing long-term goals.
v43	Encouragement of a company-wide culture committed to quality improvement.

Simon Black is the organisation and quality development manager for Empire Stores UK, a subsidiary of Redoute Catalogue S.A. After taking his bachelors degree at Reading University, UK, he entered the food industry, where he was involved in quality assurance and supplier assessment. He returned to the University of Bradford Management Centre to take his Ph.D. His doctoral research examined issues relating to Total Quality Management practice, including the use of the Malcolm Baldrige and European Quality Awards. His current role is one of driving a programme of corporate change impacting on leadership and customer service throughout the business. He also manages a company self-assessment process that integrates business planning with continuous improvement at operational levels. He has published articles in *Total Quality Management* and numerous journals of the *European Foundation for Quality Management.*

Leslie J. Porter is the Ford Professor in Quality Management at the European Centre for Total Quality Management, University of Bradford Management Centre, UK. He is the director of the Ford Masters Program in Quality Management at the University. After taking a BSc in physics at Imperial College, University of London, he entered industry as a research physicist. He returned to the University of Surrey, UK, to take an MSc and Ph.D., and after several years of management experience in the automotive industry, completed an MBA. His research interests include Total Quality Management (TQM), implementation strategies and TQM-based assessment systems. He has published articles in the *International Journal of Quality and Reliability Management, The International Journal of Production Economics, Quality and Reliability Engineering International* and *Total Quality Management.* He is an assessor for the European Quality Award and was the winner of a European Quality Award prize in 1994 for directing research in TQM.

Long Range Planning, Vol. 17, No. 1, pp. 23 to 32, 1984
Printed in Great Britain

0024–6301/84 $3.00 + .00
Pergamon Press Ltd.

Identifying and Using Critical Success Factors

Joel K. Leidecker and Albert V. Bruno, University of Santa Clara

This article focuses on defining and discussing the concept of critical success factors as input into the environment analysis, resource analysis, and strategy evaluation steps in the strategic planning/strategy development process. The reader is provided with eight possible sources of critical success factors including environmental analysis, analysis of industry structure, industry/business experts, analysis of competition, analysis of dominant firm in the industry, company assessment, temporal/intuitive factors and PIMS results. Examples of CSF's from various sources are provided and a scheme by which the reader can assess the relative importance of identified CSF's is presented.

Daniel first discussed Critical Success Factors (CSF's) in an article in the early 1960s. The concept received little attention until a decade later, when Anthony, Dearden and Vancil[1] utilized the concept in the design of a management control system. Anthony and Dearden pointed out that the management control system, in addition to measuring profitability, identifies certain 'key variables (also strategic factors, key success factors, key result areas and pulse points)' that significantly impact profitability. These authors suggest, among other things, that there are usually six different variables; these variables are important determinants of organizational success and failure; they are subject to change and this is not always predictable.[2,3] The concept of critical success factors has also been used to assist in defining the CEO and General Manager's information needs.[4] This approach forces the key decision maker to identify those information needs that are critical or important to the success of the business. The factors identified become the basis for the company's management information system and provide the standards for subsequent performance measurement and control systems. While Rockart and Anthony *et al.* believe the critical success factors approach can be an important tool in the two management areas cited above, we contend that another beneficial application of the concept is in the strategic planning and the business strategy development area. The identification of critical success factors provides a means by which an organization can assess the threats and opportunities in its environment. CSF's also provides a set of criteria for the strengths and weaknesses assessment of the firm. These two elements (assessment of environmental threats and opportunities, and specific firm resource analysis) are corner-stones of the strategic planning and strategy development process.[5–8]

The purpose of this article is three-fold. First is to define and discuss the concept of critical success factors. Second is to link the concepts to the strategic planning/strategy development process, and third, the major focus of this paper, is to assist the reader with CSF identification and use. This is accomplished through discussion of various techniques for determining CSF's and by providing examples of usage applied to specific industries and/or firms.

Critical Success Factors

Definition

What is a critical success factor? Rockart observes:

> Critical success factors thus are, for any business, the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will insure successful competitive performance for the organization. They are the few key areas where 'things must go right' for the business to flourish. If results in these areas are not adequate, the organization's efforts for the period will be less than defined (p. 85).[4]

According to Hofer and Schendel:

> Key success factors are those variables which management can influence through its decisions that can affect significantly the overall competitive positions of the various firms in an industry. These factors usually vary

Both authors are members of the School of Business at the University of Santa Clara, Santa Clara, CA 95053, U.S.A.

> from industy to industry. Within any particular industry, however, they are derived from the interaction of two sets of variables, namely the economic and technological characteristics of the industry involved . . . and the competitive weapons on which the various firms in the industry have built their strategies . . . (p. 77)."

Hofer and Schendel argue that such factors are obvious, easily identified through a combination of sensitivity and elasticity analysis; they contend that the major problem is assessing relative important.

We contend, that critical success factors are not as obvious as Hofer and Schendel imply. While sensitivity and elasticity analyses are useful identification tools they are by no means sufficient nor are they the only useful methods for identifying a critical success factor. A substantial portion of this paper deals with these issues: factor identification and the determination of relative importance.

Because some definitional differences exist across the three applications identified above (MIS, control system, or planning system), we will use the following definition in this paper. Critical Success Factors (CSF's) are those characteristics, conditions, or variables that when properly sustained, maintained, or managed can have a significant impact on the success of a firm competing in a particular industry. A CSF can be a characteristic such as price advantage, it can also be a condition such as capital structure or advantageous customer mix; or an industry structural characteristic such as vertical integration (see Table 1 for some examples).

The concept of critical success factors has been applied at three levels of analysis (firm specific, industry and economic socio-political environment). Analysis at each level provides a source of potential critical success factors. Firm specific analysis utilizes an internal focus to provide the link to possible factors. Industry level analysis focuses on certain factors in the basic structure of the industry that significantly impact any company's performance operating in that industry. A third level of analysis goes beyond industry boundaries for a source of critical success factors. This school of thought argues that one needs to perpetually scan the environment (economic, socio-political) to provide sources that will be the determinants of a firm's and/or industry's success. We believe all three levels of analysis have merit as sources for critical success factors. We note that the more macro-oriented approaches are of lesser importance when designing a firm's management information system or internal control system.

Strategic Planning and the Strategy Development Process

Hofer and Schendel after reviewing a majority of

Table 1a. Critical success factors—industry

Automobile[1] industry	Semi-conductor industry	Food processing	Life insurance
Styling	Manufacturing process: cost efficient, innovative,	New product development	Development of agency personnel
Strong dealer network	cumulative experience	Good distribution	Effective control of clerical personnel
Manufacturing cost control	Technological competence: adequate technical	Effective advertising	Innovation in policy development
Ability to meet EPA standards	Capital availability product development		Innovative advertising Marketing strategy

Table 1b. Critical success factors—firms semi-conductor industry

National semi-conductor	Intel	AMD	Avantek
Broad product line	Innovator and leader in technology	Proprietary innovative products	Strong transistor product line
Large efficient production capacity	Strong product development and customer service	Does not compete in price sensitive markets	Solid customer range high yield manufacturing
Vertically integrated	Capability	Effective location of fabrication and assembly	
Innovative packaging and assembly operations	High margin proprietary devices	Operations strong technical marketing capabilities	

[1] Adapted from Daniel 1961.

The Impact of Critical Success Factors across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations

Toni M. Somers
Wayne State University
aa3808@wayne.edu

Klara Nelson
The University of Tampa
krnelson@alpha.utampa.edu

Abstract

This paper describes the impact of Critical Success Factors (CSFs) across the stages of Enterprise Resource Planning (ERP) implementations using the responses from 86 organizations that completed or are in the process of completing an ERP implementation. Our results provide advice to management on how best to utilize their limited resources to choose those CSFs that are most likely to have an impact upon the implementation of the ERP system.

1. Introduction

A recent IT innovation that is enhancing organizational performance through providing end-to-end connectivity is Enterprise Resource Planning (ERP) Systems. ERP software, which attempts to integrate all departments and functions across a company into a single computer system, is one of the fastest growing segments in the software market, and one of the most important developments in information technology in the last decade. A recent survey of 800 U.S. companies showed that ERP was commanding 43% of the companies' application budgets with ERP systems installed in almost half of these companies [1]. Market penetration of ERP varies considerably from industry to industry [58]. With over 60% of the U.S. Fortune 1000 penetrated, major ERP vendors are increasingly targeting small- and medium-sized enterprises (SMEs) to generate new sales. Vendors and users are also moving beyond core applications to extend ERP systems to support Web-based applications, e-commerce, customer-relationship management, and business planning [58].

The growing demand for ERP applications has several reasons, for example, competitive pressures to become a low cost producer, expectations of revenue growth, ability to compete globally, Y2K-related replacements, and the desire to re-engineer the business to respond to market challenges [38]. Benefits of a properly selected and implemented ERP system can be significant leading to considerable reductions in inventory cost, raw material costs, lead time for customers, production time, and production costs [28].

Despite the fact that "the business world's embrace of enterprise systems may in fact be the most important development in the corporate use of information technology in the 1990s" [17], broad-based empirical research in the CSFs that impact implementation are still very limited. For instance, some of the "success factors" identified in four case studies reviewed by Sumner [60] included: support of senior management, redesign of business processes to "fit" what the software will support, investment in user training, avoidance of customization, and use of "business analysts" with both business knowledge and technology knowledge. Bingi, Sharma and Godla [8] identified critical issues believed to impact an ERP implementation. For example, commitment from top management, reengineering of the existing processes, integration of the ERP with other business information systems, selection and management of consultants, and employee training on the new system must be considered to ensure successful implementation. Reel [47] summarized what he believed are essential CSFs in software projects that influence the successful management of a software development effort, and hold true regardless of the design and development methodology, the implementation language, or the application domain. Holland and Light [31] developed a framework that groups the CSFs of the ERP implementation process into strategic and tactical factors. Fitzgerald and O'Kane [23] discuss lessons learned by Motorola's Cellular Infrastructure Group in Cork, Ireland application of the CSF concept to software process improvement program. Willcocks and Sykes [65] found throughout their practical and research experiences that, "in practice, the need to identify and build key in-house IT capabilities before entering into ERP projects emerges as one of the critical and neglected success factors".

The concept of critical success factors in the IS literature is well established for numerous contexts, for example, requirements analysis [49], IS planning [9], and project management [51]. While ERP implementations differ from traditional systems in scale, scope, complexity, organizational changes, project costs, and need for business process re-engineering, the theoretical

development of CSFs in ERP implementations remains embryonic.

The purpose of this paper is to (1) empirically assess which CSFs are most critical in the ERP implementation process, and (2) address the close coupling of the CSFs of ERP systems across the stages of implementation based on a cross-section of medium to large organizations, who reportedly have implemented an ERP system. We examine the implications of the results for research and practice, and describe how they can be used as a communication tool and/or a checklist for consensus building by the stakeholders in their discussions on implementation.

2. Critical success factors of ERP implementation

Critical success factors can be viewed as situated exemplars that help extend the boundaries of process improvement, and whose effect is much richer if viewed within the context of their importance in each stage of the implementation process. Following Cooper and Zmud [15], we view the implementation process as consisting of six phases: initiation, adoption, adaptation, acceptance, routinization, and infusion. A number of factors that may affect the ERP implementation process and the probability of conversion success have been identified in the IT implementation, IT failures, and business process reengineering literatures [3]. Among the more important factors are top management support and involvement [34], the need for a project champion [7], user training [44], technological competence, process delineation, project planning, change management, and project management [27]. In the context of ERP implementation, additional issues include the need to reengineer business processes prior to implementation, the need to communicate effectively and set appropriate expectations, the use of a balanced IS and business team [5], and the avoidance of customization [60].

We propose a comprehensive list of 22 CSFs associated with project/system implementations derived through a process that involved identification and synthesis of those critical requirements for implementation that have been recommended by practitioners and academicians through an extensive review of the literature [55]. Specifically, we carefully reviewed the literature on IT implementation, business process reengineering, project implementations and descriptions, and case studies of ERP implementations of over 110 hundred companies in the popular literature to arrive at our CSFs [available upon request]. Each of the CSFs identified to have an impact on ERP implementations are described next along with relevant literature that supports their influence in project implementations in general.

2.1. Top management support

The commitment of top management to the diffusion of innovations throughout an organization has been well documented [34]. In particular, early in a project's life, no single factor is as predictive of its success as the support of top management [8],[54]. The roles of top management in IT implementations include developing an understanding of the capabilities and limitations of IT, establishing reasonable goals for IT systems, exhibiting strong commitment to the successful introduction of IT, and communicating the corporate IT strategy to all employees [43]. Research on project failures shows that project cancellations occur when senior management delegates progress monitoring and decisions at critical junctures of the project to technical experts [21]. The importance of top management support was instrumental in the successful implementation of a large customized system [26], was the second most important CSF in a study of MRP implementations in Sinagapore [2], and appeared to be the driving force behind a successful ERP implementation at a manufacturing firm in the southern Midwest [13].

2.2 Project champion

The success of technological innovations has often been linked to the presence of a champion who performs the crucial functions of transformational leadership, facilitation, and marketing the project to the users [7], [43]. Project champions should own the role of change champion for the life of the project and understand both the technology as well as the business and organizational context. By appointing an executive level individual with extensive knowledge of the organization's operational processes, senior management can monitor the ERP system implementation, because the champion has direct responsibility for and is held accountable for the project outcome [13]. One advantage of positioning the champion high in the organization is associated with the authority to move large and complicated projects through the transition [43]. Championship is a critical enabling factor if ERP stands a chance of succeeding [65].

2.3. User training and education

The role of training to facilitate software implementation is well documented in the MIS literature [44]. Lack of user training and failure to completely understand how enterprise applications change business processes frequently appear to be responsible for problem ERP implementations and failures [16], [64]. ERP projects appear to have a six-month learning curve at the beginning of the project [14]. At a minimum, everyone

who uses ERP systems needs to be trained on how they work and how they relate to the business process early on in the implementation process. Although many companies use consultants to help during the implementation process, it is important that knowledge is transferred from the consultant to internal employees [18]. Companies should provide opportunities to enhance the skills of the employees by providing training opportunities on a continuous basis to meet the changing needs of the business and employees [8].

2.4. Management of expectations

Information system failure has been defined as "the inability of an IS to meet a specific stakeholder group's expectations" [39, p. 263] and successfully managing user expectations has been found to be related to successful systems implementation [26]. Expectations of a company may exceed the capabilities of the system. ERP systems may fail to meet expectations despite positive contributions to the organization if the systems are "oversold" by the vendor. Careful deliberation of success measurement as well as management of expectations by the implementation manager of ERP projects are important factors [41]. Management of expectations has an impact through all stages of the implementation life cycle [30].

2.5. Vendor/customer partnerships

Vendor/customer partnerships are vitally important to successful ERP projects [57]. Research has shown that a better fit between the software vendor and user organization is positively associated with packaged software implementation success [33] and that organizations should attempt to maximize their compatibility with their vendors [62]. The relationship between the software buyer and vendor should be strategic in nature with the ERP provider enhancing an organization's competitiveness and efficiency. In their study, Willcocks and Sykes [65] identified supplier partnering as an enabling critical factor necessary for ERP success.

2.6. Use of vendors' development tools

There are indications that rapid implementation technologies and programs provided by the vendors can significantly reduce the cost and time of deploying ERP systems. An additional goal of implementation tools is the transfer of knowledge with respect to using the software, understanding the business processes within the organization, and recognizing industry best practices. Accelerators provided by vendors include business-process modeling tools that link business models to the software, templates for industry-specific business practices, and bundling of server hardware with ERP software, or offering combined packages of software, services, and support [25].

2.7. Careful selection of the appropriate package

The choice of the package involves important decisions regarding budgets, timeframes, goals, and deliverables that will shape the entire project. Choosing the right ERP packaged software that best matches the organizational information needs and processes is critical to ensure minimal modification and successful implementation and use [33]. Selecting the wrong software may mean a commitment to architecture and applications that do not fit the organization's strategic goal [48] or business processes.

2.8. Project management

While many in the IS business consider project management an oxymoron, its importance in IT projects is well–documented, and numerous methodologies and management tools exist. Project management activities span the life of the project from initiating the project to closing it [30]. The contingency approach to project management suggests that project planning and control is a function of the project's characteristics such as project size, experiences with the technology, and project structure. The vast combination of hardware and software and the myriad of organizational, human and political issues make many ERP projects huge and inherently complex, requiring new project management skills [50]. Specifically, proper management of scope is critical to avoid schedule and cost overruns and necessitates having a plan and sticking to it. A project scope that is too broad or ambitious can cause severe problems. Customization increases the scope of an ERP project and adds time and cost to an implementation. The minimal customization strategy discussed later, which allows for little if any user-suggested changes and customizations, is an important approach to managing the scope of an ERP project. The high implementation risks of ERP projects imply the need for multiple management tools such as external and internal integration devices and formal planning and results-controls [3].

2.9. Steering committee

To make ERP succeed, it is necessary to form a steering committee or group of "superusers" [60]. A project management structure with a "steering committee" consisting of senior management from across different

corporate functions, project management representatives, and end users who will have daily contact with ERP, is an effective means of ensuring appropriate involvement [11]. A steering committee enables senior management to directly monitor the project team's decision making by having ratification and approval rights on all major decisions, thereby ensuring that there are adequate controls over the team's decision making processes [63].

2.10. Use of consultants

Many organizations use consultants to facilitate the implementation process. Consultants may have experience in specific industries, comprehensive knowledge about certain modules, and may be better able to determine which suite will work best for a given company [46]. Consultants may be involved in various stages of the implementation: performing requirements analysis, recommending a suitable solution, and managing the implementation [62]. While opinions vary with respect to what third parties should be able to control, the company should keep control and accept full responsibility for all phases of the project [14]. A recent study of SAP implementations indicated mixed performance ratings for consultants [14]. A major concern stems from financial ties to the recommended software vendor and lack of expertise and experience in ERP appropriate to the business [46].

2.11. Minimal customization

Minimal customization which involves using the vendor's code as much as possible even if this means sacrificing functionality has been associated with successful ERP implementations [48]. A recent survey of Fortune 1000 companies regarding ERP customization policies indicates that 41% of the companies re-engineer their business to fit the application, 37% of the companies choose applications that fit their business and customize a bit, and only 5% customize the application to fit their business [19]. Because customizations are usually associated with increased information systems costs, longer implementation time, and the inability to benefit from vendor software maintenance and upgrades [33], customization should only be requested when essential [4] or when the competitive advantage derived from using non-standard processing can be clearly demonstrated [20]. Management has the ultimate choice of changing the process to fit the system or the system to fit the process.

2.12. Data analysis and conversion

A fundamental requirement for the effectiveness of ERP systems is the availability and timeliness of accurate data. Data problems can cause serious implementation delays, and as such, the management of data entering the ERP system represents a critical issue throughout the implementation process [36]. Within the company, the challenge lies in finding the proper data to load into the system and converting all those disparate data structures into a single, consistent format. Conversion can be an overwhelming process, especially if companies do not understand what needs to be included in the new systems and what needs to be omitted. In addition, interfaces with other internal and external systems (between departments such as accounting and production, legacy, client/server, other ERP/MRP/MPRII systems, data warehouses, EDI, EFT, and Web) require the ability to handle complex data sources and legacy data types.

2.13. Business process reengineering

One of the problems associated with implementing packaged software is the incompatibility of features with the organization's information needs and business processes [33]. To achieve the greatest benefits provided by an ERP system, it is imperative that the business processes are aligned with the ERP system. Both the reengineering literature [29] and the ERP literature suggest that an ERP system alone cannot improve organizational performance unless an organization restructures its business processes [8]. According to Willcocks and Sykes [65], the new business model and reengineering that drives technology choice is an enabling factor that can contribute to ERP success. In order to maximize the benefits of ERP investments, the supplementary redesign of business processes promises the highest ROI, but also increases the level of complexity, risks and costs [37].

2.14. Defining the architecture

While successful ERP implementation is often determined by business and organization changes, architecture choices deserve thorough consideration during the system procurement phase. Key architectural considerations, which should occur very early in the implementation process, revolve around centralization or decentralization, compatibility of existing tools within the enterprise with the ERP system, and identification of bolt-ons such as data warehouses [56]. Feeny and Willcocks [22] identified architecture planning as a core IT capability and stressed that this cannot be cast aside to ERP suppliers.

2.15. Dedicated resources

An organization's failure to commit the required financial, human and other resources has been found to be a problem in reengineering implementations [27]. Dedicated resources are critical to realize the benefits associated with an ERP package [48]. Resource requirements need to be determined early in the project and often exceed initial estimates and the inability to secure resource commitments up front may doom project efforts [47].

2.16. Project team competence

Another decisive element of ERP implementation success or failure is related to the knowledge, skills, abilities, and experience of the project manager as well as selection of the right team members, which should not only be technologically competent but also understand the company and its business requirements [36]. The skills and knowledge of the project team is important as is the use of consultants to provide expertise in areas where team members lack knowledge [6], [10], [13].

2.17. Change management

Managing change is a primary concern of many involved in ERP implementations. ERP systems introduce large-scale change that can cause resistance, confusion, redundancies, and errors. It is estimated that half of ERP implementations fail to achieve expected benefits because companies "significantly underestimate the efforts involved in change management" [4]. Research has shown that effective change management is critical to successful implementations of technology and business process reengineering [27]. Companies need to adopt a comprehensive approach toward the large-scale process and system changes associated with ERP implementations and make change everyone's first priority [42].

2.18. Clear goals and objectives

Clear goals and objectives were the third most critical success factor in a study of MRP implementations [2]. The initial phase of any project should begin with a conceptualization of the goals and possible ways to accomplish these goals [53]. Goals should be clarified so they are specific and operational, and to indicate the general directions of the project [12]. It is important to set the goals of the project before even seeking top management support [54]. The "triple constraint" of project management specifies three often competing and interrelated goals that need to be met: scope, time, and cost goals [52]. Many ERP installations face scope creep as a result of lacking a clear plan [24], [61].

2.19. Education on new business processes

When considering implementation coupled with business process reengineering, it is imperative for managers to educate and communicate their goals and long-term perspectives in order to win support of all members of the organization affected by the changes [40].

2.20. Interdepartmental communication

Communication is the oil that keeps everything working properly [52]. Slevin and Pinto [54] identified communication as a key component across all ten factors of their Project Implementation Profile and maintained that "communication is essential within the project team, between the team and the rest of the organization, and with the client"(p. 60). Poor communication between reengineering team members and other organizational members was found to be a problem in business process reengineering implementations [27]. Interdepartmental communication represented an important CSF in a study of MRP implementations [2].

2.21. Interdepartmental cooperation

A key factor for the successful implementation of ERP systems requires a corporate culture that emphasizes the value of sharing common goals over individual pursuits and the value of trust between partners, employees, managers and corporations [59]. As ERP systems cross-functional and departmental boundaries, cooperation and involvement of all involved appears to be critical [48]. ERP potential cannot be leveraged without strong coordination of effort and goals across business and IT personnel [65].

2.22. Ongoing vendor support

ERP systems are a way of life and may be a lifelong commitment for many companies [18]. There will always be new modules and versions to install and better fits to be achieved between business and system. Consequently, vendor support represents an important factor with any packaged software including extended technical assistance, emergency maintenance, updates, and special user training.

3. Method and sampling frame

The companies included in this study were randomly drawn from two sources: (1) Fortune 500 firms and, (2) a

random sample of 200 organizations from the *Directory of Top Computer Executives* who indicated the existence of an ERP system. Data were secured by a mail questionnaire. Huber and Powere [32, p. 174] noted that "if only one informant per organization is to be questioned, attempt to identify the person most knowledgeable about the issue of interest". Therefore, having decided to use a single informant from each company, we examined the suitability of various possible informants. The senior IS executive is considered to be the most suitable informant, especially if this executive was also at a senior level in the overall organizational hierarchy [35]. Accordingly, our questionnaire was addressed personally to a senior level IS executive. A short questionnaire, pre-tested during the company interviews to increase the content validity of the research instrument, was mailed to the executive in each company in the sample, accompanied by an informational letter stating the purpose of the research and ensuring confidentiality. The initial company interviews showed that top management from this functional position tended to have the most complete knowledge about the CSFs that were important during their ERP implementations, thereby minimizing some of the problems of the key-informant technique used in our study [45]. Clear, short definitions of the six stages of implementation were included in the questionnaire. Respondents were provided with a list of 22 relevant CSFs drawn from the literature and company interviews, and pre-tested during the pilot stage. They were asked to: (1) identify the degree of importance of each CSF in their ERP implementation overall, using a 5-point scale, ranging from low to critical (including NA=not applicable) and, (2) indicate in which stage of the implementation (i.e., initiation, adoption, adaptation, acceptance, routinization, infusion) the particular CSF was important.

The initial mailing of 700 surveys, resulted in a total response of 86 usable questionnaires (representing a 13.46 percent response rate). Surveys were not completed for several reasons: (1) the most common reason cited was the firm's policy prohibiting completion of academic questionnaires (n=21), (2) some surveys were not deliverable as addressed (n=34) and, (3) a few were returned because the "addressee" left the position or retired (n=6).

4. Results

A wide variety of industries were represented in the responses. The companies classified by industry type and respondents' title are described as shown in Tables 1 and 2. The descriptive statistics suggests that a wide variety of industries were represented and the information was provided by top level IS executives. As can be observed from Table 3, over half (60%) of the organizations reported their ERP implementation was completed last year or over one year ago, 20% were near completion, and 30% were early to mid implementation.

"Table 1. Companies by industry."

Industry	Number of Companies
Education	3
Insurance	6
Retail	8
High Technology	10
Financial Services	10
Manufacturing	20
Utilities	7
Healthcare	13
Government	4
Professional Services	2
Telecommunication	2
Other	1
Total	86

"Table 2. Respondents' titles."

Title of Respondents	Number of Companies
CEO	2
CIO	20
President	5
Senior vice president (e.g., IS, IT, finance)	10
Director of MIS	12
Manager (e.g., MIS, IS, project or implementation)	37
Total	86

"Table 3. Organizations' current stage of ERP installation."

Early to mid implementation	30%
Late implementation/near completion	20%
Implementation completed last year	20%
Implementation completed over a year ago	40%

Table 4 presents the means and standard deviations for the 22 CSFs in descending order of importance (5=critical, 4=very high, 3=high, 2=moderate and 1=low). Top management support was viewed as most important by of our executives. Likewise, among the top ten important CFSs are: project team competence, interdepartmental cooperation, clear goals and objectives, project management, interdepartmental communication management of expectations, project champion, vendor

support and careful selection of package. Surprisingly, use of consultants and use of vendors' tools did not appear to be very important in the implementation process for these companies.

"Table 4. Mean rankings of CSFs by degree of importance in ERP implementation"

Critical success factor	Mean	Std. Dev
1. Top management support	4.29	1.16
2. Project team competence	4.20	1.07
3. Interdepartmental cooperation	4.19	1.20
4. Clear goals and objectives	4.15	1.14
5. Project management	4.13	0.96
6. Interdepartmental communication	4.09	1.33
7. Management of expectations	4.06	1.37
8. Project champion	4.03	1.58
9. Vendor support	4.03	1.60
10. Careful package selection	3.89	1.06
11. Data analysis & conversion	3.83	1.27
12. Dedicated resources	3.81	1.25
13. Use of steering committee	3.79	1.95
14. User training on software	3.79	1.16
15. Education on new business processes	3.76	1.18
16. Business Process Reengineering	3.68	1.26
17. Minimal customization	3.68	1.45
18. Architecture choices	3.44	1.19
19. Change management	3.43	1.34
20. Partnership with vendor	3.39	1.21
21. Use of vendors' tools	3.15	1.57
22. Use of consultants	2.90	1.20

Table 5 lists the top five CSFs, in order of their importance, across the stages of IT implementation. Most important CSFs during initiation are: architecture choices, clear goals and objectives, partnership with vendor, top management support, and careful selection of package. In the adoption phase, when a decision is reached to invest resources necessary for the implementation effort, it is no surprise that top management, project team competence, use of steering committee, partnership with vendor, and dedicated resources are most important to the companies under consideration. Interdepartmental communication and cooperation, project team competence, dedicated resources and use of vendors' tool are the most important CSFs during the adaptation phase, which is the phase in which the application package is installed and becomes available for use in the organization. Again, interdepartmental communication and cooperation, and project team competence are important in the acceptance phase along with top management support, project team competence, and education on new business process. When the ERP application is no longer perceived as something out of the ordinary, interdepartmental communication and cooperation and top management support are still viewed as very important to the implementation. Also, vendor support and user training on software are important CSFs in the routinization phase of

"Table 5. Top CSFs by ERP implementation stage"

Stage: Initiation	Respondents
1. Architecture choices	71%
2. Clear goals and objectives	63%
3. Partnership with vendor	61%
4. Top management support	61%
5. Careful selection of package	60%
Stage: Adoption	
1. Top management support	68%
2. Project team competence	61%
3. Use of steering committee	60%
4. Partnership with vendor	60%
5. Dedicated resources	59%
Stage: Adaptation	
1. Interdepartmental communication	65%
2. Interdepartmental cooperation	63%
3. Project team competence	63%
4. Dedicated resources	60%
5. Use of vendors' tools	60%
Stage: Acceptance	
1. Interdepartmental communication	64%
2. Interdepartmental cooperation	63%
3. Top management support	56%
4. Project team competence	55%
5. Education on new business processes	53%
Stage: Routinization	
1. Interdepartmental communication	51%
2. Top management support	42%
3. Interdepartmental cooperation	41%
4. Vendor support	36%
5. User training on software	36%
Stage: Infusion	
1. Interdepartmental communication	39%
2. Interdepartmental cooperation	35%
3. Top management support	32%
4. Vendor support	28%
5. Partnership with vendor	28%

implementation. Interdepartmental communication and cooperation and top management support are the most important CSFs when the ERP application is used within the organization to its fullest potential along with vendor support and partnership with vendor. Although not among the 5 most important CSFs during the initiation and adoption phases, interdepartmental communication and cooperation were determined important across the adaptation, acceptance, routinization and infusion phases. Top management support appears to be important in all phases, with the exception of the adaptation phase.

5. Managerial implications

Our research not only identified which CSFs are most critical in ERP implementations, but also determined which factors are temporal, i.e. significant in the implementation process for a particular period in time. This information can now be used to identify, anticipate, and allocate time and resources across those factors that need attending to for effective project monitoring [54]. It also provides an understanding of the factors and their importance throughout the various phases of implementation, which in turn can serve as a useful guide for firms in the process of implementing an ERP system. If addressed these factors can improve the likelihood of a successful implementation.

We propose several steps for a successful implementation. For example, as we observed, the most critical part of the ERP implementation project occurs early in the chain of event, in the selection of the software package itself, and in the preparation to make that selection. The best guarantee lies in front end preparation that should focus on building a solid foundation to support the challenges "down the road". This would include securing commitment and cooperation from everyone involved that the work effort will be put forth as it is needed as well as ensuring that adequate knowledge exists to understand the options available (project team competence). Likewise getting people educated/trained and keeping them informed throughout the implementation process must be addressed to achieve the benefits of an ERP system. To accomplish these CFSs, significant effort is required that must be supported by top management involvement to ensure that the implementation receives the resources, time and priority that is necessary.

In addition, although vendor partnership was viewed as important in the initiation phase of the implementation, it should be noted that responsibility for key aspects of the project should not be delegated to software vendors or consultants. These external parties should be viewed as auxiliary resources, not as drivers.

6. Conclusions

ERP implementations represent high-risk projects that need to be managed properly. Organizations must learn how to identify the critical issues that affect the implementation process and know when in the process to address them effectively to ensure that the promised benefits can be realized and potential failures can be avoided.

7. References

[1] AMR Research, "AMR Research Predicts ERP Market will Reach $66.6 Billion by 2003", accessed at www.amrresearch.com/press/files/99518.asp, 1/7/2000, May 18, 1999.

[2] J. S. K. Ang, C. C. Sum, and W.F. Chung, "Critical Success Factors in Implementing MRP and Government Assistance: A Singapore Context", *Information and Management*, 29, 2, 1995, pp. 63-70.

[3] L. M. Applegate, F. W. McFarlan, and J. L. McKenny, *Corporate Information Systems Management: Text and Cases*, (5th ed.) Irwin-McGraw-Hill, Chicago, IL., 1999.

[4] E. L. Appleton, "How to Survive ERP", *Datamation,* 43, 3, 1997, pp. 50-53, accessed at www.datamation.com/entap/03erp.html, 1/7/2000.

[5] N. H. Bancroft, H. Seip, and A. Sprengel, *Implementing SAP R/3*(2nd Ed.), Manning Publications Co., Greenwich, CT, 1998.

[6] H. Barki, S. Rivard, and J. Talbot, "Toward an Assessment of Software Development Risks", *Journal of Management Information Systems*, 10, 2, 1993, pp. 203-225.

[7] C. A. Beath, "Supporting the Information Technology Champion", *MIS Quarterly,* 15, 3, 1991, pp. 355-372.

[8] P. Bingi, M. K. Sharma, and J. K. Godla, "Critical Issues Affecting an ERP Implementation", *Information Systems Management,* 16, 3, 1999, pp. 7-14.

[9] C. V. Bullen, and J. F. Rockart, "A Primer on Critical Success Factors", *Center for Information Systems Research Working Paper No. 69*, Sloan School of Management, M.I.T., Cambridge, MA., 1981.

[10] D. P. Cameron, and L. S. Meyer, "Rapid ERP Implementation—A Contradiction", *Management Accounting*, 80, 6, 1998, pp. 58-60.

[11] J. S. Chimni, "Selecting and Implementing an ERP System -- The Right Way", accessed at www.in.kpmg.com/erp_sys.htm, 1/17/2000, 2000.

[12] D. I. Cleland, and W.R. King, *Systems Analysis and Project Management,* McGraw-Hill, New York, NY, 1983.

[13] C. Clemons, "Successful Implementation of an Enterprise System: A Case Study", *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems,* Baltimore, Maryland, 1998, pp. 109-110.

[14] D. P. Cooke, and W. J. Peterson, *SAP Implementation: Strategies and Results*, The Conference Board, Research Report 1217-98-RR, 1998.

[15] R. B. Cooper, and R. W. Zmud, "Information Technology Implementation Research: A Technological Diffusion Approach", *Management Science,* 36, 2, 1990, pp. 123-139.

[16] A. Crowley, "Training Treadmill—A Rigorous Plan of End-User Education is Critical to Whipping ERP Systems into Shape", *PC Week Online*, January 4, 1999.

[17] T.H. Davenport, "Putting the Enterprise into the Enterprise System", *Harvard Business Review*, 76, 4, 1998, pp. 121-131.

[18] T. H. Davenport, "Living with ERP", *CIO Magazine*, 12, 5, December 1, 1998, pp. 30-31.

[19] J. Davis, "Scooping up Vanilla ERP", *Infoworld*, 20, 47, November 23, 1998, 57+.

[20] C. X. Escalle, and M. J. Cotteleer, *Enterprise Resource Planning*. Technology Note, HBS case #9-699-020, Harvard Business School, February 11, 1999.

[21] K. Ewusi-Mensah, and Z. H. Przanyski, "On Information Systems Project Abandonment: An Exploratory Study of Organizational Practices", *MIS Quarterly*, 15, 1, 1991, pp. 67-85.

[22] D. Feeny, and L. Willcocks, L., "Core IS Capabilities for Exploiting IT", *Sloan Management Review*, 39, 3, 1998, pp. 9-21.

[23] B. Fitzgerald, and T. O'Kane, "A Longitudinal Study of Software Process Improvement", *IEEE Software*, 16, 3, 1999, pp. 37-45.

[24] B. Francis, eWEEK October 5, 1998.

[25] P. Gill, "Information on Line: ERP: Keep It Simple," *InformationWeek*, August 9, 1999, pp. 87-92.

[26] M. J. Ginzberg, "Early Diagnosis of MIS Implementation Failure: Promising Results and Unanswered Questions," *Management Science*, 27, 4, 1981, pp. 459-476.

[27] V. Grover, S. R. Jeong, W. J. Kettinger, and J. T. Teng, "The Implementation of Business Process Reengineering," *Journal of Management Information Systems*, 12, 1, 1995, pp. 109-144.

[28] T. Gunn, "People: The Primary Resource in World Class Manufacturing," *CIM Review,* 4, 3, 1998, pp. 6-9.

[29] M. Hammer, and J. Champy, *Reengineering the Cooperation: A Manifesto for Business Revolution*. New York, 1993.

[30] J. A. Hoffer, J. F. George, and J. S. Valacich, *Modern Systems Analysis and Design* (2nd Ed.), Addison-Wesley, Reading, MA, 1998.

[31] C. P. Holland, and B. Light, "A Critical Success Factors Model for ERP Implementation", *IEEE Software*, 16, 3, 1999, pp. 30-36.

[32] G. P. Huber, and D. J. Powere, "Retrospective Reports of Strategy-Level Managers: Guidelines for Increasing Accuracy", *Strategic Management Journal*, 6, 2, 1985, pp. 171-180.

[33] M. A. Janson, and A. Subramanian, "Packaged Software: Selection and Implementation Policies", *INFOR,* 34, 2, 1996, pp. 133-151.

[34] S. L. Jarvenpaa, and B. Ives, "Executive Involvement and Participation in the Management of Information Technology", *MIS Quarterly*, 15, 2, 1991, pp. 205-227.

[35] H. R. Johnston, and S. R., Carrico, "Developing Capabilities to Use Information Strategically", *MIS Quarterly*, 12, 1, 1988, pp. 37-48.

[36] K. M. Kapp, "Avoiding the HAL syndrome of ERP implementations", *APICS Magazine* Online Edition, 8, 6, 1998, accessed at www.apics.org/magazine/jun98/kapp.htm, 1/7/2000.

[37] M. Kirchmer *Business Process Oriented Implementation of Standard Software*, Springer Verlag, Berlin, 1998.

[38] C. Loizos, "ERP: Is it the Ultimate Software Solution?", 1998, pp. 33-48. http://www.industryweek.com

[39] K. Lyytinen and R. Hirschheim, "Information System Failures – A Survey and Classification of the Empirical Literature", *Oxford Surveys in Information Technology*, 4, 1987, pp. 257-309.

[40] H. Mahrer, "SAP R/3 Implementation at the ETH Zurich: A Higher Education Management Success Story?" *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, Milwaukee, WI, 1999, pp. 788-790.

[41] L. Marion, L. "Snap, Crackle, Pop – and Crash – Go the Income Statements", *Datamation*, February 1999, accessed at www.datamation.com/entap/02erp1.html, 1/5/2000.

[42] M. L. Markus, and R. I. Benjamin, "The Magic Bullet Theory in IT-Enabled Transformation", *Sloan Management Review,* 38, 2, 1997, pp. 55-68.

[43] R. B. McKersie, and R. E. Walton, Organizational Change. in M. S. Scott Morton (ed.), *The Corporation of the 1990s*: *Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, New York, 1991, pp. 244-277.

[44] R. R. Nelson, and P. H. Cheney, "Training End Users: An Exploratory Study", *MIS Quarterly*, 11, 4, 1987, pp. 547-559.

[45] L. W. Philips, "Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational

Analysis in Marketing", *Journal of Marketing Research,* 17, 1981, pp. 395-415.

[46] M. Piturro, "How Midsize Companies are Buying ERP", *Journal of Accountancy,* 188, 3, 1999, pp. 41-48.

[47] J .S. Reel, "Critical Success Factors in Software Projects", *IEEE Software*, 16, 3, 1999, pp. 18-23.

[48] A. G. Robinson, and D. M. Dilts, "OR & ERP: A Match for the New Millennium?", *OR/MS Today*, 26, 3, 1999, pp. 30-35.

[49] J. F. Rockart, "Chief Executives Define Their Own Data Needs", *Harvard Business Review,* 57, 1979, pp. 81-93.

[50] H. W. Ryan, "Managing Development in the Era of Large Complex Systems", *Information Systems Management*, 16, 2, 1999, pp. 89-91.

[51] R. L. Schultz, D. P. Slevin, and J. K. Pinto, "Strategy and Tactics in a Process Model of Project Implementation", *Interfaces*, 17, 3, 1987, pp. 34-46.

[52] K. Schwalbe, *Information Technology Project Management,* Course Technology, Cambridge, MA, 2000.

[53] D. P. Slevin, and J. K. Pinto, "Balancing Strategy and Tactics in Project Implementation", *Sloan Management Review*, 29, 1, 1987, pp. 33-41.

[54] D. P. Slevin, and J. K. Pinto, 'The Project Implementation Profile: New Tool for Project Managers", *Project Management Journal*, 17, 4, 1986, pp. 57-70.

[55] T M. Somers, K. Nelson, and A. Ragowsky, "Enterprise Resource Planning (ERP) for the Next Millennium: Development of an Integrative Framework and Implications for Research", *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, Long Beach, CA. 2000, pp. 998-1004.

[56] B. Spangenberg, B. "System Implementation: Key MIS Considerations for an ERP Implementation", *Midrange ERP*, September 1999.

[57] B. Stackpole, B. "Vendor/Customer Partnerships are Vital", *ERP Hub*, 1999, accessed at wysiwyg://136/http://www.erphub.com/performance_9906ent.html, 1/5/2000.

[58] C. Stedman, C. "What's Next for ERP?" *Computerworld*, 33, 33, August 16, 1999, pp. 48-49.

[59] C. Stefanou, "Supply Chain Management and Organizational Key Factors for Successful Implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems", *Proceeding of the Americas Conference on Information Systems,* Milwaukee**,** WI**.,** 1999, pp. 800-802.

[60] M. Sumner, "Critical Success Factors in Enterprise Wide Information Management Systems", *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, Milwaukee, WI, 1999, pp. 232-234.

[61] B. Sweat, "Painful Lessons", InformationWeek, August 2, 1999.

[62] J. Y. L. Thong, C .S. Yap. and K..S. Raman, "Engagement of External Expertise in Information Systems Implementation", *Journal of Management Information Systems,* 11, 2, 1994, pp. 209-231.

[63] J. L. Whitten, and L.D. Bentley, *Systems Analysis and Design Methods*, 4th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA, 1998.

[64] C. Wilder, and B. Davis, B. "False Starts Strong Finishes," *Information Week*, (711), November 30, 1998, pp. 41-53.

[65] L.P. Willcocks, and R. Sykes, "The Role of the CIO and IT Function in ERP," *Communications of the ACM*, 43, 4, 2000, pp. 33-38.

strategy formulation models, indicate that strategy development is a seven step process (Strategy Identification, Environmental Analysis, Resource Analysis, Gap Analysis, Strategic Alternatives, Strategy Evaluation, Strategic Choice).[7] We will use these seven steps as a generally accepted representation of the strategy development process as well as the basis for our discussion of fit with critical success factors.

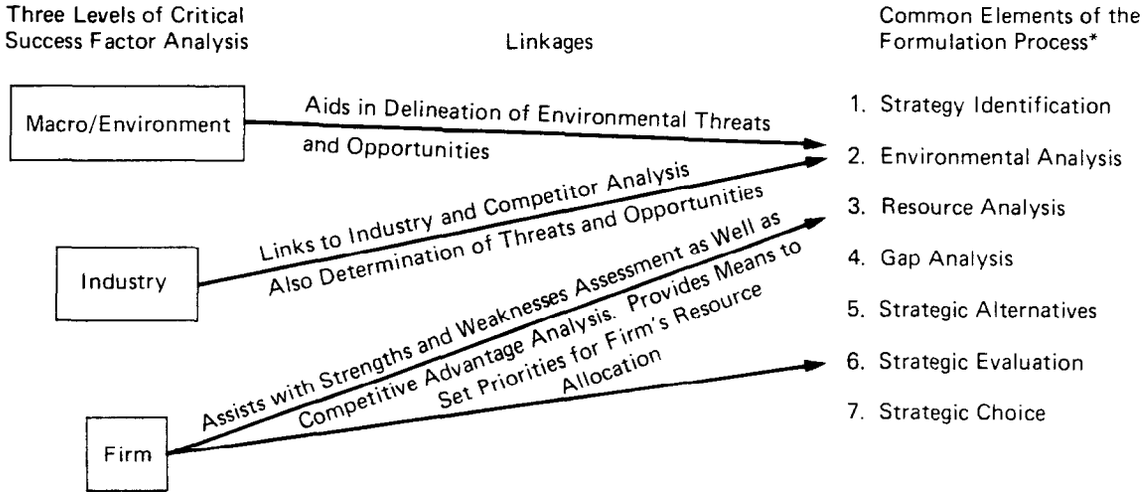
CSF analysis can aid the strategy development process at three specific junctures. The three are environmental analysis, resource analysis and strategy evaluation. Environmental analysis includes an assessment of the social, political, economic and technological climates and their general impact on an industry and/or firm. In addition this analysis usually will focus on the competitive environment. Environmental analysis is used to identify the significant threats and opportunities facing a firm. CSF analysis, specifically at the macro and industry level, aids in the determination of threats and opportunities. CSF analysis provides a means to identify the essential competences, resources and skills necessary to be successful in a particular industry or specific economic climate. This type of information can assist the analyst responsible for identifying threats and opportunities. For example, if analysis indicates that vertical integration is a critical success factor for the soft drink industry, any firm in that industry or that is contemplating entry into that industry will evaluate this either as a threat to or opportunity for itself.

Resource analysis involves an inventory of a firm's strengths and weaknesses. Firm-level CSF analysis should go beyond inventorying. It identifies those variables that have been instrumental to a firm's success in a particular industry. This approach leads to a level of sophistication that provides greater depth and insight than a mere listing of a firm's strengths and weaknesses. This level of input provides more useful information for assessing a firm's competitive advantage (a firm's competencies vs its competitors). In addition, firm-specific CSF's can be compared with threats and opportunities to aid with the identification of strategic options.

Another element in the strategy development process is strategy evaluation. Strategy evaluation involves comparing your strategic alternatives with the specific goals and objectives of the firm and its various constituencies, as well as any other evaluation criteria deemed pertinent. One 'other' evaluation criteria could be the critical success factors for an industry. For example one available strategic option may be entry into the soft drink industry and, as before, vertical integration may be a CSF. Now that this fact is known, the evaluation becomes whether the firm can negate this factor (minimize its impact) or replicate it (do we have the resources financial and otherwise to become vertically integrated?). Obviously, the viability of the alternative is influenced by the firm's 'where-with-all' relative to the CSF.

When a strategic alternative is tested as to its 'CSF FIT' the strategy evaluation process becomes more rigorous and comprehensive.

Earlier in this paper three levels of CSF analysis (macro, industry, firm) were discussed. In this section the strategy development process was outlined and the linkages to critical success factor analysis were set forth. Figure 1 shows the linkages between the three levels of CSF analysis and the strategy development process. This linkage completes the discussion on CSF importance and usage.



Strategic Alternatives can be Evaluated Against Critical Success Factors and the Relative Importance of CFS's May Influence Prioritization of Strategic Alternatives

* Adapted from Hofer and Schendel, Strategy Formulation and Analytical Concepts, p. 47.

Figure 1. Critical success factor analysis and the strategy formulation process

The focus of the paper shifts to its third and most important objective: techniques for the identification of a critical success factor.

Identification Techniques

Identification of CSF's can be an important element in the eventual development of a firm's strategy as well as an integral part of the strategic planning process. Eight techniques for identifying CSF's are set forth below. In addition, we will present their respective advantage and disadvantages, discuss ways of applying them, and present examples of their usage (see Table 2).

1. Environmental Analysis

This broad category includes a variety of approaches that identify the economic, political and social forces that will be and are impacting an industry and/or firm's performance.

Table 2. Critical success factors: identification techniques

	Technique	Focus	Sources	Advantages	Disadvantages
I	Environmental analysis	Macro	Environmental Scanning (Corp. staff) Econometric models Socio-political consulting services	Future Orientation Macro orientation: analysis goes beyond industry-firm focus Can be linked to threats/opportunity evaluation	More difficult to operationalize into specific industry or firm CSF's Results may not lend themselves to incorporate usage in current time frame (today's CSF's)
II	Analysis of industry structure	Industry Macro	A variety of industry structure frameworks	Specific focus is on industry Frameworks allow user to understand interrelationships between industry structural components Can force more macro level focus (beyond industry boundaries)	While excellent source for industry wide CSF's not as useful in determining firm-specific CSF's
III	Industry/ business experts	Industry Micro	Industry association executives Financial analysts specializing in industry Outsider familiar with firms in industry Knowledgeable insiders who work in industry	Means of soliciting 'conventional wisdom' about industry and firms Subjective information very often not discovered with more objective, formal and analytical approaches	Lack of objectivity often leads to questions of verifiability/justification
IV	Analysis of competition (focus is limited to the competitive environment, how firms compete)	Industry Micro	Staff Specialists Line Managers Internal Consultants External Consultants	Narrowness of focus, offers advantage of detailed, specific data Depth of analysis leads to better means of justification	Narrowness of focus, CSF development limited to competitive arena (as opposed to industry structure approach)
V	Analysis of the dominant firm in the industry	Industry Micro	Staff Specialists Line managers Internal consultants External consultants	Dominant competitor may in fact set industry CSF's Understanding of No. 1 may assist in corroborating firm specific CSF's	Narrow focus may preclude seeking alternative explanations of success May limit individual firm's strategic response and focus
VI	Company assessment (comprehensive firm-specific)	Micro	Internal staff line organizations (detailed analyses by organization function—checklist approach)	A thorough functional area screening reveals internal/strengths and weaknesses that may assist CSF development	Narrow focus of analysis precludes inputs of more macro approaches Checklist approach can be very time consuming and become data bound
VII	Temporal/ intuitive factors (firm-specific)	Micro	Internal staff Brainstorming CEO/General Mgt. observation	More subjective and not limited to functional analysis approach Leads to identification of important short run CSF's that may go unnoticed in more formal reviews	Difficulty in justifying as CSF if of short term duration Important may be overstated, if in fact a short-run phenomena
VIII	PIMS results	Industry Micro	Articles on PIMS Project results	Empirically based Excellent starting point	General nature Applicability to your specific firm or industry Determination of relative importance

Environmental scanning, econometric models (such as the Chase Econometric Service or the Wharton models based upon key environmental/economic variables), socio-political consulting services, and governmental affairs departments are but a few of the diverse approaches used to monitor and assess environmental impact on the industry and the firms comprising that industry. The analysis is macro in approach and the data obtained do not always provide a clear linkage to the determination of industry, let alone firm-specific CSF's. The major advantage is the breadth of analysis. That is, the scope goes well beyond the industry/firm interface. This is particularly important to those industries whose survival is dependent upon forces outside the control of the industry competitive environment.

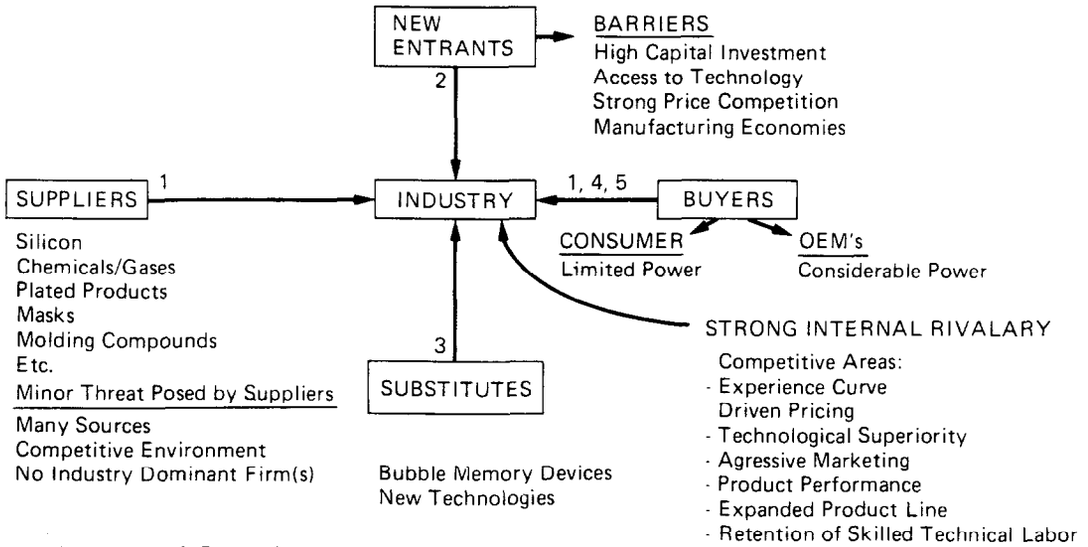
2. Analysis of Industry Structure

Much of the strategic planning literature offers techniques to analyze the structure of an industry. The framework of analysis set forth in a recent effort by Michael Porter provides an excellent example of this approach. This particular framework consists of five components (barriers to entry, substitutable products, suppliers, buyers and inter-firm competition). The evaluation of each element and the interrelationships between them provide the analyst with considerable data to assist in the identification and justification of industry CSF's.[9] One advantage of the analysis of industry structure approach is the thoroughness that the classification scheme provides. Another positive characteristic is the facility to schematically depict the industry's structural components as well as the critical interrelationships between elements (Figures 2 and 3 are examples of this technique.

3. Industry/Business Experts

This category includes inputs from people who have an excellent working knowledge of the industry/business. Although this technique may not be as objective and thorough as others, it does offer the advantage of obtaining information or a perspective not always available or discernable using the more standard analytical techniques. The 'conventional wisdom', insight, or 'intuitive feel' of an industry insider often is an excellent source of CSF's and, coupled with more objective techniques, provide the analyst with a two-fold data source to substantiate other CSF identification.

This approach is being used by the Center for Information Systems Research at MIT to identify firm CSF's that ultimately will be incorporated into a management information system.[4] We believe this technique is an equally rich, though subjective, source of CSF's to be utilized in the strategy development process. The disadvantages are obvious. The inputs may be no more than biased opinion and, therefore, result in a tenuous base for strategy development. Application is relatively straightforward but not simple: all that the analyst must do is to ask the 'right' questions of the 'right'



INTERRELATIONSHIPS (see 1, 2, 3, 4, 5 above)

1. Increasing Emphasis on Forward and Backward Integration.
2. In Recent Years High Barriers Have Been Bridged by Foreign Competitors (European Through Purchase of U.S. Companies, Japances Through Government Support/Sponsorship and Technology Adaptation).
3. Constant Threat in This Industry is the Development of New Technology.
4. Pressure by Both Buyer Groups for Backward Integration
5. Thru Marketing and Product Demand Manufacturers can Create Demand.

Figure 2. Industry structure analysis: semi-conductor industry

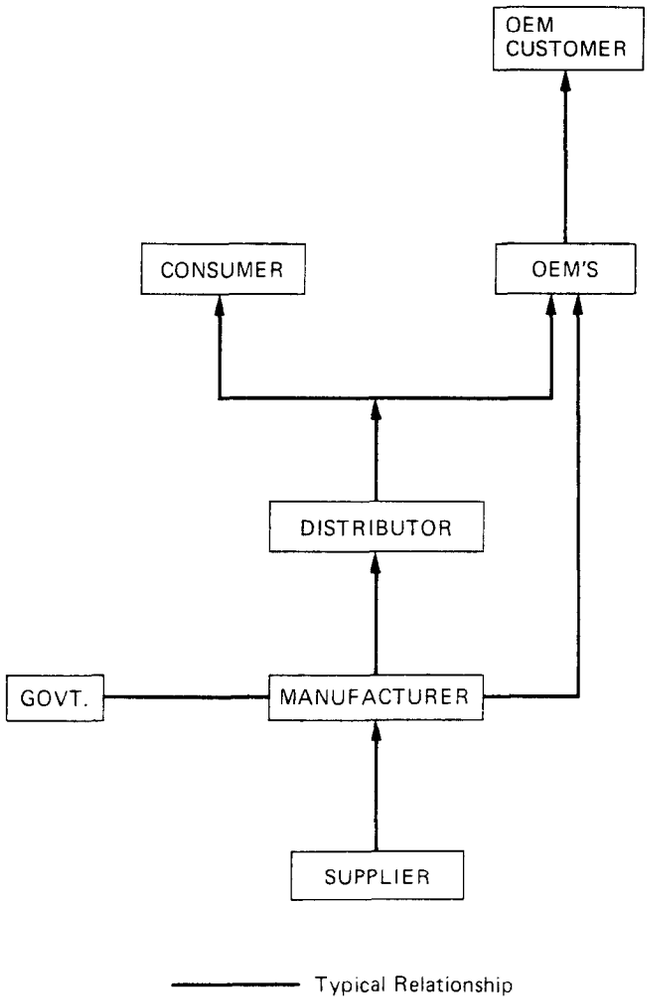


Figure 3. Industry structure analysis: semiconductor industry

knowledgeable sources and make the 'right' interpretations.

4. Analysis of Competition

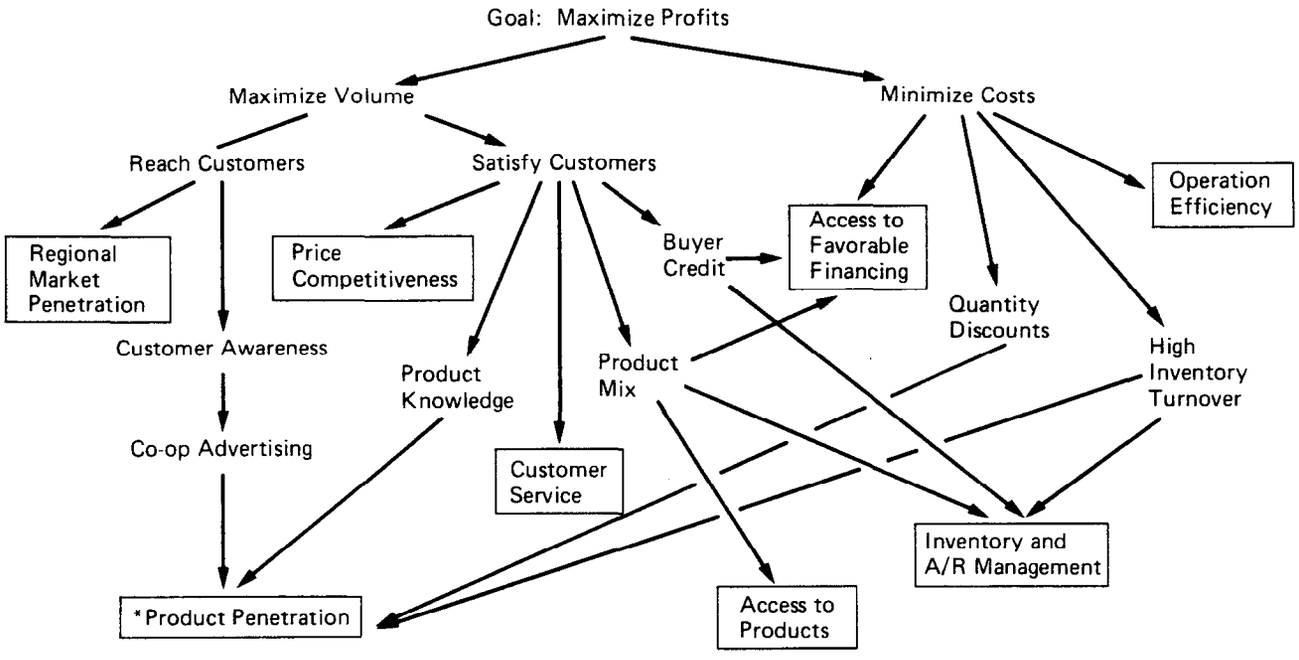
The focus here is a narrow one. It is limited to the competitive environment (or how firms compete) as opposed to the industry structure approach which includes analysis of competition as one of the five structural elements to analyze.[9] The rationale for this approach is one of 'homing in on the target'. Its proponents argue that competitor analysis is one of the most important, if not the most important, source of CSF's. By concentrating analysis on *competition*, how firms compete, one does not dilute effort, and possibly under-analyze competitive forces as users of broader industry structure approaches may do. The advantage of this approach relates to the specific nature of the firm; that is the thorough understanding of the competitive environment and each firm's competitive posture allows a firm using this approach the facility to readily incorporate this information into the strategy development process. The major disadvantage is the inability to identify CSF's not linked to the analysis of how firms compete. Discussion of the importance of competitor analysis and approaches to competitor analysis can be found in the literature.[10–12]

5. Analysis of the Dominant Firm in the Industry

Often the way the leading firm in the industry conducts itself can provide significant insights into an industry's CSF's. This method is very useful in industries dominated by one or a few firms. The careful analysis of firms such as: IBM, in the mainframe computer industry; H & R Block, in the tax preparation business; and Boeing, in the commercial jet aircraft business would provide valuable information to identify and justify specific industry CSF's. Figure 4 is an example of this type of analysis for a leading firm in the electronic components distribution industry. The advantage of this approach is that if the dominant firm establishes the traditional success pattern for an industry, a thorough understanding of what the firm does successfully would aid in one's own internal analysis as well as in determining strategic posture. The major disadvantage is the narrow focus of this type of analysis. To say the way 'so and so' does it establishes the industry CSF's and this is the only path to success in the industry can be too limiting. The strategic decision to emulate the dominant firm is fraught with danger. There are many examples of how firms have found ways of neutralizing or avoiding CSF's dictated by the dominant firm in the industry (e.g. the by-passing of existing distributor networks by direct selling in the microwave components industry, the leasing of aircraft to offset capital intensiveness in the jet air freight business). However, the industry leader should be analyzed before deviations from its success pattern can be formulated.

6. Company Assessment

This approach is firm specific. The purpose of the analysis would be to identify the CSF's for a particular firm. While this is a worthwhile analytical exercise in itself, the results should be analyzed in light of industry and competitor CSF's. A variety of approaches have been articulated: strengths and weaknesses assessment, resource profiles, strategic audits, and strategic capabilities. All have one characteristic in common; that is, the analyst must thoroughly explore what the firm does well and not so well. The positive aspects of the firm's operation may provide the means to determine a firm's critical success factors. Any of the approaches above, if applied by a good analyst, will most likely result in a useful set of CSF's. One specific method of application is the comprehensive checklist approach. This is a series of questions, by functional area, designed so that the answers will provide the information necessary to determine a



*Product Penetration - All the Sales/Marketing Activities Which Make the Distributor the Preferred Supplier for the Customer, by Creating Awareness of Firm's Product Mix, Depth and Potential to Benefit the Customer Through Dissemination of Product Knowledge, Value-Added and Purchase Discounts.

Figure 4. Electronic component distribution industry: critical success factors

firm's CSF's. The specific questions to ask and the weight given to each question will vary by firm. An evaluative prioritization scheme for the firm is a necessity. Also the set of questions must be tailored to each firm's specific requirements. Start ing points would include check lists provided by CPA and consulting firms and the business literature[10,13–15]

The step-by-step approach is methodical and time consuming, but will result in a very comprehensive analysis of each functional area. The narrow focus and the time to complete are the two disadvantages identified earlier; however, the major disadvantage is the possible exclusion of obvious industry level CSF's, not uncovered with this approach. Moreover, the analyst/planner is constrained by the set of topics/questions that are available or that can be developed.

7. Temporal/Intuitive Factors

This is another approach with a firm specific outlook. This, like its industry level counterpart (Item 4 above), focuses on the intuition and insight of an individual(s) very familiary with the firm. While very subjective, this approach often uncovers subtleties about CSF's that the more conventional and objective techniques overlook. The temporal issue deals with firm-specific occurrences, that in the short run may have a significant impact on performance and hence constitute a CSF (e.g. key management people leave for a new company; purchasing fails to order enough of a critical material; in a non-capital intensive industry a new technological breakthrough in equipment design forces a financially weak firm into a disadvantaged position).

An example of how this approach can result in the determination of an important CSF is as follows: the founder/president of a local solar energy firm, discussing 'The Key Ingredients That Make His Firm Successful', identified two important factors from his point of view. An earlier analysis utilizing a more conventional objective approach failed to discern these two important aspects, machine design and manufacturing process. Both were people specific, each gave the firm a competitive advantage that was not available in the open market. The more conventional approach did not identify the major importance of either factor.

8. PIMS Results

In recent years the PIMS (Profit Impact of Market Strategy) project data indicates among other things, that relative market share, degree of vertical integration, new product activity, capital intensity, and ratios of R & D and marketing to sales play a major role in determining profitability.[16,17] Profitability is certainly one of an industry's or firm's measures of success, if not the only one. If the PIMS results identify the key determinants of profit-

ability, then these inputs provide a starting point for CSF analysis (other techniques may be used to substantiate).

The major advantage appears to be the empirical basis of the project results. The major disadvantage, as an identification technique, is the very general nature of the factors. The PIMS results do not provide a method of analysis to indicate whether the data are directly applicable to a specific firm or industry and/or what their relative importance may be.

The relative importance of a CSF is something that must be determined and periodically evaluated. Some CSF's are obviously more important than others. In the next section we discuss an identification and prioritization scheme for critical success factors.

Determination of Factor Importance

The profit impact of an activity or condition is usually the most significant factor for CSF identification as well as determination of factor importance. While other areas may be important the authors suggest four starting points for the profit impact analysis which will assist in determination of factor importance.

Major Activity of Business
Usually CSF's are found in major areas of the business. For example, if a wholesaler were under examination, many of the factors that influence overall performance should be found in and around the inventory and warehousing function as opposed to say, the advertising activity. If the opposite were true and most firms in a particular industry were concerned with marketing to consumers, then the advertising function might deserve closer scrutiny.

Large Dollars Involved
Major factors probably have relatively large dollar amounts associated with them. For example, in a manufacturing firm, direct labour may be a large dollar amount and the productivity of the workforce might be a CSF. Improving workforce productivity might lead to improved bottom-line performance. This compares to the wholesaling activity described immediately above, where improved workforce productivity might not significantly improve bottom-line performance since most wholesale operations are not labor intensive.

Major Profit Impact
Another way of looking at a business is to assess the sensitivity of overall results to changes in certain activities. For example, in some circumstances, a small change in price might have enormous bottom-line impact, whereas doubling the advertising effort might have little impact. 'Value Added Analysis' would be an excellent tool to utilize for this level of analysis.

Major Changes in Performance
Sometimes it is a good idea to follow up on significant changes in the company's performance: e.g. dramatic drop in sales, major profit reversal in a segment of the operation, sizeable increases in margins. A significant change often will eventually be linked to a major CSF. Whether it will be of short or long run term duration is to be determined by the analyst. Another aid to the determination of relative factor importance and subsequent CSF usage would be a prioritization scheme. The basis for establishing CSF priorities should be linked to the industry and or firm's success criteria (economic or otherwise). When classifying *industry CSF's*, the factor importance and profit impact analysis discussion above is relevant; the classification of *firm specific CSF's* can be influenced by 'other', non economic firm objectives. The discussion above provides the basis for prioritization. The decision as to how to prioritize the CSF's is, of course, up to the individual analyst. In the examples in Tables 3 and 4 we have used a four-factor scheme.

In most cases, the type of company or the nature of the industry will determine which CSF's are important. For example, the success of a retail business is heavily influenced by factors such as store location, effectiveness of the merchandising and inventory control. The wholesaler(s) selling to this same retailer would normally not expect a CSF to be location-oriented. Tables 3 and 4 provide examples of how the prioritization scheme can be utilized with a set of potential CSF's. On the vertical axis, various stages in the production distribution process are identified; on the horizontal axis, for comparative purpose, various industries or firms are listed; at the intersection of each category the analyst would assess the relative importance of the factor for the respective firm or industry. This method of focusing the search provides more comprehensive CSF analysis and will assist with subsequent application.

Summary and Conclusions

Critical success factors, their identification, importance and use have been the focus of this paper. The authors cite literature that links the use of CSF's to management information systems design and management control system design. The paper concerns itself with a discussion of the application of CSF's in the strategic planning process. The authors argue that CSF's can be particularly instrumental in three areas of the strategy development process: environmental analysis, resources analysis and strategy evaluation. After establishing the importance of CSF analysis in the functions of management information systems,

Table 3. Importance of CSF's: industry comparison

	Soft drink industry (bottler's)	Semi-conductor industry (manufacturers)	Ferrous metals distribution industry	Tax preparation industry
Basic R & D	PF[1]	MF[1]	NF[1]	NF[1]
New product development	SF	MF	PF	NF
Manufacturing	MF	MF	SF	NF
Distribution	MF	SF	MF	PF
Customer service	MF	SF	MF	MF
Advertising	SF	NF	NF	SF
Post sales service	SF	PF	PF	MF

[1]Classifications are for purposes of discussion.
Major factor (MF)—An activity or condition that has a significant impact on company or industry results. This factor is usually linked directly to profit performance, but other success measures may be employed.
Secondary factor (SF)—An activity or condition which has, in most cases, modest impact on a company's results. Analysis shows this factor has an indirect link to profit performance or other success criteria. The magnitude of the impact is obviously less than a 'major factor'.
Possible factor (PF)—An activity or condition that could influence a company or industry results but it is not likely. This category could also be utilized when analysis does not turn up sufficient data to warrant classification in the two previous categories (the importance is not clear or future impact is probable).
Non factor (NF)—This activity of condition has very little impact on the company or industry results. Analysis indicates that there is no historical data or future expectations that link this activity with profit performance or other success criteria.

Table 4. Importance of CSF's—firms—semi-conductor industry

	National semi-conductor	Intel	Signetics	Texas Instruments
Basic R & D	PF[1]	MF[1]	PF[1]	SF[1]
New product development	SF	MF	SF	MF
Manufacturing	MF	MF	MF	MF
Distribution	MF	SF	SF	MF
Customer service	MF	SF	SF	MF
Advertising	PF	PF	PF	SF
Post sales service	NF	NF	NF	SF

[1]Classifications are for purposes of discussion.
Major factor (MF)—An activity or condition that has a significant impact on company or industry results. This factor is usually linked directly to profit performance, but other success measures may be employed.
Secondary factor (SF)—An activity or condition which has, in most cases, modest impact on a company's results. Analysis shows this factor has an indirect link to profit performance or other success criteria. The magnitude of the impact is obviously less than a 'major factor'.
Possible factor (PF)—An activity or condition that could influence a company or industry results but it is not likely. This category could also be utilized when analysis does not turn up sufficient data to warrant classification in the two previous categories (the importance is not clear or future impact is probable).
Non factor (NF)—This activity or condition has very little impact on the company or industry results. Analysis indicates that there is no historical data or future expectations that link this activity with profit performance or other success criteria.

management control systems and strategic planning, the authors conclude that the identification of critical success factors is a very important step in the application process. For the practitioner, eight identification techniques are discussed and examples of usage presented. In addition a means of establishing the relative importance of a critical success factor is set forth.

References

(1) Robert N. Anthony, John Dearden and Richard F. Vancil, Key economic variables, in *Management Control Systems*, pp. 138–143, Irwin, Homewood, Illinois (1972).

(2) Robert N. Anthony and John Dearden, *Management Control Systems Text and Cases,* Irwin, Homewood, Illinois (1976).

(3) Robert N. Anthony and John Dearden, *Management Control Systems Text and Cases,* Irwin, Homewood, Illinois (1980).

(4) John F. Rockart, Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review,* pp. 81–92, March–April (1979).

(5) Igor Ansoff, *Corporate Strategy,* McGraw-Hill, New York (1965).

(6) William Glueck, *Business Policy and Strategic Management,* 3rd edn., McGraw-Hill, New York (1980).

(7) Charles W. Hofer and Dan E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts,* West Publishing Company, St. Paul, Minn. (1978).

(8) Arthur Thompson and A. J. Strickland, *Strategy Formulation and Implementation,* Business Publications Inc., Dallas, Texas (1980).

(9) Michael E. Porter, *Competitive Strategy,* The Free Press, New York (1980).

(10) Stephen C. South, Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking, *Journal of Business Strategy,* **1** (4), 15–25, Spring (1981).

(11) Jerry L. Wall and Bong-Gon P. Shin, Seeking competitive information, in *Business Policy and Strategic Management,* 3rd edn., pp. 144–153, McGraw-Hill, New York (1980).

(12) Jerry L. Wall, What the competition is doing: you need to know, *Harvard Business Review,* 227, November–December (1974).

(13) Robert R. Buchele, How to evaluate a firm, *California Management Review,* pp. 5–17, Fall (1962).

(14) R. T. Lentz, Strategic capability: a concept and framework for analysis, *Academy of Management Journal,* **5** (2), 223–234 (1980).

(15) Howard H. Stevenson, Defining strengths and weaknesses, *Sloan Management Review,* **17** (3), 51–68, Spring (1976).

(16) Schoeffler *et al.,* Impact of strategic planning on profit performance, *Harvard Business Review,* pp. 137–145, March–April (1974).

(17) Buzzell *et al.,* Market share: a key to profitability, *Harvard Business Review,* pp. 19–106, January–February (1975).

(18) D. Ronald Daniel, Management information crisis, *Harvard Business Review,* pp. 110–119, September–October (1961).

(19) Subash Jain, Self appraisal and environmental analysis in corporate planning, *Managerial Planning,* pp. 16–28, January–February (1979).

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012
Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

ANEXOS II
LATTES DOS CONSULTORES

-MARCIA MARIA GARÇON

-EVANDRO LUIZ LOPES

-OTÁVIO BANDEIRA DE LAMÔMICA FREIRE

-MARIANE CARVALHO PINHO

-LUCAS DOS REIS CARVALHO

-KEILA COSTA

-LEONARDO VILS

-WALNEY DOS REIS BARBOSA

-FILIPE QUEVEDO PIRES DE OLIVEIRA E SILVA



Marcia Maria Garçon

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/6825308800097248

Última atualização do currículo em 15/12/2015

Doutoranda e Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP. Pós- graduada em Gestão de Comunicação e Marketing pela ECA-USP. Bacharel em Comunicação Social - especialização em Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp-1993). Atualmente é pesquisadora do Centro de Estudos em Avaliação e Mensuração de Comunicação e Marketing da Escola de Comunicações e Artes - USP (CEACOM), consultora de empresas e Professora universitária nos cursos de graduação e pós-graduação em Comunicação, Marketing e Administração de Empresas. **(Texto informado pelo autor)**

Identificação

Nome

Marcia Maria Garçon

Nome em citações bibliográficas

GARÇON, Márcia

Endereço

Endereço Profissional

Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing, Escola de Comunicações e Artes - USP.
Av Prof. Lucio Martins Rodrigues, 443, bloco b, sala 06
Cidade Universitária
05506-900 - Sao Paulo, SP - Brasil
Telefone: (011) 30914315
Ramal: 219
URL da Homepage: www.eca.usp.br/ceacom

Formação acadêmica/titulação

2012

Doutorado em andamento em Ciências da Comunicação.
Escola de Comunicações e Artes - USP, ECA USP, Brasil.
Título: Autenticidade na comunicação organizacial: definindo conceito, medindo seus impactos.,
Orientador: Mitsuru Higuchi Yanaze.
Grande área: Ciências Humanas
Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação.

2008 - 2010

Mestrado em Ciências da Comunicação (Conceito CAPES 5).
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.
Título: A Responsabilidade Corporativa como sistema simbólico: o sentido construído e compartilhado pela comunicação institucional.,Ano de Obtenção: 2010.
Orientador: Mitsuru Higuchi Yanaze.
Palavras-chave: Relações Públicas; Comunicação Organizacional; Responsabilidade Social; Comunicação Integrada; Gestão da Comunicação.
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas
Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação.
Setores de atividade: Indústrias de Transformação; Educação.

2005 - 2006

Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação. (Carga Horária: 390h).
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.
Título: O Planejamento de Marketing e a estratégia da marca na diferenciação de commodities: o caso Nelore Natural.
Orientador: Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze.

1990 - 1993

Graduação em Comunicação Social - especialização Jornalismo.
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, Brasil.
Título: Suplemento Infantil: um projeto de sociedade.
Orientador: Dra. Lúcia Helena Ferraz Sant´Agostino.

Formação Complementar

2004

Filosofia à Maneira Clássica.
Associação Nova Acrópole, NOVA ACRÓPOLE, Brasil.

2012 - 2012

Novo Pensamento Estratégico em Comunicação. (Carga horária: 40h).
Escola de Comunicações e Artes - USP, ECA USP, Brasil.

2008 - 2008

Cartografias culturales de la sensibilidad y la te. (Carga horária: 20h).
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

2006 - 2006

Extensão universitária em Liderança e Gestão de Equipes. (Carga horária: 6h).
Universidade São Judas Tadeu, USJT, Brasil.

1995 - 1995

Assessoria de Imprensa. (Carga horária: 24h).
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - São Paulo/SP, SENAC, Brasil.

Atuação Profissional

Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, FMU, Brasil.

Vínculo institucional

2009 - Atual

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor

Outras informações

Disciplinas ministradas no curso de Tecnologia em Marketing e Propaganda: Comportamento do Consumidor; Administração Estratégica de Marcas; Gestão de Negócios; Teoria das Organizações

Faculdade Diadema, FAD, Brasil.

Vínculo institucional

2008 - 2008

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor Pós-Graduação, Carga horária: 30

Outras informações

Professor da disciplina Atratividade e Prospecção de Negócios e Mercados no curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Empreendedorismo e Marketing de Negócios.

Universidade Ibirapuera, UNIB, Brasil.

Vínculo institucional

2007 - 2009

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 10

Outras informações

Disciplinas ministradas: Gestão de Produtos; Análise de Mercados; Marketing de Serviços, Auditoria de Marketing e Técnicas de Influência no Ponto de Venda

Atividades

8/2007 - Atual

Ensino, Propaganda e Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Comunicação Empresarial
Análise de Mercados
Auditoria de Marketing
Gestão de Produtos
Marketing de Serviços
Técnicas de Influência no Ponto de Vendas

Faculdade Independente Butantã, FIB, Brasil.

Vínculo institucional

2007 - 2007

Vínculo: Professor Visitante, Enquadramento Funcional: Professor convidado, Carga horária: 4

Atividades

02/2007 - 7/2007

Ensino, Administração de Empresas, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Técnicas de Negociação e Consultoria

Acerplan Assessoria e Consultoria Educacional, ACERPLAN, Brasil.

Vínculo institucional

2009 - 2013

Vínculo: Consultora, Enquadramento Funcional: parceria, Carga horária: 12

Outras informações

Palestrante no segmento de gestão de instituições de ensino; consultoria em marketing e comunicação para instituições de ensino.

Mitsuru H. Yanaze Associados, MHY, Brasil.

Vínculo institucional

2007 - 2013

Vínculo: Consultor Associado, Enquadramento Funcional: associado, Carga horária: 5

Atividades

02/2007 - Atual

Conselhos, Comissões e Consultoria, MHY, .

Cargo ou função
consultor associado.

Meira Fernandes Assessoria e Consultoria, MEIRA FERNANDES, Brasil.

Vínculo institucional

2005 - 2007

Vínculo: Profissional, Enquadramento Funcional: Gerente de Marketing, Regime: Dedicação exclusiva.

Outras informações

Empresa de assessoria e consultoria contábil e financeira, especializada em instituições privadas de ensino.

Atividades

09/2005 - 01/2007

Direção e administração, Meira Fernandes Assessoria e Consultoria, .

Cargo ou função
gerenciamento da comunicação externa e interna ? ações mercadológicas, institucionais e internet. Negociação com agências e fornecedores..

Publique Assessoria e Publicidade, PUBLIQUE, Brasil.

Vínculo institucional

2001 - 2005

Vínculo: Profissional, Enquadramento Funcional: Gerente Geral, Regime: Dedicação exclusiva.

Outras informações

Agência Publique, pioneira e única do país especializada e com atuação 100% no agronegócio brasileiro.

Atividades

03/2001 - 06/2005

Direção e administração, Publique Assessoria e Publicidade, .

Cargo ou função
acompanhamento dos projetos de publicidade, assessoria de imprensa, internet, eventos e banco de imagens para clientes do agronegócio; administração da agência e de pessoal; treinamentos e avaliações de pessoal; gestão dos processos..

Revista MundoCoop, MUNDOCOOP, Brasil.

Vínculo institucional

2006 - 2008

Vínculo: Editora, Enquadramento Funcional: Profissional Contratado

Outras informações

Criação de pautas, reportagens e editorial para revista especializada no ramo Cooperativismo.

Atividades

01/2006 - Atual

Direção e administração, Revista MundoCoop, .

Cargo ou função
Editora: criação de pauta, redação e entrevistas, fechamento da revista especializada em cooperativismo..

Linhas de pesquisa

1.

Análise do Retorno de Investimento em Comunicação.

Objetivo: Pesquisa desenvolvida nas 70 maiores empresas do Brasil, de diferentes áreas de atuação. Dentre outros objetivos, a pesquisa pretende entender como se constitui formalmente o processo comunicacional das organizações em seus respectivos setores de atuação, englobando os campos da comunicação interna e externa, mercadológica, institucional e administrativa..
Palavras-chave: Retorno em Comunicação.

2.

Análise e Desenvolvimento de um modelo de valor de marcas

Objetivo: Concepção de um modelo que avalie o valor das marcas aliando os valores socio-ambientais, mercadológicos e financeiros das organizações..
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas
Palavras-chave: Avaliação e Mensuração; Gestão da Comunicação; Marketing; Relações Públicas; Responsabilidade Social; Retorno em Comunicação.

Projetos de pesquisa

2006 - 2009

Avaliação e Mensuração da Comunicação : Retorno de Investimentos em Comunicação

Descrição: Levantamento dos processos de planejamento e gestão da comunicação das 70 maiores organizações - por setor, Ranking Revista Exame - nas vertentes institucional, mercadológica e administrativa...
Situação: Concluído; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado acadêmico: (2) / Doutorado: (2) .

Integrantes: Marcia Maria Garçon - Integrante / Kleber Markus - Integrante / Arlindo Ornelas Figueira Neto - Integrante / Otavio Bandeira De Lamonica Freire - Integrante / Eduardo Augusto da Silva - Integrante / Mitsuru Higuchi Yanaze - Coordenador / Naia Caroline Hamasaki - Integrante.
Financiador(es): BASF - Matriz São Paulo - Auxílio financeiro / Construtora Norberto Odebrecht - Matriz - Auxílio financeiro / Natura - Auxílio financeiro / Tetrapak - Auxílio financeiro / Petróleo Brasileiro - Rio de Janeiro - Matriz - Auxílio financeiro.

Membro de corpo editorial

2005 - 2008

Periódico: Revista MundoCoop

Áreas de atuação

1.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda.

2.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda/Especialidade: Comunicação Integrada.

3.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas/Especialidade: Planejamento Estratégico de Marketing.

4.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Jornalismo e Editoração/Especialidade: Jornalismo Especializado (Comunitário, Rural, Empresarial, Científico).

5.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Jornalismo e Editoração/Especialidade: Organização Editorial de Jornais.

Idiomas

Inglês

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Produções

Produção bibliográfica

Artigos completos publicados em periódicos

Ordenar por

Ordem Cronológica

1.

GARÇON, Márcia; YANAZE, Mitsuru H. . Comunicação como Estratégia: um estudo exploratório de Belo Monte. ESFERAS - Revista Interprogramas de Pós-graduação em Comunicação do Centro Oeste, v. 03, p. 59-69, 2014.

2.

GARÇON, Márcia; YANAZE, M. H. . A Disputa pelo sentido: o jogo de poder na Comunicação Organizacional. Em Questão, v. 19, p. 310-329, 2013.

Capítulos de livros publicados

1.

GARÇON, Márcia. A Autenticidade no contexto organizacional. In: Marques, Angela Cristina Salgueiro; Oliveira, Ivone de Lourdes. (Org.). Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas. 1ed.Belo Horizonte: FAFICH - UFMG, 2015, v. , p. 123-134.

2.

GARÇON, Márcia. O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade nas organizações. In: MOURA, Claudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida. (Org.). Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade. 1ed.Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015, v. 1, p. 235-248.

3.

YANAZE, M. H. ; **GARÇON, Márcia** . Plataformas de gestão para uma comunicação estratégica. In: Daniel Galindo; Martin Kuhn. (Org.). Comunicação com o mercado : evidências humanas e tecnológicas. 01ed.Engenheiro Coelho: UNASPRESS, 2014, v. , p. 91-106.

4.

GARÇON, Márcia. Marketing Educacional. In: Garçon, Márcia; Junior, Marino Menossi; Cunha, Tatiana Almeida. (Org.). Gestão Educacional: Marketing, Pessoas e Finanças. Os Pilares para uma gestão de sucesso.. 01ed.: , 2012, v. 01, p. 99-138.

5.

YANAZE, M. H. ; FREIRE, Otávio ; Diego Senise ; **GARÇON, Márcia** ; HAMASAKI, N.C. ; SILVA, E.A. . Pesquisa sobre avaliação dos processos de investimentos em comunicação. Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e Mensuração. 01ed.São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, v. 01, p. 373-418.

Textos em jornais de notícias/revistas

1.

GARÇON, Márcia. Administrar com Marketing faz a diferença. Revista Aprendizagem: a revista da prática pedagógica, Nacional, p. 32 - 33, 01 maio 2012.

2.

GARÇON, Márcia. Por uma comunicação estratégica e integrada. Paint Horse Magazine, Brasil, p. 12 - 12, 05 maio 2009.

3.

GARÇON, Márcia. Mais atenção ao açougue. Revista Super Varejo, Seção Ponto de Vista, p. 14 - 14, 01 mar. 2007.

Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1.

GARÇON, Márcia. O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade no contexto das organizações privadas.. In: VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade, 2014, Londrina. Anais do VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. São Paulo: Abrapcorp, 2014. p. 865-876.

2.

GARÇON, Márcia. Influências Da Imagem E Reputação Na Atitude De Clientes E Acionistas No Caso Trabalho Escravo Zara No Brasil. In: IV Pró-Pesq PP- Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2013, São Paulo. GARÇON, Márcia. Influências Da Imagem E Reputação na Atitude de Clientes e Acionistas no caso trabalho escravo Zara no Brasil. Clotilde Perez e Eneus Trindade (Orgs). Por uma Publicidade Livre Sempre - IV Pró-Pesq PP. SP: InMod/ABP2/ PPGCOM/ECA/USP 2013. São Paulo: INMOD; ABP2; PPGCOM--ECA-USP, 2013. p. 1679-1693.

3.

GARÇON, Márcia; FREIRE, Otávio ; YANAZE, Mitsuru H. . Organisations´ demand on Public Relations and Corporate Communication and the role of PR/Corporate Manager: a comparative study on job annouuncements between Latin America and Europe.. In: 4th European Communiction Conference - ECREA 2012, 2012, Istambul. 4th European Communication Conference, 2012, 2012.

4.

GARÇON, Márcia. Adimensão comunicativa na gestão de projetos sociais. In: I Congresso Mundial de Comunicação Ibero-Americana, 2011, São Paulo. Confibercom 2011-Sistemas de comunicação em tempos de diversidade cultural, 2011.

5.

GARÇON, Márcia. A CONSTRUÇÃO SIMBÓLICA DO PROJETO SOCIAL CORPORATIVO E SEU IMPACTO NA IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO. In: I Pró-pesq pp _ ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA, 2010, São Paulo. I Pró-pesq pp _ ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA. São Paulo: CRP/ECA/USP; ABP2; FAPESP, 2010. v. 01. p. 832-841.

6.

GARÇON, Márcia. A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO SISTEMA SIMBÓLICO: o significado construído e compartilhado pela comunicação empresarial. In: Jornada Acadêmica PPGCOM - USP, 2008, São Paulo. Anais Eletrônicos, 2008.

Apresentações de Trabalho

1.

GARÇON, Márcia. O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade no contexto das organizações privadas.. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

2.

GARÇON, Márcia. A Autenticidade no contexto organizacional. 2014. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

3.

GARÇON, Márcia. INFLUÊNCIAS DA IMAGEM E REPUTAÇÃO NA ATITUDE DE CLIENTES E ACIONISTAS NO CASO TRABALHO ESCRAVO ZARA NO BRASIL. 2013. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

4.

GARÇON, Márcia; FREIRE, Otávio ; YANAZE, Mitsuru H. . Organisation´s demand on Public Relations and Communications and the role of PR/Communication Manager: a comparative study on job announcements abetween Latin America and Europe. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

5.

GARÇON, Márcia. Autenticidade e Reputação: existe uma relação comunicacional nas mídias sociais?. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

6.

GARÇON, Márcia. Adimensão comunicativa na gestão de projetos sociais. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

7.

GARÇON, Márcia. A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO SISTEMA SIMBÓLICO: o significado construído e compartilhado pela comunicação empresarial. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

8.

GARÇON, Márcia. ?A comunicação organizacional como sistema simbólico: o sentido construído e compartilhado pela responsabilidade social corporativa?. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

Produção técnica

Entrevistas, mesas redondas, programas e comentários na mídia

1.

YANAZE, Mitsuru H. ; **GARÇON, Márcia** . Programa Masters. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

Demais tipos de produção técnica

1.

YANAZE, M. H. ; FREIRE, Otávio ; **GARÇON, Márcia** ; HAMASAKI, N.C. ; SILVA, E.A. ; MARKUS, D. K. ; CARRILHO, KLEBER . Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing. 2010. (Relatório de pesquisa).

Bancas

Participação em bancas de trabalhos de conclusão

Monografias de cursos de aperfeiçoamento/especialização

1.

FREIRE, M. O. F. B. L.; GALINDO, D.; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Fabiana Alves Costa. O Branding e as Relações Públicas: um esudo de caso sobre a Johnson & Johnson Indústria e Comércio de Produtos para Saúde Ltda. 2014. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica Comunicação Organizacional e RP) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

2.

YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; YANAZE, Mitsuru H.; **GARCON, Márcia**. Participação em banca de Ana Paula Gosling e outros. Análise e Planejamento Estratégico de Comunicação e

Marketing do Instituto Avon. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

3.

YANAZE, Mitsuru H.; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Adriano Augusto Rodrigues Gamboa e outros. Planejamento Estratégico de Marketing - Estudo de Caso: o Rei da Linguiça. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

4.

BRAGA, Débora Cordeiro; **GARÇON, Márcia**; MELO, A. J. S.. Participação em banca de Denise Oliveira e Laila Dezen. Fornecedores de eventos corporativos: o caso dos pontos de encontro da Empresa Elevadores Atlas Schindler S/A. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Mercadológica em Turismo e Hotelaria) - Universidade de São Paulo.

5.

BRAGA, Débora Cordeiro; **GARÇON, Márcia**; MELO, A. J. S.. Participação em banca de Ana Carolina Oliveira e Suzana Monteiro. A realidade do mercado nacional no setor de viagens corporativas. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Mercadológica em Turismo e Hotelaria) - Universidade de São Paulo.

6.

WIDMER, G. M.; CHIACHIRI, Roberto; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Verônica Cibele Linhares Lima e Vanessa Moraes. Fidelização de clientes na rede Blue Tree Hotel. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Mercadológica em Turismo e Hotelaria) - Universidade de São Paulo.

7.

FARIAS, D. L. A.; MARKUS, D. K.; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Raul Campos Barros Lopes. A Perspectiva Interna da Comunicação Integrada. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

8.

FREIRE, M. O. F. B. L.; MARKUS, D. K.; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Caccia, Adelaide; Gormezano, Carolina;Teles,Carolina et alli. O Merchandising da Elma Chips nas grandes redes varejistas nacionais. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

Trabalhos de conclusão de curso de graduação

1.

FERRARI, M. A.; LOPES, V. S. C.; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Carolina Iamamoto dos Santos.Diversidade Cultural: um obstáculo ou uma fonte de inspiração? Uma sondagem sobre o comportamento de empresas estrangeiras no Brasil. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

2.

FERRARI, M. A.; **GARÇON, Márcia**; TERRA, C. F.. Participação em banca de Camilla Paes Ramalho.A força e desafios das marcas na sociedade contemporânea. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

3.

SOUZA, J. G. J. D.; **GARÇON, Márcia**; CARLUTI, N.. Participação em banca de Maria Valéria Machado Pugliesi.Atendimento à Fiscalização Municipal do ISSQN no Unibanco S/A. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade Independente Butantã.

4.

SOUZA, J. G. J. D.; **GARÇON, Márcia**; CARLUTI, N.. Participação em banca de Humberto Luis Bispo da Silva.Customer Service e o Atendimento ao Cliente: Conquistar e Manter Clientes. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade Independente Butantã.

Eventos

Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade no contexto das organizações privadas.. 2014. (Congresso).

2.

II Seminário Internacional de Comunicação Organizacional.A Autenticidade no contexto organizacional. 2014. (Seminário).

3.

IV Pró-pesq pp _ ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA.Influências da imagem e reputação na atitude de clientes e acionistas no caso. 2013. (Encontro).

4.

ECREA 4th European Communication Conference. Organisation´s demand on Public Relations and Communication and the role of PR/Communication Manager:a comparative study on job announcements between Latin America and Europe. 2012. (Congresso).

5.

Fondements et orientations de la pensée écologique contemporaine II: écologie& crise. Sorbonne.. 2012. (Seminário).

6.

Confibercom - I Congresso Mundial de Comunicação Ibero-Americana. A dimensão comunicativa na gestão de projetos sociais. 2011. (Congresso).

7.

I Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. A Construção Simbólica do Projeto Social Corporativo e seu Impacto na Imagem da Organização. 2010. (Congresso).

8.

Ciclo de Estudos Comunicação, Análise do Discruso e Atividade Linguageira. 2010. (Outra).

9.

I Jornada Acadêmica PPGCOM - USP.?A comunicação organizacional como sistema simbólico: o sentido construído e compartilhado pela responsabilidade social corporativa?. 2008. (Encontro).

10.

Novas Sensibilidades: entre urbanias e cidadanias, com Dr. Jesús Martín-Barbero. 2008. (Outra).

11.

Conversa com Jornalistas. 2007. (Encontro).

12.

Técnicas de Teatro Aplicadas à Comunicação. 2007. (Outra).

13.

Os Aspectos Relativos a Sistemas de Transmissão e Distribuição de Energia Elétrica. 2000. (Seminário).

14.

Comunicação, Identidade e Integração da América Latina. 1992. (Simpósio).

15.

Oficina Cinema Einsenstein e a Montagem Revolucionária. 1991. (Oficina).

Orientações

Orientações e supervisões concluídas

Trabalho de conclusão de curso de graduação

1.

Daiane Zauner. Estratégias utilizadas na retenção de talentos: um estudo de caso da empresa Google Inc.. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

2.

Ana Paula de Souza. A formação profissional de secretariado e o comportamento da geração Y. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

3.

Elza Pires de Carvalho da silva. O mercado de trabalho para o profissional de secretariado executivo com mais de 40 anos. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

4.

Daniela Santos Pereira. Trabalho remoto: uma realidade para o profissional de secretariado. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

5.

Ana Claudia Martins da Silva. Oportunidades de trabalho para o profissional de secretariado executivo. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

6.

Paula Viana Barros. Meio ambiente, Sustentabilidade e Secretariado: a importância do conceito sustentável para a formação de profissionais de Secretariado. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

7.

Beatriz Caetano dos Santos. O profissional de secretariado executivo incorportadono processo de governança corporativa. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

8.

Gabriel Matos Alencar. A inclusão de profissionais com deficiência visual na empresa Goodyear do Brasil Produtos de borracha Ltda. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

9.

Camila Passáglia Rojas. O atendimento ao cliente que busca os serviços de assistência técnica para relógios suíços. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

10.

Erika Oliveira Pereira. As mídias sociais como nova estratégia para pequenas empresas. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

11.

Letícia Bueno da Silva. Etiqueta nos negócios: como evitar gafes em um mundo globalizado. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

12.

Aline dos Santos Valêncio. Eventos como Estratégia de Negócios. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

13.

Renata Garcete Lopes. A Mulher Líder. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

14.

Maysa Teixeira. ACESSIBILIDADE E INSERÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO MERCADO DE TRABALHO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

15.

Bruna Pereira Eyng. ATENDIMENTO AO CLIENTE PORTADOR DE DEFICIÊNCIA FÍSICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA DAS MAIORES EMPRESAS DO BRASIL DE VENDA DE APARELHO AUDITIVO.. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

16.

Alice Cristina Góes de Castro. A Formação do Profissional de Secretariado Executivo Após a Conclusão da Graduação. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

17.

Cinthia Bernardo Felipe dos Santos. A VISÃO EMPREENDEDORA NA PROFISSÃO DE SECRETARIADO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

18.

Rafaela Andrade Bergamin. O ETHOS DA SECRETÁRIA SEGUNDO O CINEMA HOLLYWOODIANO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

19.

Débora Ferreira da Silva. A INOVAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO EM UMA INSTITUIÇÃO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

20.

Gisele Aparecida da Silva. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA EM UMA EMPRESA ADMINISTRADORA DE BENEFÍCIOS. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

21.

Aline Charlotte Nicolett. RELAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO COM A ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

22.

Deyse Noronha da Silva. AS VANTAGENS E DESVANTAGENS, BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO PROCESSO ELETRÔNICO NOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

23.

Camila Segundo de Souza. A REUNIÃO CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO TÁTICO NO NEGÓCIO DAS EMPRESAS. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

24.

Gleicimara Silva Santos. TECNOLOGIA E AS NOVAS TENDÊNCIAS PROFISSIONAIS: O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EM QUESTÃO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

25.

Sheila Cristiane Martins. Planejamento Estratégico. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

26.

Ana Carolina Zilman. O MAIOR DESAFIO DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DE SÃO PAULO NA REGIÃO DO BUTANTÃ. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

27.

Andressa Cristina de Oliveira Tavares. FLUXOS INFORMACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DO ARQUIVO NO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA.. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

28.

Fabiana Damasceno Pinheiro. As Estratégias de Relações interinstitucionais da Fundação Nestlé:Estudo de Caso: Um Comparativo entre Brasil e America Latina. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

29.

Janaína Rodrigues de Souza. A INTERAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO COM OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

30.

Kate Monteiro. A IMAGEM DA PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO ENTRE OS PROFISSIONAIS DA ÁREA. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

31.

Leide Dayanna Gomes da Silva. PERFIL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO: ESTUDO COMPARADO BRASIL ? ARGENTINA. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

32.

Luiza do Valle Borges. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: A SECRETÁRIA DO SÉCULO XXI. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

33.

Nicolie dos Santos Nappo. REDUÇÃO DE CUSTOS EM VIAGENS CORPORATIVAS. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

34.

Rachel Ferreira Fernandes. UM ESTUDO COMPARATIVO USANDO O MARKETING PESSOAL. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

35.

Ana Paula Rodrigues Nascimento. GESTAO DA CARREIRA DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO DO SÉCULO XXI: UMA QUESTÃO DE RH. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

36.

Amanda Gonçalves de Oliveira. ESTEREÓTIPO E O SEU IMPACTO NO COTIDIANO DA SECRETÁRIA EXECUTIVA. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

37.

Yohana Walicek Gambarini. Diferenças na formação de graduados, técnicos e tecnólogos de Secretariado e sua atuação profissional.. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

38.

Fabíola Estevam. A atuação do profissional de secretariado nas pequenas empresas. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

39.

Fernanda Cerqueira Araujo. A importância da arquivística na otimização das tarefas secretariais em empresas multinacionais. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

40.

Luana Aragão. A comunicação Empresarial e o Executivo. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

41.

Micheli Regina dos Santos de Alcântara Herculano. ESTUDO COMPARATIVO DOS JOBS ANNOUNCEMENTS DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO DOS SETORES PÚBLICOS E PRIVADOS. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

42.

Tereza M.F.H. Carneiro. Ética Profissional Empresarial. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 04/02/2016 às 16:32:26

Baixar Currículo | Imprimir Currículo



Evandro Luiz Lopes

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/0631574435962669

Última atualização do currículo em 31/01/2016

Possui Doutorado em Administração (Marketing) pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (2010) e Mestrado em Administração (Marketing) pelo mesma instituição (2007). Atualmente é professor de Marketing do PPGA - Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho e professor de Métodos Quantitativos do MPA-GSS - Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Sistemas da Saúde na mesma universidade. Atua também como Professor Adjunto na EPPEN - Escola Paulista de Política, Economia e Negócios da UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo, ministrando as disciplinas de Administração de Marketing e Comportamento do Consumidor e do Comprador Organizacional. Coordena projeto de pesquisa financiado pelo CNPq além de atuar como parecerista para renomados periódicos acadêmicos. Seus interesses de pesquisa estão concentrados no processo de decisão de compras e na avaliação de marcas no contexto do comportamento do consumidor. **(Texto informado pelo autor)**

Identificação

Nome

Evandro Luiz Lopes

Nome em citações bibliográficas

LOPES, E. L.;Lopes, Evandro Luiz;LOPES, E.L.

Endereço

Endereço Profissional

Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA.
Av. Francisco Matarazzo, 612
Água Branca
05001972 - São Paulo, SP - Brasil
Telefone: (11) 36659342
URL da Homepage: www.uninove.br

Formação acadêmica/titulação

2008 - 2010

Doutorado em Administração (Conceito CAPES 5).
Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.
Título: ?Não te conheço bem, mas já gostei de você!? O efeito da marca na negligência da omissão nos diferentes níveis de necessidade cognitiva, Ano de obtenção: 2010.
Orientador: Prof. Dr. Dirceu da Silva.
Bolsista do(a): Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.
Palavras-chave: Comportamento do Consumidor; Processos de Decisão de Compra; Necessidade Cognitiva; Negligência da Omissão.
Setores de atividade: Comércio varejista.

2006 - 2007

Mestrado em Administração (Conceito CAPES 5).
Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.
Título: Avaliação do impacto da qualidade de serviços na lealdade dos consumidores de materiais para construção civil: aplicação dos modelos SERVQUAL e RSQ em homecenters paulistanos,Ano de Obtenção: 2007.
Orientador: Profa. Dra. Jouliana Jordan Nohara.
Palavras-chave: Qualidade de serviços; Comportamento do Consumidor; SERVQUAL; RSQ.
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas
Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas Varejistas.

Pós-doutorado

2014

Pós-Doutorado.
Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas

Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração.

Atuação Profissional

Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.

Vínculo institucional

2013 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Professor titular

Outras informações

MPA - Gestão em Sistemas de Saúde.

Vínculo institucional

2013 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Líder do PPGA no programa Escola da Ciência

Vínculo institucional

2012 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Líder da Linha de Pesquisa IV - Marketing

Vínculo institucional

2011 - Atual

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor titular

Outras informações

Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA

Vínculo institucional

2008 - 2010

Vínculo: Livre, Enquadramento Funcional: Aluno-pesquisador, Carga horária: 16

Atividades

03/2013 - Atual

Ensino, MPA - Gestão de Sistemas da Saúde, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas
GSOB04 - Métodos e Técnicas de Pesquisa Quantitativa

01/2013 - Atual

Pesquisa e desenvolvimento , MPGA - GSS - Gestão em Sistemas da Saúde, .

Linhas de pesquisa
Gestão de Processos Administrativos em Saúde

01/2011 - Atual

Ensino, Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas
ADOBD01 - Fronteiras de Conhecimento em Marketing
ADEL13 - Comportamento do Consumidor
ADEL21 - Estratégia de Marketing na Cadeia Varejista
ADEL17 - Avaliação de Marcas no Contexto do Comportamento do Consumidor

03/2008 - Atual

Pesquisa e desenvolvimento , Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - PMDA, .

Linhas de pesquisa
Marketing

Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP, Brasil.

Vínculo institucional

2014 - Atual

Vínculo: , Enquadramento Funcional: Professor Adjunto I

Outras informações

Aprovado em concurso público regulamentado pelo Edital nº 958/2013, tendo sua nomeação publicada no D.O.U. n. 110 de 11/06/2014 e posse realizada em 24/06/2014.

Atividades

06/2014 - Atual

Ensino, Administração, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Administração de Marketing
Comportamento do Consumidor e do Comprador Organizacional
Pesquisa de Marketing

03/2014 - Atual

Conselhos, Comissões e Consultoria, Campus Osasco, .

Cargo ou função
Participação na comissão para formulação do APCN - Doutorado e Mestrado Acadêmico em Administração.

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD, Brasil.

Vínculo institucional

2015 - Atual

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Líder de Tema

Outras informações

Lider do tema 08 - Gestão do Varejo e de Canais de Marketing para o biênio 2015-2016. O tema abrange os estudos direcionados para o desenvolvimento teórico e empírico de aspectos relacionados ao varejo, seu gerenciamento, evolução e teoria, além de aspectos sobre localização, estudos sobre tipologia de lojas e merchandising. Inclui estudos relacionados aos produtos e serviços varejistas, às cadeias de suprimento e aos canais de marketing que servem aos varejistas, o relacionamento entre varejistas e os membros da cadeia de suprimento, além da gestão de canais de marketing.

Universidade Metodista de Piracicaba, UNIMEP, Brasil.

Vínculo institucional

2012 - 2015

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: outra atividade técnico-científica

Outras informações

Participação no GPME - Grupo de Pesquisa de Marketing e Estratégia.

Faculdades Integradas de Guarulhos, FIG, Brasil.

Vínculo institucional

2010 - 2011

Vínculo: Professor vistante, Enquadramento Funcional: Professor Mestre, Carga horária: 4

Atividades

06/2010 - 01/2011

Ensino, MBA em Marketing, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Marketing de Relacionamento
Marketing Eletrônico e Digital

Universidade Corporativa ANAMACO, ANAMACO, Brasil.

Vínculo institucional

2010 - 2011

Vínculo: Professor vistante, Enquadramento Funcional: Professor Mestre, Carga horária: 4

Atividades

03/2010 - 01/2011

Ensino, MBA em Gestão Estratégica de Lojas, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Gestão Estratégica de CRM

Uniesp - Unidade Brooklin, UNIESP, Brasil.

Vínculo institucional

2008 - 2009

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor Mestre, Carga horária: 6

Atividades

03/2008 - Atual

Ensino, Administração de empresas, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Pesquisa Operacional
Planejamento Estratégico
Gestão Estratégica
Gestão de Serviços II
Gestão de Serviços I

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, Brasil.

Vínculo institucional

2007 - 2007

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 4

Atividades

03/2007 - 06/2007

Ensino, MBA Gestão de Negócios e Vendas, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Estratégias de Vendas no Varejo

Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE, UNINOVE, Brasil.

Vínculo institucional

2007 - 2007

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 8

Atividades

06/2007 - 11/2007

Ensino, MBA Comércio Exterior, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Cadeia de Suprimentos e Logística - On line

Linhas de pesquisa

1.

Gestão de Processos Administrativos em Saúde

2.

Marketing

Objetivo: A linha de pesquisa de Marketing possibilita a geração de estudos em duas vertentes: estratégias de marketing e comportamento do consumidor. A primeira inclui estudos voltados ao campo da estratégias de marketing aplicadas aos diversos setores da economia; considera, de forma principal, que o enfoque migrou do produto para o foco no cliente. Nesse conceito incorporando todos os stakeholders organizacionais, ou seja, os clientes internos (funcionários), intermediários (distribuidores, fornecedores, por exemplo) e finais (os consumidores usuários e potenciais). A vertente dos estudos sobre o comportamento do consumidor investiga as atividades que os consumidores realizam quando compram, consomem e dispõem de produtos e serviços. Estes estudos fornecem informações para que as empresas possam formular estratégias de marketing a fim de realizar trocas de valor com o mercado..
Palavras-chave: Comportamento do Consumidor; Processos de Decisão de Compra.

Projetos de pesquisa

2014 - Atual

Teste e validação das estratégias de coleta de dados utilizadas em Ciências Sociais Aplicadas - Processo CNPq 448212/2014-5

Descrição: A adequação da amostra em pesquisas empíricas é um tema muito frequente nas sessões de discussão de artigos científicos nos congressos da área de administração e também um dos pontos centrais das avaliações dos periódicos científicos das ciências sociais aplicadas. Questões sobre a qualidade dos dados oriundos das pesquisas online (versus offline), a compatibilidade das respostas dadas por estudantes universitários e por consumidores reais, a existência e tratamento dos missing values, entre outras, parecem não ter respostas adequadas. Com isto, elaboramos dois objetivos para nosso projeto, sendo o primeiro identificar se realmente existem diferenças nos resultados de amostras oriundas de estudantes universitários quando comparadas com não estudantes adultos e, o segundo, identificar o efeito das diferentes estratégias de coleta de dados em pesquisas empíricas de marketing..
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (1) / Mestrado profissional: (1) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Carlos Alberto Alves - Integrante / Jussara Goulart da Silva - Integrante / Flaviane Costa e Silva - Integrante / João Batista Moglia

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Carlos Alberto Alves - Integrante / Jussara Goulart da Silva - Integrante / Flaviane Costa e Silva - Integrante / João Batista Moglia Júnior - Integrante.
Financiador(es): Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Auxílio financeiro.

2014 - Atual

A influência da percepção de luxo da embalagem na intenção comportamental e no comportamento do consumidor - Processo CNPq 571556/2014-9

Descrição: Compreender os elementos que configuram a percepção de luxo e seus impactos sobre o comportamento do consumidor é relevante tanto para os pesquisadores quanto para os profissionais de marketing. Este projeto tem por objetivo analisar o efeito do luxo percebido da embalagem na avaliação do produto e no comportamento do consumidor..
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (1) / Mestrado profissional: (1) / Doutorado: (3) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Flávio Santino Bizarrias - Integrante / Jussara Goulart da Silva - Integrante / João Batista Moglia Júnior - Integrante / Adriano Viana Bednaski - Integrante / Flaviane Costa Silva - Integrante.
Financiador(es): Universidade Nove de Julho - Auxílio financeiro.

2012 - Atual

O papel da marca no efeito placebo aplicado ao marketing - Processo CNPq 407100/2012-1

Descrição: :O efeito placebo é o resultado observado em um indivíduo, ou grupo de indivíduos, diante de um tratamento no qual um placebo fui utilizado. Este efeito é muito observado em pesquisas nas áreas das ciências biológicas e na farmacologia. Em Marketing, um placebo pode ser entendido como um produto que alega ter certas propriedades que realmente não possui e, por meio de tais alegações, muda a atitude e, principalmente, o comportamento dos consumidores. Estudos anteriores apontaram o efeito placebo moderando a percepção de qualidade de produtos (atitude) e também as mudanças no estado subjetivo de consumidores (comportamento). Neste estudo, pretendemos identificar o papel da marca de um produto no efeito placebo. Acreditamos que os resultados possam subsidiar a elaboração de políticas públicas que visem proteger os consumidores menos atentos..
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (1) / Mestrado acadêmico: (1) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Carlos Alberto Alves - Integrante / Ana Carolina de Toledo - Integrante / Lidiane Silva Moreira - Integrante.
Financiador(es): Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Auxílio financeiro.Número de orientações: 1

2012 - Atual

GPME - Grupo de Pesquisa de Marketing e Estratégia

Descrição: O Grupo de Pesquisa de Marketing e Estratégia (GPME) tem como foco o desenvolvimento de pesquisas integrando as áreas de Marketing e Estratégia nas Organizações, em temáticas como: Estratégias de Negociação Empresarial, Comportamento do Consumidor ; Administração de Vendas; Canais de Distribuição; Varejo e Serviços; Estratégias Empresariais em setores e segmentos específicos: Educacional; Saúde; Religioso; LGBTTTs; Agronegócio; Melhor Idade; Luxo; Baixa Renda. Os estudos possuem caráter multidisciplinar e um escopo amplo de aplicação, direcionados principalmente à investigação de problemáticas regionais..
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado profissional: (2) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Integrante / Nádia Kassouf Pizzinatto - Coordenador.

2011 - 2014

Influência das estratégias de marketing no processo de decisão de consumo de alimentos de fast food em adolescentes

Descrição: O objetivo geral deste projeto é analisar a influência dos personagens, dos brindes e das advertências (sobre as propriedades dos alimentos) em propagandas de alimentos de fast food para o público infanto-juvenil, utilizando, para tanto, técnicas experimentais de pesquisa e análises multivariadas de dados. Pretende-se que os resultados do projeto possam trazer insumos para as políticas públicas que tenham como objetivo regulamentar as estratégias de marketing que visem o público infantil no setor de fast food..
Situação: Concluído; Natureza: Pesquisa.

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Integrante / Joliana Jorda Nohara - Integrante / Cláudia Rosa Acevedo - Coordenador / Laércio Fidelis Dias - Integrante.
Financiador(es): Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Auxílio financeiro.
Número de produções C, T & A: 1

2008 - Atual

Avaliação de marcas no contexto do comportamento do consumidor

Descrição: O objetivo principal do projeto é identificar e compreender o processo de avaliação de marcas (e suas extensões) na ótica do consumidor, avaliando a influência das várias fases do comportamento de consumo e dos processos mentais ? tanto cognitivos quanto emocionais ? que cercam o processo de decisão de compra..
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Mestrado acadêmico: (2) Doutorado: (2) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Renato Ferreira Pimenta - Integrante / Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Integrante / Carlos Alberto Alves - Integrante / Ana Carolina de Toledo - Integrante.
Financiador(es): Universidade Nove de Julho - Auxílio financeiro.
Número de produções C, T & A: 18 / Número de orientações: 7

Projetos de extensão

2015 - Atual

Programa de Educação em Software Livre - PESL - EPPEN - Osasco

Programa de Educação em Software Livre - PESL - EPPEN - Osasco

Descrição: Software Livre e Inclusão Digital são temas estratégicos para o desenvolvimento do país. Mas a ampla inclusão digital e o maior uso de ferramentas abertas só se realizarão se houver um esforço em educação nestas áreas. O Programa de Educação em Software Livre (PESL), criado em 2008, é um esforço extensionista que visa estes objetivos e, ainda: a. Difundir a filosofia de Software Livre, sobretudo, a importância da liberdade do conhecimento; b. Apresentar à comunidade as principais ferramentas e sistemas baseados em Software Livre por meio da realização de minicursos e oficinas; c. Apoiar o desenvolvimento de conteúdo didático sobre Software Livre; e d. Apoiar a comunidade em suas necessidades relacionadas a sistemas de computação, sempre utilizando ferramentas abertas. O grande beneficiário do PESL é a comunidade em geral, pois qualquer cidadão poderá se inscrever nos cursos. Outro fator de relevância, mas com impacto a longo prazo, é a geração, organização e manutenção de material didático para o ensino de Software Livre em um portal permanente (www.pinguim.pro.br). Essa tarefa é importante, pois existem poucas referências em língua portuguesa sobre o assunto e as fontes existentes têm pouca ou nenhuma preocupação didática. Outro relevante impacto do programa advém da atuação dos alunos/bolsistas como monitores de ensino. Ministrar cursos, falar em público, criar e atualizar material didático e organizar atividades administrativas e sociais terão impacto positivo na formação acadêmica e pessoal dos discentes. As ações do programa na Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (EPPEN), campus Osasco, pretendem dar continuidade ao projeto já em desenvolvimento nos campi da Unifesp em São José dos Campos, São Paulo, Guarulhos, Diadema, Baixada Santista e, claro, Osasco..
Situação: Em andamento; Natureza: Extensão.
Alunos envolvidos: Graduação: (1) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / José Raphael Teodoro Coelho Novaes - Integrante / Luiz Hernan Contreras Pinochet - Integrante.

Membro de corpo editorial

2013 - Atual

Periódico: REMark. Revista Brasileira de Marketing

Revisor de periódico

2008 - Atual

Periódico: RECADM. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa

2010 - Atual

Periódico: REMark - Revista Brasileira de Marketing

2011 - Atual

Periódico: Revista Alcance (Online)

2011 - Atual

Periódico: RIAE - Revista Ibero Americana de Estratégia

2011 - Atual

Periódico: RAI : Revista de Administração e Inovação

2012 - Atual

Periódico: Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios

2012 - Atual

Periódico: GeSec: Revista de Gestão e Secretariado

2012 - Atual

Periódico: RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)

2012 - Atual

Periódico: RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)

2013 - Atual

Periódico: BBR. Brazilian Business Review (Edição em português. Online)

2013 - Atual

Periódico: BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online)

2013 - Atual

Periódico: Análise (PUCRS. Online)

2013 - Atual

Periódico: Revista Organizações e Sustentabilidade

2013 - Atual

Periódico: Gestão & Regionalidade

2013 - Atual

Periódico: Journal of Brand Management

2013 - Atual

Periódico: Revista de Gestão em Sistemas de Saúde

2014 - Atual

Periódico: Gestão e Sociedade (UFMG)

2014 - Atual

Periódico: Journal of International Consumer Marketing

2014 - Atual

Periódico: Internext ? Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM

2014 - Atual

Periódico: European Journal of Marketing

2014 - Atual

Periódico: Revista Gestão & Tecnologia

2015 - Atual

Periódico: Revista de Administração da UEG

Áreas de atuação

1.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas Varejistas.

2.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas.

Idiomas

Inglês

Compreende Bem, Fala Razoavelmente, Lê Bem, Escreve Pouco.

Espanhol

Compreende Razoavelmente, Fala Pouco, Lê Bem, Escreve Pouco.

Prêmios e títulos

2014

19º Prêmio Excelência em Varejo - 3º colocado, PROVAR - FIA/USP.

2013

18º Prêmio Excelência em Varejo - 3º colocado, PROVAR - FIA/USP.

2012

17º Prêmio Excelência em Varejo - 1º colocado, PROVAR - FIA/USP.

2012

Artigo indicado (paper finalist) ao prêmio de melhor trabalho da Divisão de MKT - O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça percebida nos antecedentes da lealdade dos con, XXXVI Enanpad.

2012

Artigo indicado (paper finalist) ao prêmio de melhor trabalho do V CLAV - O novo consumidor idoso: uma análise dos atributos varejistas relevantes para esse público e seus efeitos

na lealdade, Fundação Getúlio Vargas - FGV/SP.

2011

16º Prêmio Excelência em Varejo - 5º colocado, PROVAR - FIA/USP.

2011

Artigo indicado (paper finalist) ao prêmio de melhor trabalho da Divisão de MKT - Não te conheço bem mas já gostei de você: o efeito da marca na negligência, XXXV Enanpad.

2008

Professor paraninfo da turma de Administração 2008, Uniesp.

2007

Menção de louvor - Dissertação de Mestrado, Universidade Nove de Julho.

Produções

Produção bibliográfica

Artigos completos publicados em periódicos

Ordenar por

Ordem Cronológica

1.

SILVA, L. A. ; **LOPES, E. L.** ; FREIRE, O. B. L. ; SILVA, Dirceu . The Brand?s Effect on the Evaluation of Advertising Endorsed by Celebrities: an Experimental Study. BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online), v. 12, p. 57-78, 2015.

2.

ALVES, C. A. ; **LOPES, E. L.** . O papel do gênero na intenção de uso de novas tecnologias por meio do modelo TAM adaptado. Base (São Leopoldo. Online), v. 12, p. 257-269, 2015.

3.

LOPES, E. L.; SILVA, M. A. . The effect of justice in the history of loyalty: A study in failure recovery in the retail context. Journal of Retailing and Consumer Services, v. 24, p. 110-120, 2015.

Citações: 1

4.

FERRAZ, R. R. N. ; **LOPES, E. L.** . Satisfação no trabalho: comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Lisboa), v. 14, p. 37-47, 2015.

5.

OLIVEIRA, A. S. ; SILVA, Dirceu ; RODRIGUES, G. V. ; **LOPES, E. L.** . A qualidade percebida pode ser um antecedente direto da lealdade assim como a satisfação? Um estudo em processo de compra no varejo. Gestao e Planejamento, v. 16, p. 134-148, 2015.

6.

PRADO, R. A. D. P. ; **LOPES, E. L.** . Negligência da Omissão: de Onde Tu Vens, Pra Onde Tu Vais?. REMark. Revista Brasileira de Marketing, v. 14, p. 260-275, 2015.

7.

GABRIEL, M.L.D.S. ; SILVA, D. ; BRAGA JUNIOR, S.S. ; **LOPES, E.L.** . DecisÃ£o de Compra de Computadores na Perspectiva Familiar: Uma Proposta de SegmentaÃ§Ã£o Baseada nos PapÃ©is Desempenhados e no NÃvel de Renda. Revista de administração da Unimep, v. 13, p. 142-160, 2015.

8.

LOPES, E.L.; LOPES, E. H. . Avaliação do efeito do ambiente de loja online nas intenções de aproximação e rejeição dos consumidores: uma análise por meio do paradigma estímulo-organismo-resposta. Gestão & Regionalidade (Online), v. 31, p. 04-20, 2015.

9.

MOGLIA JUNIOR, J. B. ; MOTTA, L. J. ; **LOPES, E.L.** . Mensuração da satisfação do cliente com o serviço de enfermagem e sua relação com a avaliação do serviço hospitalar. Revista Gestão & Tecnologia, v. 15, p. 68-89, 2015.

10.

CANELA, R. ; **LOPES, E. L.** ; FERREIRA, M. A. S. P. V. . Estudo bibliométrico sobre set size information em administração. REA. Revista Eletrônica de Administração (Franca. Online), v. 14, p. 1-16, 2015.

11.

SILVA, M. A. ; **LOPES, E. L.** . A influência da justiça nos processos de recuperação de falhas no varejo. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online), v. 18, p. 37-58, 2014.

Citações: 1

12.

Lopes, Evandro Luiz; Da Silva, Dirceu ; Hernandez, José Mauro da Costa . An Experimental Study on the Effect of Brand and Brand Extension on Omission Neglect. Journal of International Consumer Marketing, v. 26, p. 201-216, 2014.

13.

BRAGA JR., S.S. ; **LOPES, E. L.** ; SATOLO, E. G. ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. . The consumer behavior in different retail formats in Brazil. Science Journal of Business and Management, v. 2, p. 24-34, 2014.

14.

SCARSIOTTA, L. P. M. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; GABRIEL, M. L. D. S. . O efeito das estratégias persuasivas (Alpha e Ômega) nas mensagens publicitárias na intenção de consumo de álcool pelos jovens. Revista de administração da Unimep, v. 12, p. 129-158, 2014.

15.

MALHOTRA, N. K. ; **LOPES, E. L.** ; VEIGA, R. T. . Structural Equation Modeling with use of Lisrel: An Initial Vision. REMark. Revista Brasileira de Marketing, v. 13, p. 28-43, 2014.

16.

SILVA, Dirceu ; **Lopes, Evandro Luiz** ; BRAGA JR., S.S. . Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. Revista de Gestão e Secretariado, v. 5, p. 1-18, 2014.

17.

SANTANA, S. G. ; Nohara, J.J. ; **LOPES, E. L.** ; ACEVEDO, C. R. ; CAMPANARIO, P. M. . Uma análise das representações dos afrodescendentes nas propagandas dos jornais paulistas. Pretexto (Belo Horizonte. Online), v. 15, p. 62-85, 2014.

18.

PIMENTA, R. F. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; SERRALVO, F.A. . Avaliação de Extensões de Marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. Revista Brasileira de Gestão de Negócios (São Paulo. Impresso) JCR, p. 277-298, 2014.

19.

PIZZINATTO, A. K. ; PIZZINATTO, N. K. ; **LOPES, E. L.** ; GIULIANI, A. C. . Efeito país de origem na avaliação de marcas de luxo: um estudo experimental. Internext (São Paulo), v. 9, p. 94-109, 2014.

20.

BIZARRIAS, F. S. ; **LOPES, E. L.** ; SANTANA, S. G. ; BRANDAO, M. M. ; SILVA, Dirceu . Influência das marcas na tomada de decisão dos consumidores: uma revisão teórica. Gestão e Sociedade (UFMG), v. 8, p. 475-495, 2014.

21.

Lopes, Evandro Luiz; GALEANO, R. ; ACEVEDO, C. R. . Risco, benefício, preço, crença e auto-imagem: uma abordagem multidimensional do comportamento tabagista dos jovens. Revista Alcance (Online), v. 20, p. 255-271, 2013.

22.

Lopes, Evandro Luiz; Da Silva, Dirceu ; HERNANDEZ, J. M. C. . O efeito da marca na negligência da omissão: uma pesquisa experimental. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online) JCR, v. 17, p. 132-153, 2013.

23.

Lopes, Evandro Luiz; Hernandez, José Mauro da Costa . Percepção da estratégia de extensão de marca em estabelecimentos comerciais: qual o melhor nome para uma loja?. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 6, p. 108-133, 2013.

24.

LOPES, E. R. ; **Lopes, Evandro Luiz** ; SILVA, Dirceu ; MUNIZ, M. . Análise do comportamento prescritivo de medicamentos de uso contínuo: um survey realizado com oftalmologistas brasileiros. Revista de administração da Unimep JCR, v. 11, p. 25-50, 2013.

25.

OLIVEIRA, B. A. ; TOLEDO, A. C. ; **LOPES, E. L.** . Evolução da Experiência no Varejo de Serviços: Um Exemplo do Setor de Telecomunicações Brasileiro. REMark. Revista Brasileira de Marketing JCR, v. 12, p. 223-250, 2013.

26.

LOPES, E. L.; GARCIA, E. ; SANTOS, V. M. ; SCHIAVO, M. A. . O novo consumidor idoso: identificação dos atributos varejistas relevantes. RAE (Impresso) JCR, p. 551-564, 2013.

27.

BRAGA JR., S.S. ; SILVA, Dirceu ; **Lopes, Evandro Luiz** ; CASPAR, M. A. . IS ENVIRONMENTAL CONCERN TRANSFORMED INTO THE INTENTION TO PURCHASE FOR GREEN

BRAGA JR., S.S. ; SILVA, Dirceu ; **Lopes, Evandro Luiz** ; GASPAR, M. A. . IS ENVIRONMENTAL CONCERN TRANSFORMED INTO THE INTENTION TO PURCHASE FOR GREEN PRODUCTS IN RETAIL?. Revista de Gestao Ambiental e Sustentabilidade, v. 2, p. 1-25, 2013.

28.

Lopes, Evandro Luiz; Furrier, Márcio Tadeu ; Pizzinnatto, Nadia Kassouf ; Cunha, Roberto . Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: uma aplicação no varejo tradicional e virtual. Base (UNISINOS), v. 9, p. 116-133, 2012.

29.

LOPES, E. L.; TEIXEIRA, J.M. ; MORETTI, S. L. A. . Valor de compra hedônico ou utilitário e sua influência no varejo: resultados de um survey no setor de construção civil. Organizações & Sociedade (Online), v. 19, p. 87-108, 2012.

30.

BRAGA JR., S.S. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. . Análise comparativa da escala RSQ (Retail Service Quality) em diferentes formatos varejistas. RECADM : Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 11, p. 314-332, 2012.

31.

SILVA, L. A. ; PIMENTA, R. F. ; **LOPES, E. L.** ; MACHADO, E. S. . Marketing de relacionamento em redes associativistas de varejo. REMark. Revista Brasileira de Marketing JCR, v. 11, p. 178-202, 2012.

32.

PRADO, R. A. D. P. ; ACEVEDO, C. R. ; **LOPES, E. L.** ; MORETTI, S. L. A. ; SILVA, M. A. . Propaganda televisiva para crianças: um ensaio teórico sobre sua regulamentação nacional e internacional. Revista de Administração da UEG, v. 3, p. 84-105, 2012.

33.

BRAGA JR., S.S. ; Da Silva, Dirceu ; Moretti, Sérgio Luiz do Amaral ; **Lopes, Evandro Luiz** . Uma análise da consciência ecológica para o consumo verde no varejo supermercadista. RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 6, p. 134-148, 2012.

34.

Lopes, Evandro Luiz; Moretti, Sérgio Luiz do Amaral ; Alejandro, Thomas Brashear . Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. RAE (Impresso) JCR, v. 51, p. 553-567, 2011.

35.

LOPES, E. L.; PIZZINATTO, N. K. ; MARIN, E. R. . Segmentação psicográfica de consumidores paulistas de marca própria. Faces : Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso), v. 2, p. 146-166, 2011.

36.

LOPES, E. L.. Ações de ecorresponsabilidade da indústria química ? um estudo de caso da BASF S/A. Revista Inteligência Competitiva, v. 1, p. 159-178, 2011.

37.

Lopes, Evandro Luiz; Da Silva, Dirceu . Modelos integrativos do comportamento do consumidor: uma revisão teórica. REMark. Revista Brasileira de Marketing JCR, v. 10, p. 03-23, 2011.

38.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A. ; LOPES, E. R. . Ambição estratégica de marketing: o caso do segmento químico-farmacêutico. Revista de Negócios (Online), v. 15, p. 11-29, 2010.

39.

Lopes, Evandro Luiz; Hernandez, José Mauro da Costa ; Nohara, Jouliana Jordan . Escalas concorrentes para a mensuraçãoda qualidade percebida: uma comparação entre a Servqual e a RSQ. RAE (Impresso) JCR, v. 49, p. 401-416, 2009.

40.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C. ; PEREIRA, R. S. . Expectativa da reciclagem de resíduos na construção civil domiciliar: conscientização e atitude dos consumidores paulistanos. Cadernos de Pós-Graduação (UNINOV), v. 5, p. 86-100, 2006.

Capítulos de livros publicados

1.

SILVA, M. A. ; **LOPES, E. L.** . "Desculpe a nossa falha!" A influencia da justiça percebida nos processos de recuperação de falhas no varejo. In: Claudio Felisoni de Angelo; José Augusto Giesbrecht da Silveira; Nuno Manoel Martins Dias Fouto. (Org.). Varejo Competitivo. 1ed.São Paulo: Saint Paul, 2015, v. 19, p. 69-94.

2.

GARCIA, E. ; **LOPES, E. L.** . Responsabilidade social corporativa na visão do consumidor: proposição e validação de uma escala de mensuração. In: Claudio Felisoni de Angelo; José Augusto Giesbrecht da Silveira. (Org.). Varejo Competitivo. 1ed.São Paulo: Saint Paul, 2013, v. 18, p. 61-80.

3.

LOPES, E. L.; FURRIER, M. T. ; PIZZINATTO, N. K. . Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: um estudo aplicado ao varejo de construção e decoração brasileiro nos formatos tradicional e virtual. In: Nadia Kassouf Pizzinatto; Osvaldo Elias Farah. (Org.). Pesquisa pura e aplicada para marketing. 1ed.São Paulo: Atlas, 2012, v. 1, p. 177-202.

4.

LOPES, E. L.; GARCIA, E. . Atributos varejistas relevantes e sua influência na lealdade dos consumidores idosos: uma investigação no Estado de São Paulo. In: Claudio Felisoni de Angelo; José Augusto Giesbrecht da Silveira. (Org.). Varejo Competitivo. 1ed.São Paulo: Saint Paul, 2012, v. 17, p. 27-47.

5.

LOPES, E. L.; PIZZINATTO, N. K. . Percepção da estratégia de extensão de marca em estabelecimentos comerciais: qual o melhor nome para uma loja?. In: Nadia Kassouf Pizzinatto; Osvaldo Elias Farah. (Org.). Pesquisa pura e aplicada para marketing. 1ed.São Paulo: Atlas, 2012, v. 1, p. 113-131.

6.

LOPES, E. L.; FARAH, O. E. . Organização da loja e exposição de produtos. In: Edgard Merlo. (Org.). Administração de varejo. 1ed.São Paulo: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 2011, v. 1, p. 164-173.

7.

LOPES, E. L.; MARIN, E. R. ; PIZZINATTO, N. K. . Segmentação psicográfica como estratégia de identificação de consumidores de marca própria: uma aplicação no varejo paulistano. In: Claudio Felisoni de Angelo e José Augusto Giesbrecht da Silveira. (Org.). Varejo Competitivo. 1ed.São Paulo: Saint Paul, 2011, v. 16, p. 67-88.

8.

LOPES, E. L.; LOPES, E.M. ; HERINGE, B.H.F. ; SILVA, A.P. ; RODRIGUES, L.C. . O papel da Inteligência Competitiva de Negócios na indústria farmacêutica. In: PASSOS, A.; MARTINI, S. M.. (Org.). Homem no fogão e mulher na gestão. 1ed.São Paulo: LCTE Editora, 2010, v. 1, p. 280-294.

Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1.

MOGLIA JUNIOR, J. B. ; MOTTA, L. J. ; **LOPES, E. L.** . Mensuração da satisfação do cliente com o serviço de enfermagem e sua relação com a avaliação do serviço hospitalar. In: 12th International Conference on Information System & Technology Management - CONTECSI, 2015, São Paulo. 12th International Conference on Information System & Technology Management - CONTECSI. São Paulo: FEA-USP, 2015. v. 12. p. 4419-4432.

2.

ALVES, C. A. ; **LOPES, E. L.** ; HERNANDEZ, J. M. C. . Ela me faz tão bem! um estudo experimental sobre o efeito placebo gerado por marcas. In: XXXIX Enanpad, 2015, Belo Horizonte - MG. XXXIX Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2015.

3.

PRADO, R. A. D. P. ; **LOPES, E.L.** . Tic Tac, Tic Tac! Um estudo experimental sobre o efeito da pressão do tempo na negligência da omissão de informações. In: XXXIX Enanpad, 2015, Belo Horizonte - MG. XXXIX Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2015.

4.

SANTOS, E. B. A. ; FREIRE, O. B. L. ; **LOPES, E. L.** . Estudo bibliométrico sobre o modelo estímulo - organismo - resposta no período de 2003 à 2014. In: VIII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2015, São Paulo. VIII Congresso Latino-Americano de Varejo. São Paulo: FGV-SP, 2015.

5.

BEDNASKI, A. V. ; **LOPES, E. L.** . A influência da marca no comportamento de compra em condição de esgotamento do ego. In: VIII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2015, São Paulo. VIII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV-SP, 2015.

6.

TOLEDO, A. C. ; **LOPES, E. L.** . Já não se fazem mais bancos como antigamente: o efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca Pós Fusão/Aquisição. In: VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014, 2014, Gramado. VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014. Gramado: VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014, 2014.

7.

BIZARRIAS, F. S. ; **LOPES, E. L.** . Escalas concorrentes para mensuração do amor à marca: um estudo no contexto nacional. In: VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014, 2014, Gramado. VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014. Gramado, 2014.

8.

FERRAZ, R. R. N. ; **LOPES, E. L.** . Satisfação no trabalho na área da saúde: comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. In: XXXVIII Enanpad, 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2014.

9.

LOPES, E. L.; LOPES, E. H. . Avaliação do efeito do ambiente de loja online nas intenções de aproximação e rejeição dos consumidores: uma análise por meio do paradigma Estímulo-Organismo-Resposta. In: VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2014, São Paulo. VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2014.

10.

LOPES, E. L.; FREIRE, O. B. L. . Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida no varejo eletrônico: uma comparação entre E-S-Qual e E-Tailq. In: VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2014, São Paulo. VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2014.

11.

PEREIRA, C. A. R. F. ; SILVA, J. G. ; **LOPES, E. L.** . Estratégia: uma revisão teórica. In: II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 2014, São Paulo. II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2014.

12.

Lopes, Evandro Luiz; GARCIA, E. ; FREIRE, O. B. L. . Retailer´s relevant attributes for purchase decision of the elderly: an analysis by structural equation modelling. In: 15th. GBATA - Global Business & Technology Association´s Fifteenth Annual International Conference, 2013, Helsinki. Global Business & Technology Association´s Fifteenth Annual International Conference. Helsink, 2013.

13.

ALVES, C. A. ; **LOPES, E. L.** . Não atendo o celular porque estou vendo uma partida de futebol: o papel do gênero na intenção de uso de novas tecnologias por meio do modelo TAM adaptado. In: XXXVII Enanpad, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Enanpad. Rio de Janeiro, 2013.

14.

SANTANA, S. G. ; Nohara, J.J. ; **LOPES, E. L.** . Uma análise dos afrodescendentes nas propagandas de jornais paulistas. In: XXXVII Enanpad, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Enanpad. Rio de Janeiro, 2013.

15.

GARCIA, E. ; **LOPES, E. L.** . Responsabilidade social corporativa na visão do consumidor: proposição e validação de uma escala de mensuração. In: XXXVII Enanpad, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Enanpad. Rio de Janeiro, 2013.

16.

QUEVEDO-SILVA, F. ; FREIRE, O. B. L. ; **LOPES, E. L.** . Antecedentes da lealdade no e-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. In: XVI Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2013, São Paulo. XVI Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2013.

17.

BIZARRIAS, F. S. ; **LOPES, E. L.** . O amor à marca no contexto do comportamento do consumidor. In: VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2013, São Paulo. VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2013.

18.

PIZZINATTO, A. K. ; **LOPES, E. L.** ; PIZZINATTO, N. K. . Avaliação de marcas de luxo: um estudo experimental de dois fatores moderadores. In: VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2013, São Paulo. VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2013.

19.

LOPES, E. L.; Da Silva, Dirceu . Adoção de tecnologia no varejo: uma estratégia para rentabilidade da cadeia de suprimentos. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 2013, São Paulo. I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2013.

20.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu . An experimental study on the effect of brand and brand extension on omission. In: V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012, Curitiba PR. V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012.

21.

STREHLAU, S. ; **LOPES, E. L.** ; FREIRE, O. B. L. . Brand Luxury Index: avaliação de um instrumento para gestão do luxo da marca. In: V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012, Curitiba PR. V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012.

22.

SANTANA, S. G. ; NOHARA, J. J. ; **LOPES, E. L.** . Um estudo longitudinal das representações dos afrodescendentes na mídia. In: V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012, Curitiba PR. V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012.

23.

SILVA, L. A. ; **LOPES, E. L.** ; FREIRE, O. B. L. ; Da Silva, Dirceu . O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades: um estudo experimental. In: XXXVI Enanpad, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Enanpad. Rio de Janeiro, 2012.

24.

PIMENTA, R. F. ; **LOPES, E. L.** ; Da Silva, Dirceu ; SERRALVO, F.A. . Avaliação de extensões de marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. In: XXXVI Enanpad, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Enanpad. Rio de Janeiro, 2012.

25.

LOPES, E. L.; GARCIA, E. ; SANTOS, V. M. ; SCHIAVO, M. A. ; JESUS, D. S. . O novo consumidor idoso: uma análise dos atributos varejistas relevantes para esse público e seus efeitos na lealdade. In: V Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2012, São Paulo. V Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - FGV/SP, 2012.

26.

VIEIRA, S. F. A. ; ARCANJO, S. T. ; **LOPES, E. L.** ; DUARTE, J. O. ; YOSHI, C. V. H. . Percepção da qualidade na prestação de serviços de uma biblioteca:um estudo de caso em uma faculdade privada. In: Congresso Internacional de Administração, 2012, Londrina - PR. Congresso Internacional de Administração. Londrina - PR, 2012.

27.

SILVA, M. A. ; **LOPES, E. L.** . O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça percebida nos antecedentes da lealdade dos consumidores. In: XXXVI Enanpad, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Enanpad. Rio de Janeiro, 2012.

28.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu . Não te conheço bem mas já gostei de você: o efeito da marca na negligência. In: XXXV Enanpad, 2011, Rio de Janeiro. XXXV Enanpad. Rio de Janeiro, 2011.

29.

LOPES, E. R. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu . Análise do comportamento prescritivo de medicamentos de uso contínuo: um survey realizado com oftalmologistas brasileiros. In: XXXV Enanpad, 2011, Rio de Janeiro. XXXV Enanpad. Rio de Janeiro, 2011.

30.

SILVA, L. A. ; PIMENTA, R. F. ; **LOPES, E. L.** ; SANTOS, E. S. M. . Marketing de relacionamento em diferentes níveis de contato em redes associativistas de varejo. In: XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2011, São Paulo. XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2011.

31.

PRADO, R. A. D. P. ; ACEVEDO, C. R. ; **LOPES, E. L.** ; MORETTI, S. L. A. . A propaganda televisiva para crianças: um ensaio teórico sobre sua regulamentação no Brasil e no mundo. In: XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2011, São Paulo. XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2011.

32.

BRAGA JR., S.S. ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. ; **LOPES, E. L.** . Uma análise da consciência ecológica para o consumo ?verde? no varejo supermercadista. In: XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2011, São Paulo. XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2011.

33.

BRAGA JR., S.S. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. . Análise comparativa da escala RSQ (Retail Service Quality) em diferentes formatos varejistas. In: IV Congresso Latino-Americado de Varejo - CLAV, 2011, São Paulo. IV Congresso Latino-Americado de Varejo - CLAV, 2011.

34.

TEIXEIRA, J.M. ; **LOPES, E. L.** ; MORETTI, S. L. A. . Utilitarian and hedonic shopping value and its influence on retail outcome variables: results of a retail building supplies survey in São Paulo - Brazil. In: Ballas, 2010, Barcelona. The Coming Age of Business Regulation & Corporate Response, 2010.

35.

LOPES, E. L.; FURRIER, M. T. ; PIZZINATTO, N. K. ; CUNHA, R. A. N. . Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: um estudo aplicado ao varejo de construção e decoração brasileiro nos formatos tradicional e virtual. In: IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010, Florianópolis SC. IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010.

36.

LOPES, E. L.; GALEANO, R. ; ACEVEDO, C. R. . Risco, benefício, preço, crença e autoimagem: uma abordagem multidimensional do comportamento tabagista dos jovens. In: IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010, Florianópolis - SC. IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010.

37.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C. . Percepção da estratégia de extensão de marca em estabelecimentos comerciais: qual o melhor nome para uma loja?. In: IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010, Florianópolis - SC. IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010.

38.

LOPES, E. L.. Ações de ecoresponsabilidade na indústria química: um estudo de caso da BASF S/A. In: XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2010, São Paulo. XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2010.

39.

LOPES, E. L.. Reciclagem de resíduos da construção civil domiciliar: conscientização e atitude dos consumidores paulistanos. In: XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2010, São Paulo. XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2010.

40.

LOPES, E. L.; TEIXEIRA, J.M. ; HERNANDEZ, J. M. C. ; MORETTI, S. L. A. . Valores de compra hedônico e utilitário: duas aplicações no varejo especializado. In: XXXIV Enanpad, 2010, Rio de Janeiro. Anais do XXXIV Enanpad, 2010.

41.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A. ; BRASHEAR, T. . Relações entre avaliação de justiça, motivação, lealdade e intenção de turnover em uma equipe de vendas: teste de um modelo téorico.. In: III Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV - Fundação Getúlio Vargas, 2010, São Paulo. Anais do III CLAV - Congresso Latino-Americano de Varejo, 2010.

42.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A. ; LOPES, E. R. . Medidas de relação entre marketing mix e performance empresarial: uma análise da cadeia produtiva do segmento químico-farmacêutico. In: XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2009, São Paulo. XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2009.

43.

LOPES, E. L.; LOPES, E.M. ; HERINGE, B.H.F. ; SILVA, A.P. ; RODRIGUES, L.C. . O papel da inteligência competitiva de negócios na indústria farmacêutica: o estudo de caso da Alcon Labs. In: XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2009, São Paulo. XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2009.

44.

TEIXEIRA, J.M. ; **LOPES, E. L.** ; MORETTI, S. L. A. . Os valores de compra hedônico e utilitário e suas relações com os resultados do varejo. In: XVI SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2009, Baurú - SP. XVI SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2009.

45.

LEME, G. A. ; SILVA, A. P. ; **LOPES, E. L.** . Validação da Escala SOCO (Selling Orientation - Customer Orientation) no Brasil. In: Seminário de Gestão da Inovação Organizacional - SGIO, 2009, São Paulo. Seminário de Gestão da Inovação Organizacional -SGIO. São Paulo, 2009.

46.

LOPES, E. L.; NOHARA, J. J. ; HERNANDEZ, J. M. C. ; ACEVEDO, C. R. . Avaliação do Impacto da Qualidade de Serviços na Lealdade dos Consumidores de Materiais para Construção Civil: Aplicação da Escala RSQ Nacionalizada em Homecenters. In: III EMA - Encontro de Marketing da Anpad, 2008, Curitiba. Anais III EMA - Encontro de Marketing da Anpad, 2008.

47.

LOPES, E. L.; MARIN, E. R. ; PIZZINATTO, N. K. . Segmentação psicográfica de consumidores de produtos de marca própria: uma aplicação da escala VALS no varejo paulistano. In: XI Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2008, São Paulo. XI Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2008.

48.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C. ; NOHARA, J. J. . Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida de serviços:uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. In: XXXII Enanpad, 2008, Rio de Janeiro. Anais do XXXII Enanpad, 2008.

Resumos expandidos publicados em anais de congressos

1.

LOPES, E. L.; GARCIA, E. ; SCHIAVO, M. A. ; SANTOS, V. M. . Atributos varejistas relevantes no processo de decisão de compra de idosos. In: I Simpósio Brasil-Japão - EACH/Escola de Artes e Ciências Humanas - USP, 2011, São Paulo. I Simpósio Brasil-Japão - EACH/Escola de Artes e Ciências Humanas - USP, 2011.

2.

SILVA, L. A. ; **LOPES, E. L.** . A estratégia da utilização de celebridades como endorsers em propaganda: o estado da arte. In: I Simpósio Brasil-Japão - EACH-Escola de Artes e Ciências Humanas- USP, 2011, São Paulo. I Simpósio Brasil-Japão - EACH-Escola de Artes e Ciências Humanas- USP, 2011.

Resumos publicados em anais de congressos

1.

STREHLAU, S. ; **LOPES, E. L.** . Prestige degree among luxury brands. In: Global Marketing Conference Proceedings, 2014, Singapore. 2014 Global Marketing Conference Proceedings - Singapore. Singapore, 2014.

Artigos aceitos para publicação

1.

ZILBER, S. N. ; STAL, E. ; OURA, M. ; **LOPES, E. L.** . Entry Mode of Emerging MNCs and the Companies? Level of Technological Intensity. International Journal of Business and Globalisation, 2016.

2.

OURA, M. ; ZILBER, S. N. ; **LOPES, E.L.** . Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. International Business Review JCR, 2015.

Apresentações de Trabalho

1.

TOLEDO, A. C. ; **LOPES, E. L.** . Já não se fazem mais bancos como antigamente: o efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca Pós Fusão/Aquisição. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

2.

BIZARRIAS, F. S. ; **LOPES, E. L.** . Escalas concorrentes para mensuração do amor à marca: um estudo no contexto nacional. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

3.

PEREIRA, C. A. R. F. ; SILVA, J. G. ; **LOPES, E. L.** . Estratégia: uma revisão teórica. 2014. (Apresentação de Trabalho/Simpósio).

4.

GARCIA, E. ; **LOPES, E. L.** . Responsabilidade social corporativa na visão do consumidor: proposição e validação de uma escala de mensuração. 2013. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

5.

LOPES, E. L.. ?A Arte do Relacionamento? com o uso das ferramentas de CRM ? Costumer Relationship Management.. 2013. (Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra).

6.

SILVA, L. A. ; **Lopes, Evandro Luiz** ; FREIRE, O. B. L. ; SILVA, Dirceu . O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades: um estudo experimental. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

7.

PIMENTA, R. F. ; **Lopes, Evandro Luiz** ; SILVA, Dirceu ; SERRALVO, F.A. . Avaliação de extensões de marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

8.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu . Não Te Conheço Bem Mas Já Gostei de Você: O Efeito da Marca na Negligência. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

9.

BRAGA JR., S.S. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. . Análise comparativa da escala RSQ (Retail Service Quality) em diferentes formatos varejistas. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

10.

LOPES, E. R. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu . Análise do Comportamento Prescritivo de Medicamentos de Uso Contínuo: Um Survey Realizado com Oftalmologistas Brasileiros. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

11.

LOPES, E. L.; GALEANO, R. ; ACEVEDO, C. R. . Risco, benefício, preço, crença e autoimagem: uma abordagem multidimensional do comportamento tabagista dos jovens. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

12.

LOPES, E. L.; FURRIER, M. T. ; PIZZINATTO, N. K. ; CUNHA, R. A. N. . Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: um estudo aplicado ao varejo de construção e decoração brasileiro nos formatos tradicional e virtual. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

13.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C. . Percepção da estratégia de extensão de marca em estabelecimentos comerciais: qual o melhor nome para uma loja?. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

14.

LOPES, E. L.. Reciclagem de resíduos da consrução civil domiciliar: conscientização e atitude dos consumidores paulistanos. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

15.

LOPES, E. L.. Ações de ecorresponsabilidade da indústria química: um estudo de caso da BASF S/A. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

16.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A. ; BRASHEAR, T. . Relações entre Avaliação de Justiça, Motivação, Lealdade e Intenção de Turnover em uma Equipe de Vendas: Teste de um Modelo Téorico.. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

17.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A. ; LOPES, E. R. . Medidas de relação entre marketing mix e performance empresarial: uma análise da cadeia produtiva do segmento químico-farmacêutico. 2009. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

18.

LOPES, E. L.; NOHARA, J. J. ; HERNANDEZ, J. M. C. ; ACEVEDO, C. R. . Avaliação do Impacto da Qualidade de Serviços na Lealdade dos Consumidores de Materiais para Construção Civil: Aplicação da Escala RSQ Nacionalizada em Homecenters. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

19.

LOPES, E. L.; MARIN, E. R. ; PIZZINATTO, N. K. . Segmentação psicográfica de consumidores de produtos de marca própria: uma aplicação da escala VALS no varejo paulistano. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

20.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C. ; NOHARA, J. J. . Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida de serviços:uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

Outras produções bibliográficas

1.

Lopes, Evandro Luiz. A vida começa aos 40. São Paulo: Scortecci, 2013 (Capítulo no Livro "Capituadas").

Produção técnica

Trabalhos técnicos

1.

LOPES, E. L.. Parecer para 2 artigos submetidos ao XVIII Semead. 2015.

2.

LOPES, E. L.. Parecer para 2 artigos submetidos ao CLAV. 2015.

3.

LOPES, E. L.. Parecer para 2 artigos submetidos ao XXVI EnAngrad. 2015.

4.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 428-1363 Submetido à GESEC. 2015.

5.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 3018-6857 submetido à REEN. 2015.

6.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 3456-10220 submetido à Revista de Administração da UEG. 2015.

7.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 12015 submetido à Revista RBGN.. 2015.

8.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo submetido à BBR. 2015.

9.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2868-6322 submetido à REEN. 2015.

10.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2015-0128 Submetido ao Journal of International Consumer Marketing. 2015.

11.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 159 submetido à Revista GEAS. 2015.

12.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 155-656-1 Submetido à Revista GSS. 2015.

13.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo submetido à Gestão & Sociedade. 2015.

14.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 09-2014-0541submetido ao European Journal of Marketing. 2015.

15.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2014-0309 submetido à RAE. 2015.

16.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 776-2775 submetido à Gestão & Tecnologia. 2015.

17.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1478-7895 submetido à RAI. 2015.

18.

LOPES, E. L.. Parecer para 3 artigos submetidos ao IV Singep. 2015.

19.

LOPES, E.L.. Parecer para 3 artigos submetidos ao I Congresso Acadêmico UNIFESP. 2015.

20.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2663 Submetido à ReMark. 2014.

21.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2526 Submetido à ReMark. 2014.

22.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2612 Submetido à ReMark. 2014.

23.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2627 Submetido à ReMark. 2014.

24.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2378 Submetido à ReMark. 2014.

25.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 247-794 Submetido à GESEC. 2014.

26.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo L8023 Submetido à RAE. 2014.

27.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo L 7808 Submetido à RAE. 2014.

28.

LOPES, E. L.. Parecer para 5 artigos Submetidos ao EMA. 2014.

29.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 105312 Submetido à RGSS. 2014.

30.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1910 Submetido à Gestão e Sociedade. 2014.

31.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 233353 Submetido à Internext. 2014.

32.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2014-0014 Submetido ao Journal of International Consumer Marketing. 2014.

33.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2014-0027 Submetido ao Journal of International Consumer Marketing. 2014.

34.

LOPES, E. L.. Paracer para 6 artigos submetidos ao III Singep. 2014.

35.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 618816710 submetido à Revista Alcance. 2014.

36.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 5221-13931 submetido à Revista Alcance. 2014.

37.

LOPES, E. L.. Parecer para 7 artigos submetidos ao VI EMA - Encontro de Marketing da Anpad. 2014.

38.

LOPES, E. L.. Parecer para 1 artigo submetido ao XVII Semead. 2014.

39.

LOPES, E. L.. Parecer para 6 artigos submetidos ao III Singep. 2014.

40.

LOPES, E. L.. Parecer para 6 artigos submetidos ao XXXVIII Enanpad. 2014.

41.

LOPES, E. L.. Parecer para 2 artigos submetidos ao XXI SIMPEP. 2014.

42.

LOPES, E. L.. Parecer para 4 artigos submetidos ao XXV Enangrad. 2014.

43.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 135540 submetido à Revista RGSS. 2014.

44.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20156475-1 submetido à Revista RECADM. 2014.

45.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 72013411 submetido à Revista RBGN. 2014.

46.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1340 submetido à Revista RAI. 2014.

47.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 113629-1 submetido à Revista GEAS. 2014.

48.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 308-1031submetido à Revista GESEC. 2014.

49.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 26798407 submetido à Revista Gestão & Regionalidade. 2014.

50.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1910-6646-1 submetido à Revista Gestão & Regionalidade. 2014.

51.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 10069-28159 submetido à Revista Organizações & Sociedade. 2014.

52.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 9884 submetido à RAE - Revista de Administração de Empresas. 2014.

53.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 233353-1submetido à Revista Pretexto. 2014.

54.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2557 submetido à Revista ReMark. 2014.

55.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2744 submetido à Revista ReMark. 2014.

56.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2753 submetido à Revista ReMark. 2014.

57.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2777 submetido à Revista ReMark. 2014.

58.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2575 submetido à Revista ReMark. 2014.

59.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2539 submetido à Revista ReMark. 2014.

60.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2703 submetido à Revista ReMark. 2014.

61.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2725 submetido à Revista ReMark. 2014.

62.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2744 submetido à Revista ReMark. 2014.

63.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2646 submetido à Revista ReMark. 2014.

64.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2728 submetido à Revista ReMark. 2014.

65.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2612 submetido à Revista ReMark. 2014.

66.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2707 submetido à Revista ReMark. 2014.

67.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2627 submetido à Revista ReMark. 2014.

68.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1197 Submetido ao Journal of Brand Management. 2014.

69.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 0541 Submetido ao European Journal of Marketing. 2014.

70.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 0109 Submetido à BBR. 2014.

71.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1315 Submetido à RAI. 2014.

72.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2410 Submetido à ReMark. 2013.

73.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2412 Submetido à ReMark. 2013.

74.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2414 Submetido à ReMark. 2013.

75.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2481 Submetido à ReMark. 2013.

76.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2482 Submetido à ReMark. 2013.

77.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2337 Submetido à ReMark. 2013.

78.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2364 Submetido à ReMark. 2013.

79.

LOPES, E. L.. Parecer para 05 artigos submetidos ao XXIV EnAngrad. 2013.

80.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1001 Submetido à RAI. 2013.

81.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1137 Submetido à RAI. 2013.

82.

LOPES, E. L.. Parecer para 02 propostas de Iniciação Científica da Universidade Nove de Julho. 2013.

83.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1267 submetido à REEN. 2013.

84.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 4149 submetido à Revista Alcance. 2013.

85.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 4458 submetido à Revista Alcance. 2013.

86.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo2128 submetido à Revista Gestão e Regionalidade. 2013.

87.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 9128 submetido à Revista Análise. 2013.

88.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2500 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

89.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2537 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

90.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2534 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

91.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2513 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

92.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2511 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

93.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 72223 Submetido à Revista RGSS. 2013.

94.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 74233-1 Submetido à RGSS. 2013.

95.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 8940 Submetido ao Journal of Brand Management. 2013.

96.

LOPES, E. L.. Parecer para 3 artigos submetidos ao CLAV 2013. 2013.

97.

LOPES, E. L.. Parecer para 4 artigos submetidos ao IS2IS 2013. 2013.

98.

LOPES, E. L.. Parecer para 4 artigos submetidos ao SIMPEP 2013. 2013.

99.

LOPES, E. L.. Parecer para 6 artigos submetidos ao ENANGRAD 2013. 2013.

100.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 4788 submetido à Revista Alcance. 2013.

101.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2569 Submetido à ReMark. 2013.

102.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2251 submetido à ReMark. 2012.

103.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2250 submetido à ReMark. 2012.

104.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2235 submetido à ReMark. 2012.

105.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2244 submetido à ReMark. 2012.

106.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2265 submetido à ReMark. 2012.

107.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2271 submetido à ReMark. 2012.

108.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2266 submetido à ReMark. 2012.

109.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2278 submetido à ReMark. 2012.

110.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2267 submetido à ReMark. 2012.

111.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2280 submetido à ReMark. 2012.

112.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2284 submetido à ReMark. 2012.

113.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2289 submetido à ReMark. 2012.

114.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2292 submetido à ReMark. 2012.

115.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2333 submetido à ReMark. 2012.

116.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 910 submetido à Revista Recadm. 2012.

117.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 345 submetido à Revista Recadm. 2012.

118.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 1007 submetido à Revista Recadm. 2012.

119.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 11790 submetido à Revista Recadm. 2012.

120.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 828 submetido à Revista Recadm. 2012.

121.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 786 submetido à Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. 2012.

122.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 939 submetido à Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. 2012.

123.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 846 submetido à Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. 2012.

124.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 134 submetido à Revista de Gestão e Secretariado. 2012.

125.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 334 da Revista Alcance. 2012.

126.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 3202 da Revista Alcance. 2012.

127.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 756 da RAI. 2012.

128.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para 6 artigos submetidos ao Simpep 2012. 2012.

129.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para 8 artigos submetidos ao Engema 2012. 2012.

130.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para 6 artigos submetidos ao Enangrad 2012. 2012.

131.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para 4 artigos submetidos ao CLAV 2012. 2012.

132.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 10015 - Universidade Nove de Julho. 2012.

133.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 10066 - Universidade Nove de Julho. 2012.

134.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 10420 - Universidade Nove de Julho. 2012.

135.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 10887- Universidade Nove de Julho. 2012.

136.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 10894 - Universidade Nove de Julho. 2012.

137.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 11173 - Universidade Nove de Julho. 2012.

138.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 11197- Universidade Nove de Julho. 2012.

139.

LOPES, E. L.. Parecer sobre 2 artigos submetidos ao Enanpad 2011. 2011.

140.

LOPES, E. L.. Parecer sobre 3 artigos submetidos ao Enangrad 2011. 2011.

141.

LOPES, E. L.. Parecer sobre 7 artigos submetidos ao Semead 2011. 2011.

142.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112200 submetido à ReMark. 2011.

143.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112184 submetido à ReMark. 2011.

144.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112211 submetido à ReMark. 2011.

145.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112212 submetido à ReMark. 2011.

146.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112188 submetido à ReMark. 2011.

147.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112164 submetido à ReMark. 2011.

148.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112199 submetido à ReMark. 2011.

149.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112237 submetido à ReMark. 2011.

150.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20111722 submetido à RIAE. 2011.

151.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20110708 submetido à RAI. 2011.

152.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo RC2903 submetido à RECADM. 2011.

153.

LOPES, E. L.. Paracer sobre artigo RC2083 submetido à Revista Recadm. 2010.

154.

LOPES, E. L.. Parecer sobre artigo 2178-9895 submetido à Revista ReMark. 2010.

Bancas

Participação em bancas de trabalhos de conclusão

Mestrado

1.

STREHLAU, V. I.; **LOPES, E. L.**; SPERS, E. E.. Participação em banca de Franklin de Souza Meirelles. A influência do país de origem na escolha de marcas desconhecidas: uma investigação sobre os atributos de marca de materiais esportivos. 2015. Dissertação (Mestrado em ADMINISTRAÇÃO) - Escola Superior de Propaganda e Marketing.

2.

RAMOS, H. R.; **LOPES, E. L.**; MORIZONO, R. C. F. C.. Participação em banca de Thiago Chiorino Costa. Análise dos traços de personalidade como preditores de atitudes ambientalmente responsáveis. 2015. Dissertação (Mestrado em MPA - GEAS) - Universidade Nove de Julho.

3.

LOPES, E. L.; FERRAZ, R. R. N.; SPERS, E. E.. Participação em banca de João Batista Moglia Júnior. Escalas concorrentes para mensuração da satisfação do cliente hospitalar. 2015. Dissertação (Mestrado em MPA - Gestão de Sistemas da Saúde) - Universidade Nove de Julho.

4.

STREHLAU, S.; **LOPES, E. L.**; BARKI, E.. Participação em banca de Paula Marques Campanário. Valor percebido do luxo: uma comparação entre Austrália e Brasil. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

LOPES, E. L.; STREHLAU, V. I.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Flávio Santino Bizarrias. O Brand Love no contexto brasileiro: um estudo da comparação de escalas de sua mensuração. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; CAPPELLOZA, A.. Participação em banca de Jorge Mazza Garcia. Fatores que afetam a satisfação e a lealdade aos sites de compras coletivas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

FREIRE, O. B. L.; ROSSI, G. B.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Enos Neves Coelho de Andrade. Antecedentes e consequentes à sobrecarga de informação em vendedores de lojas físicas de varejo. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; MARKUS, K.. Participação em banca de Solange Benites Juvella. A conexidade dos consumidores frente aos programas televisivos. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; BARBIERI, J. C.. Participação em banca de Eduardo Garcia. Proposição de uma escala para mensuração de Responsabilidade Social Corporativa no varejo brasileiro. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

BRANDAO, M. M.; HUERTAS, M. K. Z.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Ovanildo Gonçalves de Souza. O uso do apelo do medo em propagandas preventivas sobre drogas e seus efeitos sobre as atitudes e intenções dos pais nas diferentes dimensões parentais. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

LOPES, E. L.; SERRALVO, F.A.; FREIRE, O. B. L.. Participação em banca de Ana Carolina de Toledo. Efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.. Participação em banca de Renato Ferreira Pimenta. Avaliação de extensões de marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; STREHLAU, V. I.. Participação em banca de Leonardo Aureliano da Silva. O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

RAMUSKI, L.; **LOPES, E. L.**; NOHARA, J. J.. Participação em banca de Sibele Gomes de Santana Faria. Um Estudo Longitudinal Das Representações Dos Afrodescendentes Em Propagandas Impressas ?1980-2010. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

MORETTI, S. L. A.; CRESCITELLI, E.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Miguel Armando de Cabral Brandão de Noronha Feyo. Inovação em empresas de serviço: um estudo de caso no setor de saúde suplementar. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

16.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; VELOSO, A. R.. Participação em banca de Marcos Antonio da Silva. O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

Teses de doutorado

1.

PARENTE, J. G.; BOTELHO, D.; ZAMBALDI, F.; **LOPES, E. L.**; KATO, H.. Participação em banca de Luís Fernando Varotto. Franchisor - franchusee relationship and performance: influence of personality traits, entrepreneurship drive, and time of relationship. 2015. Tese (Doutorado em Doutorado em Administração) - EAESP - Fundação Getúlio Vargas.

2.

LOPES, E. L.; PONCHIO, M. C.; BOTELHO, D.; FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O efeito da pressão de tempo na negligência da omissão de informações. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; STREHLAU, V. I.; CREMONESI, G. O. G.. Participação em banca de Adriano Viana Bednaski. A influência da marca nas escolhas de compra dos consumidores em condição de esgotamento do ego (ego depletion). 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

4.

KRAMER, B.; FREIRE, O. B. L.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; **LOPES, E. L.**; MARIANI, M. A. P.; MARCONDES, R. C.. Participação em banca de Erick Pusch Wilke. Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva na hotelaria: uma análise a partir da cooperação interorganizacional em destinos turísticos. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

BRANDAO, M. M.; QUEVEDO-SILVA, F.; PARENTE, J. G.; PIZZINATTO, A. K.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Marlette Cássia Oliveira Ferreira. O efeito moderador da necessidade de controle de compra e tendência à compra por impulso na resposta dos consumidores, à densidade humana e às emoções negativas extremas. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**; QUEVEDO-SILVA, F.; BIDO, D. S.; ROSSI, G. B.. Participação em banca de Lia Moretti e Silva. O efeito do foco regulatório dos consumidores na negligência da omissão na avaliação de alimento lácteo. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

STREHLAU, S.; **LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.; ROCHA, T. V.. Participação em banca de Renato Ferreira Pimenta. Efeitos da extensão de marca vertical na luxuosidade percebida. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

VEIGA, R. T.; GONCALVES, C. A.; **LOPES, E. L.**; MOURA, L. R. C.; MONTEIRO, P. R. R.. Participação em banca de Mayana Virginia Viégas Lima. Alegria e Serenidade: a influência das emoções positivas nas avaliações de anúncios. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais.

9.

SILVA, Dirceu; GABRIEL, M. L. D. S.; **LOPES, E. L.**; ROSSI, G. B.; AVRICHIR, I.. Participação em banca de Viviane Chunques Gersasoni. Análise dos critérios do consumidor da classe C diante da perspectiva econômica quanto à não compra de automóveis chineses. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; ZAMBALDI, F.; VELOSO, A. R.. Participação em banca de Carlos Alberto Alves. A influência da marca no efeito placebo: um quase-experimento em academias de ginástica. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**; MAZZON, J. A.; BREI, V. A.. Participação em banca de Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O efeito do distanciamento psicológico e framing da mensagem sobre a capacidade de diferenciação em empresas de serviço. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

ZILBER, S. N.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; **LOPES, E. L.**; BORINI, F. M.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.. Participação em banca de Maurício Massao Oura. O impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional no desempenho exportador de PMES industriais brasileiras. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; STREHLAU, S.; HUERTAS, M. K. Z.; SPERS, E. E.. Participação em banca de Andrea Kassouf Pizzinatto. Fatores de avaliação de marca: um estudo experimental no mercado de luxo. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

ZILBER, S. N.; CIRANI, C. B. S.; **LOPES, E. L.**; MORAES, E. A.; ANDREASSI, T.. Participação em banca de José Braz de Araújo. Uso de redes sociais por empresas sob a ótica do Modelo de Adoção de Inovação. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**; BIDO, D. S.; SOUZA, M. T. S.; GASPAR, M. A.. Participação em banca de Sérgio Silva Braga Junior. Consumo de produtos verdes no varejo supermercadista: a intenção de compra versus a compra. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

16.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.; FREIRE, O. B. L.; ROSSI, G. B.. Participação em banca de Maria dos Remédios Antunes Magalhães. O comportamento de compra compulsiva: um estudo com métodos neurocientíficos. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

17.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; STREHLAU, V. I.; CUNHA, C. F.. Participação em banca de Luciana Passos Marcondes Scarsiotta. Estratégias persuasivas (Alpha versus Ômega) nas mensagens publicitárias: os efeitos no consumo de álcool pelos jovens. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

18.

SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.; ROSSI, G. B.; **LOPES, E. L.**; FREIRE, O. B. L.. Participação em banca de José Edson Moysés Filho. Poder e geração de valor em canais de distribuição. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

19.

SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**; KRAMER, B.; CONTADOR, J. C.; BRITO, L. A. L.. Participação em banca de Valmor Reckiegel. Critérios para avaliação do grau de competitividade empresarial. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

20.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; STREHLAU, S.; HUERTAS, M. K. Z.; SPERS, E. E.. Participação em banca de Andrea Kassouf Pizzinatto. Fatores de avaliação de marca: um estudo experimental no mercado de luxo. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

21.

SOUZA, M. T. S.; CORTES, P. L.; PEREIRA, R. S.; WALTER, S. A.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Iara Regina dos Santos Parisotto. A institucionalização do conhecimento científico em sustentabilidade ambiental resultante das teses e dissertações em administração no Brasil. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

22.

STAL, E.; **LOPES, E. L.**; Da Silva, Dirceu; POPADIUK, S.; ANDREASSI, T.. Participação em banca de Vanderlei José Sereia. A decisão de inovar e os fatores determinantes na escolha de fontes de inovação nas empresas agroindustriais de carne. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

23.

Da Silva, Dirceu; **LOPES, E. L.**; MORETTI, S. L. A.; STEINER NETO, P. J.; ROSSI, G. B.. Participação em banca de Roberto de Araújo Nascimento Cunha. Comportamento de compra por impulso: proposta de um modelo de mensuração relacional. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

Qualificações de Doutorado

1.

KRAMER, B.; FREIRE, O. B. L.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Erick Pusch Wilke. A cooperação interorganizacional e as capacidades dinâmicas: aportes para a competitividade de destinos turísticos. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

2.

ZILBER, S. N.; PEDRON, C. D.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Carlos Rodrigues da Silva. Adoção de inovação: determinantes da adoção de inovação no segmento produtor da cadeia produtiva da carne bovina. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

RODRIGUEZ, L. C.; SILVEIRA, A.; MACCARI, E. A.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Antonio Marcos Vivan. Fatores de atratividade em Instituições de Ensino Superior privadas. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

4.

SILVA, Dirceu; STREHLAU, S.; **LOPES, E. L.**; FARIA, A. C.. Participação em banca de Lia Moretti e Silva. O efeito da alegação de saúde dos alimentos na negligência da omissão. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Doutorado Interinstitucional em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

STREHLAU, S.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**; PONCHIO, M. C.; MARCONDES, R.. Participação em banca de Camila Moreira Almeida de Miranda. Um estudo comparativo sobre a percepção de valor de luxo. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O efeito do distanciamento psicológico, utilidade percebida e framing da mensagem sobre a capacidade de diferenciação em empresas de serviço. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**; FREIRE, O. B. L.. Participação em banca de Marlette Cassia Oliveira Ferreira. O efeito da percepção de crowding e da emoção no coping e compra por impulso em ambiente de varejo. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

STREHLAU, S.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Renato Ferreira Pimenta. Avaliação de extensão de marca: o papel da autenticidade e da luxuosidade. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

STREHLAU, S.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Leonardo Aureliano da Silva. O efeito da marca em contextos sociais estressantes para o consumidor. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.; SILVA, Dirceu. Participação em banca de Adriano Viana Bednaski. A influência da marca nas decisões de consumo em condições de esgotamento do ego. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

Lopes, Evandro Luiz; STREHLAU, V. I.; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; CREMONESI, G. O. G.. Participação em banca de Luciana Passos Marcondes Scarsiotta. Estratégias persuasivas Alpha e Ômega: os efeitos nas mensagens publicitárias avaliadas por jovens. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

ZILBER, S. N.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; BORINI, F. M.; **LOPES, E. L.**; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.. Participação em banca de Maurício Massao Oura. O impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional no desempenho exportador de PMES brasileiras. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; VELOSO, A. R.; ZAMBALDI, F.. Participação em banca de Carlos Alberto Alves. A influência da marca no efeito placebo no processo de avaliação: um experimento no comportamento do consumidor. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.; FREIRE, O. B. L.; PONCHIO, M. C.; BOTELHO, D.. Participação em banca de Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O efeito da pressão do tempo na negligência da omissão de informações: um estudo experimental. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

SILVA, Dirceu; GABRIEL, M. L. D. S.; **LOPES, E. L.**; ROSSI, G. B.; AVRICHIR, I.. Participação em banca de Viviane Chunques Gervasoni. Análise dos critérios do consumidor da classe C diante da nova perspectiva econômica quanto à compra de automóveis chineses. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

16.

LOPES, E. L.; ACEVEDO, C. R.; STREHLAU, S.; RAMUSKI, L.; IKEDA, A.. Participação em banca de Andrea Kassouf Pizzinatto. Fatores de avaliação de marca: um estudo experimental no mercado de luxo. 2012. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

17.

Nohara, J.J.; POPADIUK, S.; ANDREASSI, T.; **LOPES, E. L.**; ZILBER, S. N.. Participação em banca de José Braz de Araújo. Uso de redes sociais por empresas sob a ótica do modelo de adoção de inovação. 2012. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

18.

MORETTI, S. L. A.; **LOPES, E. L.**; Da Silva, Dirceu; SERRALVO, F.A.; CRESCITELLI, E.. Participação em banca de Maria dos Remédios Antunes Magalhães. Avaliação da tomada de decisão sob risco e as emoções entre compradores compulsivos e controles normais: um estudo com métodos neuropsicofisiológicos. 2012. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

19.

MORETTI, S. L. A.; **LOPES, E. L.**; SERRALVO, F.A.; SILVA, Dirceu; SZULCSEWSKI, C. J.. Participação em banca de José Edson Moysés Filho. Poder e geração de valor em canais de distribuição: um estudo no mercado food service a partir de relações bilaterais entre restaurantes e seus fornecedores no Brasil e na Espanha. 2012. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

20.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; STREHLAU, S.; MORETTI, S. L. A.. Participação em banca de Roberto Araújo do Nascimento Cunha. Comportamento de compra por impulso: proposta de um modelo de mensuração relacional. 2011. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

21.

LOPES, E. L.; NOHARA, J. J.; BORINELLI, M. L.; CORONADO, O.. Participação em banca de António Carlos Vaz Lopes. Adoção de inovação organizacional: o caso do BSC no Brasil. 2011. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

22.

STAL, E.; POPADIUK, S.; ANDREASSI, T.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Vanderlei José Sereia. A decisão de inovar e os fatores determinantes na escolha de fontes de inovação nas empresas agroindustriais de frango. 2011. Exame de qualificação (Doutorando em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho.

Qualificações de Mestrado

1.

KNIESS, C. T.; RABECHINI JR., R.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Maria do Carmo Assis Todorov. Competências do profissional de secretariado executivo na execução de projetos socioambientais sob a perspectiva do gerente de projetos. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em MPA - Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho.

2.

LOPES, E. L.; BARBOSA, A. P.; BARBOSA, E. C.. Participação em banca de João Batista Móglia Júnior. Escalas concorrentes para mensuração a satisfação do cliente hospitalar. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

GABRIEL, M. L. D. S.; RAMOS, H. R.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Thiago Chiorino Costa. Análise dos traços de personalidade como preditores do comportamento de consumo ambiental responsável. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em MPA - GEAS) - Universidade Nove de Julho.

4.

BRANDAO, M. M.; FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Eliana Gonçalves. Influência da estética online no comportamento de compra do consumidor. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

ZILBER, S. N.; **LOPES, E.L.**; FREITAS, H. M. R.. Participação em banca de Alexandre da Costa Goularte. Intenção de uso de mobile banking no Brasil: proposição e teste de um modelo conceitual adaptado com fatores culturais. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; QUEVEDO-SILVA, F.. Participação em banca de Hermes Augusto Batista Mendes Santos. Escalas concorrentes para a mensuração de personalidade de marca no esporte: um estudo dos clubes no contexto brasileiro. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em MPA - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

7.

FREIRE, O. B. L.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Solange Benites Juvella. A conexidade dos consumidores frente aos programas televisivos. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

FREIRE, O. B. L.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Jorge Mazza Garcia. Fatores que afetam a satisfação e a lealdade nos sites de compras coletivas. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; QUEVEDO-SILVA, F.. Participação em banca de Enos Neves Coelho de Andrade. Antecedentes e consequentes aos efeitos da sobrecarga de informação em vendedores de lojas físicas de varejo. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

ROSSI, G. B.; BORINI, F. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Osmar Rezende de Abreu Pastore. Internacionalização de empresas: um estudo sobre a influência das firmas de consultoria. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração: Gestão Internacional) - Escola Superior de Propaganda e Marketing.

11.

STREHLAU, V. I.; **LOPES, E. L.**; SPERS, E. E.. Participação em banca de Franklin de Souza Meirelles. A influência do país de origem na escolha de marcas desconhecidas: uma investigação sobre os atributos de marca de materiais esportivos. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração: Gestão Internacional) - Escola Superior de Propaganda e Marketing.

12.

SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Gustavo Viegas Rodrigues. Negative word of mouth influence on attitudes and purchase intention: the impact of source´s expertise and tie strenght on hedonic or utilitarian products. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Reny Aparecida Galvão. Efeito do enquadramento de mensagens na promoção de comportamentos ambientalmente sustentáveis. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**; FREIRE, O. B. L.. Participação em banca de Erica Aita Bergel. A produção intelectual de marketing e a responsabilidade socioambiental empresarial. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

LOPES, E. L.; FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Flávio Santino Bizarrias. O amor à marca no contexto brasileiro: um estudo da tropicalização de escalas da mensuração do construto. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

16.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Sônia Regina Valério do Sacramento. Marketing social: persuadindo o consumidor a adotar comportamento de reciclagem por meio do efeito framing (enquadramento da mensagem). 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

17.

STREHLAU, S.; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Paula Marques Campanário. Valor percebido do luxo: uma comparação entre Austrália e Brasil. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

18.

CIRANI, C. B. S.; TEIXEIRA, C. E.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Eliana Cunico. Cooperação tecnológica: um estudo das práticas de ecoinovação na indústria de fecularia. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

19.

FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Eduardo Biagi Almeida Santos. Estilos musicais e seus efeitos no comportamento do consumidor no ambiente de varejo. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

20.

BRANDAO, M. M.; FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Ovanildo Gonçalves de Souza. Estilos parentais em um contexto de comunicação preventiva: o efeito da propaganda sobre a atitude e intenção dos pais para com seus filhos. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

21.

LOPES, E. L.; FREIRE, O. B. L.; SERRALVO, F.A.. Participação em banca de Ana Carolina de Toledo. Efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

22.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; FREIRE, O. B. L.. Participação em banca de Eduardo Garcia. Proposição de uma escala para mensuração de Responsabilidade Social Corporativa no varejo brasileiro. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

23.

MORETTI, S. L. A.; **LOPES, E. L.**; CRESCITELLI, E.. Participação em banca de Miguel Armando de Cabral Brandão de Noronha Feio. Inovação em empresas de serviços: um estudo de caso do setor de saúde suplementar. 2011. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

24.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.. Participação em banca de Renato Ferreira Pimenta. Extensão de marca no setor de serviços. 2011. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

25.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; STREHLAU, V. I.. Participação em banca de Leonardo Aureliano da Silva. O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades. 2011. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

26.

LOPES, E. L.; Da Silva, Dirceu; VELOSO, A. R.. Participação em banca de Marcos Antonio da Silva. O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça nos

antecedentes da lealdade dos consumidores. 2010. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

27.

Nohara, J.J.; **LOPES, E. L.**; RAMUSKI, C. L.. Participação em banca de Sibele Gomes de Santana Faria. Um estudo longitudinal das representações dos afrodescendentes em propagandas impressas - 1978-2010. 2010. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

Trabalhos de conclusão de curso de graduação

1.

LOPES, E. L.; AZEVEDO, M. C.. Participação em banca de Laura Demétrio Salgado.Influência da promoção de vendas nas intenções de compra de consumidores. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

2.

LOPES, E. L.; AZEVEDO, M. C.. Participação em banca de Bruna Ribeiro de Souza.Uma análise sobre os atributos de negócio dos Food Trucks que mais influenciam a intenção de recomendação e reuso desse modelo de serviço. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

3.

LOPES, E. L.; ONUSIC, L. M.. Participação em banca de Gabriella Festraets Betiol.Posicionamento de mercado de pós-graduação dos cursos na área de gestão do estado de São Paulo. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

4.

OLIVEIRA FILHO, B. G.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Ricardo Salas Orbis.Quais são as principais preferências de investimentos para os alunos da Unifesp Eppen?. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

5.

LOPES, E. L.; PINOCHET, L. H. C.. Participação em banca de Yuri Matsuda Meggiolaro.Back in time: retromarketing. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

6.

LOPES, E. L.; EDUARDO, C.. Participação em banca de Juliana Moraes e Silva.Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

7.

LOPES, E. L.; EDUARDO, C.. Participação em banca de Leandro Matos Cabral.Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

8.

LOPES, E. L.; EDUARDO, C.. Participação em banca de Rodrigo Maciel de Paula.Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

9.

LOPES, E. L.; PEREIRA, L.M.; ESCAMES, E. F.. Participação em banca de Karen Maruta, Karina Passos, Priscilla Vieira, Robson Prates.Gestão ambiental: pneus inservíveis. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

10.

MOTA, N.; **LOPES, E. L.**; PEREIRA, L.M.. Participação em banca de Adriana Amorelli, Dorotéia dos Santos, Francisco de Araujo.A Era dos talentos: mantendo os talentos da empresa Copagaz. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

11.

LOPES, E. L.; EDUARDO, C.; PEREIRA, L.M.. Participação em banca de José Augusto Gomes Codesso.Coaching aplicado na base da pirâmide organizacional. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

12.

LOPES, E. L.; EDUARDO, C.. Participação em banca de Vanessa Matos Cabral.Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

13.

LOPES, E. L.. Participação em banca de Bruno Hernandes, Evelyn Turina, Rodrigo de Oliveira.TGI de Planejamento e Marketing - Agência Insight. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em PRODUÇÃO PUBLICITÁRIA) - FACULDADE CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE.

14.

LOPES, E. L.. Participação em banca de Edenilson Ferreira, Fernanda Gattai, Kelly Dell Valle, et al.TGI - Planejamento e Marketing - Agência Oxygen. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em PRODUÇÃO PUBLICITÁRIA) - FACULDADE CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE.

Participação em bancas de comissões julgadoras

Concurso público

1.

FREDERICO, E.; **LOPES, E. L.**; SERSON, F. M.. Processo seletivo de provas para provimento de cargo de Professor Doutor MS-3. 2015. Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo.

Eventos

Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

VIII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. A influência da marca no comportamento de compra em condição de esgotamento do ego. 2015. (Congresso).

2.

VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014. Moderação de sessão de apresentação de trabalhos. 2014. (Congresso).

3.

VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014. Escalas concorrentes para mensuração do amor à marca: um estudo no contexto nacional. 2014. (Congresso).

4.

XXXVIII Enanpad. Satisfação no trabalho na área da saúde: comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. 2014. (Congresso).

5.

VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. Avaliação do efeito do ambiente de loja online nas intenções de aproximação e rejeição dos consumidores: uma análise por meio do paradigma Estímulo-Organismo-Resposta. 2014. (Congresso).

6.

VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. Moderação de sessão de apresentação de trabalhos. 2014. (Congresso).

7.

II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade.Estratégia: uma revisão teórica. 2014. (Simpósio).

8.

VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. Avaliação de marcas de luxo: um estudo experimental de dois fatores moderadores. 2013. (Congresso).

9.

XVI Semead - Seminários em Administração FEA/USP. Antecedentes da lealdade no e-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. 2013. (Congresso).

10.

I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. Adoção de tecnologia no varejo: uma estratégia para rentabilidade da cadeia de suprimentos. 2013. (Congresso).

11.

VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. Moderação de sessão de apresentação de trabalhos. 2013. (Congresso).

12.

XXXVII Enanpad. Responsabilidade social corporativa na visão do consumidor: proposição e validação de uma escala de mensuração. 2013. (Congresso).

13.

V Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV - Fundação Getúlio Vargas. O novo consumidor idoso: uma análise dos atributos varejistas para esse público e seus efeitos na lealdade. 2012. (Congresso).

14.

XXXV Enanpad. Não Te Conheço Bem Mas Já Gostei de Você: O Efeito da Marca na Negligência. 2011. (Congresso).

15.

IV Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV - Fundação Getúlio Vargas. análise comparativa da escala RSQ (Retail Service Quality) em diferentes formatos varejistas. 2011. (Congresso).

16.

III Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV - Fundação Getúlio Vargas. Relações entre Avaliação de Justiça, Motivação, Lealdade e Intenção de Turnover em uma Equipe de Vendas: Teste de um Modelo Téorico.. 2010. (Congresso).

17.

17.

XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP. Ações de ecorresponsabilidade da indústria química- um estudo de caso da BASF S/A entre outros. 2010. (Congresso).

18.

XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP. Medidas de relação entre marketing mix e performance empresarial: uma análise da cadeia produtiva do segmento químico-farmacêutico. 2009. (Congresso).

19.

III EMA - Encontro de Markegin da Anpad. Avaliação do Impacto da Qualidade de Serviços na Lealdade dos Consumidores de Materiais para Construção Civil: Aplicação da Escala RSQ Nacionalizada em Homecenters. 2008. (Congresso).

20.

XI Semead - Seminários em Administração FEA/USP. Segmentação psicográfica de consumidores de produtos de marca própria: uma aplicação da escala VALS no varejo paulistano. 2008. (Congresso).

21.

XXXII Enanpad. Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida de serviços: uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. 2008. (Congresso).

22.

Seminário de Gestão da Inovação Organizacional. 2006. (Seminário).

23.

Seminário de Gestão da Inovação Organizacional. 2006. (Seminário).

Orientações

Orientações e supervisões em andamento

Dissertação de mestrado

1.

Diego Nogueira Rafael. Em definição. Início: 2015. Dissertação (Mestrado profissional em MPA - Gestão de Sistemas da Saúde) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

Tese de doutorado

1.

Fernando Henrique Rossini. Em definição. Início: 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

2.

Maurício Alves Rodrigues Pugas. Em desenvolvimento. Início: 2015. Tese (Doutorado em DINTER UFMT - Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

3.

José Jaconias Silva. Em desenvolvimento. Início: 2015. Tese (Doutorado em DINTER UFMT - Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

4.

Jussara Goulart da Silva. em definição. Início: 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

5.

Sibele Gomes de Santana Faria. O efeito do endossamento por celebridades na negligência da omissão de informações. Início: 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. (Orientador).

Trabalho de conclusão de curso de graduação

1.

Natalia Mathias de Faria. A influência da marca na avaliação de um produto destinado ao público jovem. Início: 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. (Orientador).

2.

Camilla Pedroni de Andrade. A avaliação de resultados da implantação de marketing digital em pequenas empresas. Início: 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. (Orientador).

3.

Ariele Cristina Reis Alvarenga. Avaliação sobre o comportamento de compra do consumidor de produtos de beleza online: um estudo da loja virtual Meuaplique. Início: 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. (Orientador).

4.

Giulia Paoleschi Serra. A publicidade em blogs: impactos na percepção de internautas sobre o seu conteúdo. Início: 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. (Orientador).

Iniciação científica

1.

Jonatas Araujo Mesquista. Em definição. Início: 2015. Iniciação científica (Graduando em Administração) - Universidade Federal de São Paulo, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. (Orientador).

Orientações e supervisões concluídas

Dissertação de mestrado

1.

João Batista Moglia Júnior. Escalas concorrentes para mensuração da satisfação do cliente hospitalar. 2015. Dissertação (Mestrado em Profissional em Administração - GSS) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Evandro Luiz Lopes.

2.

Flávio Santino Bizarrias. O Brand Love no contexto brasileiro: um estudo da comparação de escalas de sua mensuração. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

3.

Eduardo Garcia. Proposição de uma escala para mensuração de Responsabilidade Social Corporativa no varejo brasileiro. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

4.

Ana Carolina Toledo. O efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

5.

Renato Ferreira Pimenta. Avaliação de extensões de marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

6.

Leonardo Aureliano da Silva. O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Evandro Luiz Lopes.

7.

Marcos Antonio da Silva. O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Evandro Luiz Lopes.

Tese de doutorado

1.

Adriano V. Bednaski. A influência da marca nas escolhas de compra dos consumidores em condição de esgotamento do ego (ego depletion). 2015. Tese (Doutorado em DINTER (UFMS)) - Universidade Nove de Julho, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

2.

Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O efeito da pressão de tempo na negligência da omissão de informações. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

3.

Carlos Alberto Alves. A influência da marca no efeito placebo: um quase-experimento em academias de ginástica. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

4.

Andrea Kassouf Pizzinnatto. Fatores de avaliação de marca: um estudo experimental no mercado de luxo. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

5.

Maria dos Remédios Antunes Magalhães. O comportamento de compra compulsiva: um estudo com métodos neurocientíficos. 2013. Tese (Doutorado em Administração) -

Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

6.

 Luciana Passos Marcondes Scarsiotta. Estratégias persuasivas (Alpha versus Ômega) nas mensagens publicitárias: os efeitos no consumo de álcool pelos jovens. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

Monografia de conclusão de curso de aperfeiçoamento/especialização

1.

Bárbara Quétura Rocha Sousa. O efeito dos perfis psicológicos na avaliação das diferentes estratégias de propaganda: um experimento com produtos de consumo. 2015. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

Trabalho de conclusão de curso de graduação

1.

Laura Demétrio Salgado. Influência da promoção de vendas na intenção de compra dos consumidores. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

2.

Bruna Ribeiro de Souza. Uma análise sobre os atributos de negócio dos Food Trucks que mais influenciam a intenção de recomendação e reuso desse modelo de serviço. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

3.

Gabriella Festraets Betiol. Posicionamento de mercado de pós-graduação dos cursos na área de gestão do estado de São Paulo. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

4.

Yuri Matsuda Meggiolaro. Back in time: retromarketing. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

5.

Carolina Pratero, Loubert Milani, Mônica Fontes et al. O papel dos colaboradores na gestão da excelencia da qualidade de atendimento: um estudo de caso no setor bancário brasileiro. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

Iniciação científica

1.

Paula Alencar de Souza. A influência da embalagem no processo de decisão de compra: um estudo experimental no varejo brasileiro. 2013. Iniciação Científica. (Graduando em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

2.

Monica Aparecida Schiavo. Atributos varejistas relevantes no processo de decisão de compra dos consumidores idosos. 2012. Iniciação Científica. (Graduando em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

3.

Valdirene Mendes dos Santos. Atributos varejistas relevantes no processo de decisão de compra dos consumidores idosos. 2012. Iniciação Científica. (Graduando em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

Inovação

Projetos de pesquisa

Outras informações relevantes

Possui grande experiência na gestão de empresas varejistas de grande porte tendo exercido a função de Diretor Regional de Operações no Wal-Mart Brasil (1996-2000) e na C&C Casa & Construção (2000-2013).

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 04/02/2016 às 16:37:37

Baixar Currículo | Imprimir Currículo



Otávio Bandeira De Lamônica Freire

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/1745770940204631

Última atualização do currículo em 21/01/2016

É doutor em Gestão da Comunicação pela USP (2009), possui graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal de Mato Grosso (1996), especialização em Marketing pela ESPM (1998), mestrado em Comunicação pela Universidade Paulista (2007) e mestrado em Educação pela Universidade de Cuiabá (2002). Atualmente é Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE e Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte - MPAGE/UNINOVE. É também Professor Doutor referência MS-3 do Curso de Marketing da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo - EACH/USP. Tem experiência nas áreas de Marketing e Comunicação, atuando principalmente nos seguintes temas: comportamento do consumidor, marcas e efeitos da comunicação. **(Texto informado pelo autor)**

Identificação

Nome

Otávio Bandeira De Lamônica Freire

Nome em citações bibliográficas

FREIRE, Otavio

Endereço

Endereço Profissional

Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UNINOVE.
Avenida Francisco Matarazzo - 612
Água Branca
05001000 - São Paulo, SP - Brasil
Telefone: (11) 36659000
URL da Homepage: www.uninove.br

Formação acadêmica/titulação

2004 - 2009

Doutorado em Ciências da Comunicação (Conceito CAPES 5).
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.
Título: Comunicação, Cultura e Organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada, Ano de obtenção: 2009.
Orientador: Mitsuru Higuchi Yanaze.
Palavras-chave: comunicação; cultura; organização; comunicação administrativa; antropologia; cultura organizacional.
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas
Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda.
Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda / Especialidade: Políticas e Estratégias de Comunicação.

2005 - 2007

Mestrado em Comunicação (Conceito CAPES 4).
Universidade Paulista, UNIP, Brasil.
Título: Revista A Violeta: um estudo de mídia impressa e gênero.,Ano de Obtenção: 2007.
Orientador: Carla Reis Longhi.
Palavras-chave: midia impressa; gênero; revista feminina; comunicação.

1999 - 2002

Mestrado em Mestrado em Educação.
Universidade de Cuiabá, UNIC, Brasil.
Título: A festa de São Benedito: educação, cultura e organização.,Ano de Obtenção: 2002.
Orientador: Maria Ignez Joffre Tanus.
Palavras-chave: educação; cultura; organização.
Grande área: Ciências Humanas

1997 - 1998

Especialização em Marketing. (Carga Horária: 420h).
Escola Superios de Propaganda e Marketing, ESPM, Brasil.
Título: Marketing: conhecimento científico e conhecimento de senso comum.
Orientador: Maria Ignez Joffre Tanus.

1993 - 1996

Graduação em Comunicação Social.
Universidade Federal de Mato Grosso, UFMT, Brasil.
Título: FLOCKY´S Buffet de Sorvetes - Planejamento de Campanha.
Orientador: Luciana de Area Leão Borges.

Formação Complementar

2008 - 2008

Extensão universitária em Management in Business Communications. (Carga horária: 80h).
University of Florida, UF, Estados Unidos.

2006 - 2006

Extensão universitária em Análise do Retorno de Invest. em MKT e Comunicação. (Carga horária: 40h).
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

1991 - 1991

First Certificare in English.
University of Cambridge, CAM, Inglaterra.

Atuação Profissional

Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.

Vínculo institucional

2013 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Professor

Outras informações

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão do Esporte - MPAGE Linha de Pesquisa: Marketing

Vínculo institucional

2011 - Atual

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 40

Outras informações

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - PMDA/UNINOVE Linha de Pesquisa - Comunicação, Marcas e Comportamento do Consumidor Disciplinas: Administração Estratégica de Marketing & Comunicação, Consumo e Comportamento.

Vínculo institucional

2007 - 2008

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização, Carga horária: 4

Atividades

03/2012 - Atual

Ensino, Curso em Nível de Mestrado e Doutorado, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas
Administração Estratégica de Marketing
Comunicação, Consumo e Comportamento

Comunicação, Consumo e Comportamento

02/2012 - Atual

Ensino, DINTER Doutorado Interinstitucional c/ UFMS, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas
Administração Estratégica de Marketing

01/2007 - 12/2008

Ensino, MBA em Marketing, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Estratégias Competitivas, Jogos de Empresa, Pesquisa de Mercado, Gestão de Produtos e Gestão de Negócios na Era Internet.

Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

Vínculo institucional

2011 - Atual

Vínculo: , Enquadramento Funcional: Professor Doutor - Referência MS-3, Carga horária: 20

Outras informações

Professor Doutor do Curso de Marketing da Escola de Artes, Ciências e Humanidades - EACH/USP Disciplinas Ministradas: Gestão de Marcas Gestão de Produtos e Novos Produtos Tópicos Especiais de Marketing I e II Evolução do Pensamento em Marketing Ética em Marketing Estudos Diversificados

Vínculo institucional

2005 - Atual

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização, Carga horária: 4

Outras informações

Professor do Curso de Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing da ECA/USP Professor do Curso de Especialização em Gestão de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA/USP Professor do Curso de Especialização em Estética e Gestão da Moda da ECA/USP

Vínculo institucional

2005 - 2010

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor Conferencista Convidado, Carga horária: 8

Outras informações

Professor Conferencista Convidado dos Cursos de Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas e Publicidade & Propaganda da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) Disciplinas: Mercadologia & Publicidade; Análise e Planejamento Mercadológico; Teoria das Organizações Aplicada à Comunicação.

Atividades

01/2013 - Atual

Ensino, Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Gestão de Marcas
Pesquisa de Mercado

06/2012 - Atual

Ensino, Estética e Gestão da Moda, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Gestão de Marcas

Gestão de Marcas

06/2012 - Atual

Ensino, Estética e Gestão da Moda, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Gestão de Marcas

03/2011 - Atual

Ensino, Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Estudos Diversificados II
Ética em Marketing
Evolução do Pensamento de Marketing
Gestão de Produtos e Novos Produtos
Gestão de Marcas

01/2006 - 03/2013

Ensino, Gestão de Comunicação e Marketing, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Simulação e Jogos de Empresa, Pesquisa de Mercado, Projeto e Gerência de Serviços, Processos Decisórios em Produtos e Serviços.

06/2005 - 12/2010

Ensino, Publicidade e Propaganda, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Mercadologia e Publicidade, Análise e Planejamento Mercadológico.

03/2009 - 06/2010

Ensino, Relações Públicas, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Teoria das Organizações Aplicaca à Comunicação

Instituto Nacional de Pós Graduação, INPG, Brasil.

Vínculo institucional

2009 - 2011

Vínculo: Professor vistante, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização

Outras informações

Disciplinas: Gestão de Marketing, Pesquisa de Mercado, Gestão de Serviços e Gerência de Produtos

Universidade Presbiteriana Mackenzie, MACKENZIE, Brasil.

Vínculo institucional

2009 - 2009

Vínculo: Professor de Especialização, Enquadramento Funcional: Professor Convidado, Carga horária: 8

Outras informações

Disciplinas: Análise de Clientes e Mercados; Estratégias e Táticas de Preços.

Atividades

02/2009 - 12/2010

Ensino, Gestão Estratégica de Vendas, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Análise de Clientes e Mercados
Estratégias e Táticas de Preços

Universidade de Cuiabá, UNIC, Brasil.

Vínculo institucional

2000 - 2009

Vínculo: Professor Visitante, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização

Outras informações

Professor dos Cursos de Pós-Graduação "MBA" da Universidade de Cuiabá/UNIC Disciplinas: Fundamentos de Marketing, Marketing Empresarial, Marketing Internacional, Gerência e Desenvolvimento de Produtos, Planejamento Estratégico de Marketing & Comunicação, Modelos de Análise de Mercado, Comunicação com o Mercado.

Vínculo institucional

1998 - 2003

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor de graduação, Carga horária: 20

Outras informações

Professor dos cursos de Propaganda e Marketing e Administração.

Vínculo institucional

2001 - 2002

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor-Gerente, Carga horária: 12

Outras informações

Professor-Gerente, Coordenador do Núcleo de Consultoria Júnior em Marketing da UNIEMPRESA (órgão de extensão da Faculdade de Administração, Economia, Ciências Contábeis e Comunicação Social/FAEC da Universidade de Cuiabá/UNIC ? 2001-2002)

Vínculo institucional

2000 - 2000

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Coordenador, Carga horária: 20

Outras informações

Coordenador da UNIAGÊNCIA (órgão de extensão do Curso de Comunicação Social, da Universidade de Cuiabá/UNIC)

Faculdades Integradas Cândido Rondon, UNIRONDON, Brasil.

Vínculo institucional

1998 - 1999

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 4

Atividades

01/1998 - 12/1999

Ensino, Comunicação Social, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Mercadologia, Administração em Publicidade e Propaganda, Projetos Experimentais em Publicidade e Propaganda.

Instituto Euro-Latino-Americano de Cultura e Tecnologia, EUROPAN, Brasil.

Vínculo institucional

2003 - 2004

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 12

Outras informações

Professor do Curso de Graduação em Administração de Empresas (Comércio Exterior, Sistemas de Informação, Marketing, Hotelaria & Turismo) da Faculdade Europan/SP Disciplinas: planejamento estratégico, gerência de produtos, fundamentos de marketing e pesquisa de marketing

Vínculo institucional

2003 - 2004

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 4

Outras informações

Professor do Curso de Graduação em Comunicação Social, habilitação em Publicidade & Propaganda da Faculdade Europan/SP

Atividades

06/2003 - 12/2004

Ensino, Administração Geral, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Planejamento Estratégico, Pesquisa de Mercado.

06/2003 - 12/2004

Ensino, Administração e Comércio Exterior, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Fundamentos de Marketing

06/2003 - 12/2004

Ensino, Administração e Sistemas de Informação, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Fundamentos de Marketing

06/2003 - 12/2004

Ensino, Administração e Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Fundamentos de Marketing, Gestão de Produtos, Marketing de Varejo, Marketing de Serviços, Propaganda e Publicidade.

06/2003 - 12/2003

Ensino, Publicidade e Propaganda, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Publicidade Aplicada ao Turismo

Universidade Candido Mendes, UCAM, Brasil.

Vínculo institucional

2001 - 2006

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização

Outras informações

Professor dos Cursos de Pós-Graduação (MBA com Tutoria Virtual) da Universidade Cândido Mendes/RJ Disciplina: Planejamento e Auditoria de Marketing

Atividades

01/2001 - 12/2006

Ensino, MBA em Marketing Estratégico, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Planejamento e Auditoria de Marketing

Universidade Bandeirante de São Paulo, UNIBAN, Brasil.

Vínculo institucional

2004 - 2004

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 4

Outras informações

Professor do Curso de Graduação em Comunicação Empresarial da Universidade Bandeirante de São Paulo/UNIBAN Disciplina: fundamentos de marketing e gestão de marca

Atividades

01/2004 - 12/2004

Ensino, Comunicação Empresarial, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Fundamentos de Marketing e Gestão de Marcas

Projetos de pesquisa

2013 - Atual

Varejo no Brasil: perspectivas teóricas e empíricas

Descrição: Análise bibliométrica das publicações concernentes ao varejo na seara de administração no Brasil, em periódicos de impacto de acordo com o sistema Qualis (A1, A2 e B1)..
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado acadêmico: (1) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Coordenador / Eduardo Biagi Almeida Santos - Integrante / Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva - Integrante.

2013 - Atual

Emoção, Risco ou Segurança? O Efeito de Diferentes Estratégias de Comunicção na Intenção de Ir à Estádios e demais Eventos Esportivos

Descrição: Análise da relação entre sensation seeking, percepção de risco e intenção de ir a eventos esportivos por parte do consumidor brasileiro. Verificação do efeito de diferentes estímulos de propaganda a partir do uso do efeito framing como estratégia persuasiva e verificação do nível de interação entre os conceitos apresentados..
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Mestrado acadêmico: (1) / Mestrado profissional: (1) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Coordenador / Leandro Leonardo Batista - Integrante / Diego dos Santos Vega Senise - Integrante / Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva - Integrante.

2012 - 2013

Endosso de Celebridades e Comportamento do Consumidor

Descrição: Estudo quantitativo por meio de modelagem de equações estruturais para o entendimento dos antecedentes do endosso de celebridades por parte do consumidor brasileiro. Levantamento tipo survey em todo o território nacional acerca da percepção dos antecedentes (profissionalismo, identificação, conexão com a sociedade brasileira, personalidade e atributos de beleza) e seu poder de explicação da variável dependente endosso para marcas, produtos e projetos sociais..
Situação: Concluído; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado acadêmico: (1) .

Integrantes: Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Coordenador.

2006 - 2009

Retorno de Investimentos em Comunicação

Descrição: Levantamento dos processos de planejamento e gestão da comunicação das 70 maiores organizações - por setor, ranking Revista Exame - nas vertentes institucional, mercadológica e administrativa..
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado acadêmico: (2) / Doutorado: (2) .

Integrantes: Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Integrante / Mitsuru Higuchi Yanaze - Coordenador / Kleber Markus - Integrante / Eduardo Augusto da Silva - Integrante / Arlindo Ornelas Figueira Neto - Integrante / Naia Caroline Hamasaki - Integrante / Márcia Maria Garçon - Integrante.
Financiador(es): BASF - Matriz São Paulo - Auxílio financeiro / Fundação Odebrecht - Auxílio financeiro / Natura Cosméticos S/A - Auxílio financeiro / Tetrapak Ltda. - Auxílio financeiro / Petróleo Brasileiro - Rio de Janeiro - Matriz - Auxílio financeiro.

Membro de corpo editorial

2012 - Atual

Periódico: REMark. Revista Brasileira de Marketing

Revisor de periódico

2011 - Atual

Periódico: REMark - Revista Brasileira de Marketing

2011 - Atual

Periódico: RIAE - Revista Ibero Americana de Estratégia

2011 - Atual

Periódico: RAI : Revista de Administração e Inovação

2013 - Atual

Periódico: Podium: sport, leisure and tourism review

Áreas de atuação

1.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda/Especialidade: Marketing.

2.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração.

3.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda/Especialidade: PUBLICIDADE E PROPAGANDA.

4.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação.

5.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Políticas e Estratégias de Comunicação.

6.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda.

Idiomas

Inglês

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Espanhol

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Produções

Produção bibliográfica

Artigos completos publicados em periódicos

Ordenar por

Ordem Cronológica

1.

SILVA, L. A. ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** ; SILVA, D. . The Brand's Effect on the Evaluation of Advertising Endorsed by Celebrities: an Experimental Study. BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online), v. 12, p. 57-78, 2015.

2.

QUEVEDO-SILVA, F. ; LIMA-FILHO, D. O. ; **FREIRE, Otavio** . A Influência da Consciência Ambiental e das Atitudes em Relação ao Consumo Sustentável na Intenção de Compra de Carne Bovina. Revista de Administração da UFSM, v. 8, p. 463-481, 2015.

3.

OLIVEIRA, A. S. ; **FREIRE, Otavio** ; Quevedo-Silva, F ; SILVA, D. . Influência da Resposta a Falha na Atitude e Intenção de se Alimentar Bem. Revista Gestão e Tecnologia, v. 15, p. 189-210, 2015.

4.

BERGEL, E. ; BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; BIZZARRIAS, F. S. . Relação Entre Marketing e RSAE nos Congressos da ANPAD: Estudo Bibliométrico de 1998-2012. Revista de administração da Unimep, v. 13, p. 189-219, 2015.

5.

SACRAMENTO, S. R. V. ; GALVÃO, R. A. ; **FREIRE, Otavio** ; BRANDAO, M. M. ; QUEVEDO-SILVA, F. . O Efeito da Consciência Ecológica e do Framing de Perda e Ganho no Comportamento do Consumidor. Revista de administração da Unimep, v. 12, p. 184-206, 2014.

6.

SILVA, E. A. ; **FREIRE, Otavio** ; QUEVEDO-SILVA, F. . Indicadores de Sustentabilidade como Instrumentos de Gestão: uma Análise do GRI, ETHOS e ISE. Revista de Gestao Ambiental e Sustentabilidade, v. 3, p. 130-148, 2014.

7.

Quevedo-Silva, F ; Lima-Filho, D. O. ; **FREIRE, Otavio** . Drivers for environmental sustainability in the Brazilian beef chain. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, v. 8, p. 473-484, 2014.

8.

STREHLAU, Suzane ; **FREIRE, Otavio** . Propriedades da Escala Brand Luxury Index no Brasil. Revista de administração da Unimep, v. 11, p. 82, 2013.

9.

FREIRE, Otavio; ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; THE INFLUENCE OF MUSIC ON CONSUMER BEHAVIOR. Independent Journal of Management & Production, v. 4, p. 537-548, 2013.

10.

FREIRE, Otavio; QUEVEDO-SILVA, F. ; FREDERICO, E. . Mensurando a consciência ambiental do consumidor: um estudo comparativo entre as escalas NEP e ECCB. Organicom (USP), v. 10, p. 244, 2013.

11.

FREIRE, Otavio; NASCIMENTO, T. M. ; MAZZEI, L. C. ; SENISE, D. S. V. . O Conceito de Congruência e o Endosso de Celebridades Esportivas. Podium: sport, leisure and tourism review, v. 02, p. 173-195, 2013.

12.

FREIRE, Otavio; FREDERICO, E. ; QUEVEDO-SILVA, F. . ACQUIRING CONSUMER TRUST: MINIMIZING THE GAP BETWEEN ENVIRONMENTAL CONCERN AND ENVIRONMENTAL CONSUMPTION. Revista de Gestao Ambiental e Sustentabilidade, v. 2, p. 50-70, 2013.

13.

RAMOS, A. L. ; BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** . Valor da Emrpesa e Métricas de Marketing. Revista Iberoamericana de Estratégia, v. 12, p. 235-260, 2013.

14.

BOMTEMPO, M. S. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otavio** . Motivos da Escolha do Curso de Administração de Empresas por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Pretexto (Belo Horizonte. Online), v. 13, p. 108-129, 2012.

15.

SLECHTICIUS, A. G. ; BIANCOLINO, C. A. ; GUIMARAES, E. H. R. ; **FREIRE, Otavio** . Gerenciamento de Projetos Complexos de TI: Estudo de Caso sob o Enfoque da Estratégia Empresarial na Indústria de Serviços Financeiros. Revista Iberoamericana de Estratégia JCR, v. 11, p. 289-318, 2012.

16.

FREIRE, Otavio; SENISE, Diego . Percepção de Celebridades do Esporte: um modelo de escolha, gestão e controle do seu uso em relação às marcas. Organicom (USP), v. 8, p. 218-232, 2011.

17.

FREIRE, Otavio. Modelo Economico, Cultura e Educação: rumo ao consumo. Revista Novos Rumos, v. 1, p. 10-11, 2005.

18.

FREIRE, Otavio. Casos bem sucedidos de marketing de senso comum em Cuiabá. Cadernos de Educação (UNIC), v. 4, p. 157-165, 2000.

Livros publicados/organizados ou edições

1.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Retorno de Investimentos em Comunicação: avaliação e mensuração. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2013. 512p .

2.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, Diego . Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e Mensuração. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. v. 01. 424p .

3.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia I. 2. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2008. 97p .

4.

FREIRE, Otavio; BANDEIRA, Maria de Lourdes . Antropologia III. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2008. 90p .

5.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antroplologia II - Diversidades. 2. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2008. 94p .

6.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia - Uma Introdução. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2006. v. 1. 108p .

7.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia - Três Categorias do Pensamento Antropológico. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2006. v. 1. 100p .

8.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia - Infância, Cultura e Socialização. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2006. v. 1. 80p .

9.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia - Infância, Educação e Cultura. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2006. v. 1. 83p .

Capítulos de livros publicados

1.

BARBOSA, N. ; Matsumura, F. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Associação de Marca no Mercado Fast Fashion: uma revisão da literatura. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). III Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda: deve haver mais pesquisa em publicidade porque é assim que se conquista a real beleza. 1ed.São Paulo: Schoba, 2013, v. , p. 1299-1313.

2.

ROSENBLAT, R. ; **FREIRE, Otavio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Eventos Esportivos no Desenvolvimento das Marcas: um modelo de avaliação de resultados. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). III Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda: deve haver mais pesquisa em publicidade pois é assim que se conquista a real beleza. 1ed.São Paulo: Schoba, 2013, v. , p. 1374-1384.

3.

FREIRE, Otavio; SILVA, E. A. . Gestão da Informação para Tomada de Decisões de Marketing. In: Mitsuru H. Yanaze. (Org.). Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações. 2ed.São Paulo: Saraiva, 2011, v. , p. 286-298.

4.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Informação para o Planejamento: Definição de Objetivos/Metas e Estratégias. In: Mitsuru H. Yanaze. (Org.). Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações. 2ed.São Paulo: Saraiva, 2011, v. , p. 299-334.

5.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Estratégia de Produto. In: Mitsuru H. Yanaze. (Org.). Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações. 2ed.São Paulo: Saraiva, 2011, v. , p. 337-368.

6.

POLIANO, Manoella ; **FREIRE, Otavio** . Como a utilização de celebridades é relevante na retenção da mensagem, impactando o comportamento do consumidor. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). II Pró-Pesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Como anda a publicidade? Porque pesquisar faz bem. 1ed.Salto: Schoba, 2011, v. 1, p. 841-853.

7.

SALINA, Durval ; **FREIRE, Otavio** . Comunicação com uso de celebridades: uma discussão do retorno de investimento. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). II Pró-Pesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Como anda a publicidade? Porque pesquisar faz bem. 1ed.Salto: Schoba, 2011, v. 1, p. 854-866.

8.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Como as Maiores Empresas do Brasil Avaliam os Resultados de suas Ações de Comunicação: Instrumentos, Ferramentas, Objetividades e Subjetividades. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). I PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Há momentos em que precisamos parar parar para pensar os rumos da publicidade contemporânea. Salto: Schoba, 2010, v. 1, p. 936-949.

9.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Estratégia de Produto. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 1ed.São Paulo: Editora Saraiva, 2007, v. 1, p. 263-289.

10.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Informação para o Palenjamento: definições de objetivos e metas. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 1ed.São Paulo: Editora Saraiva, 2007, v. 1, p. 231-262.

Textos em jornais de notícias/revistas

1.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . O Navegador e o Executivo. Zero Hora, Porto Alegre - RS, 02 ago. 2007.

2.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . A Excelência no Marketing Pessoal: como planejar as nossas ações e os nossos recursos em busca do crescimento pessoal. Revista Vencer!, São Paulo, p. 18 - 19, 01 abr. 2007.

3.

FREIRE, Otavio. Posicionamento de Mercado: Necessidade ou Opção?. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 2.

4.

FREIRE, Otavio. Aprendendo Marketing com o Fluxo das Águas do Pantanal. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 3.

5.

FREIRE, Otavio. O Senso Comum, o Marketing e as Empresas do Mato Grosso. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 4.

6.

FREIRE, Otavio. É Hora de Arrumar a Casa: Ameaças, Oportunidade e Qualidade do Ponto de Vista de Marketing. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 5.

7.

FREIRE, Otavio. Conheça seus Clientes, Venda com Prazer e Faça-os Felizes!. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 6.

8.

FREIRE, Otavio. Amor, Respeito e Planejamento. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 7.

9.

FREIRE, Otavio. Turismo com Responsabilidade. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 8.

10.

FREIRE, Otavio. Administrador: o Leme só não Basta. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 1.

Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otavio** . Efeito da Congruência da Música Ambiente no Comportamento do Consumidor no Varejo: um Estudo Experimental. In: XXXIX EnANPAD, 2015, Belo Horizonte. XXXIX EnANPAD, 2015.

2.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** . O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Empresas de Serviço. In: XXXIX EnANPAD, 2015, Belo Horizonte. XXXIX EnANPAD, 2015.

3.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otavio** ; LOPES, E. L. . Estudo Bibliométrico sobre o modelo estímulo-organismo-resposta no período de 2003 a 2014. In: 8o Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV 2015, 2015, São Paulo. 8o Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV 2015, 2015.

4.

FREIRE, Otavio; BRAGA JUNIOR, S. S. . O Efeito da Preocupação Ambiental e do Ceticismo de Produtos Verdes no Varejo. In: XXXVIII EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII EnANPAD, 2014.

5.

RODRIGUES, G. V. ; QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** . O Papel do Contexto de Avaliação na geração de Recomendações de Produtos no Ambiente Online. In: XXXVIII EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII EnANPAD, 2014.

6.

FREIRE, Otavio; QUEVEDO-SILVA, F. ; SENISE, D. S. V. ; SCRIVANO, P. . Futuras Celebridades Endossadas por Celebridades: o Efeito da Marca, da Congruência e da Superexposição. In: EMA 2014, 2014, Rio de Janeiro. EMA 2014, 2014.

7.

LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** . Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida no varejo eletrônico: uma comparação entre E-S-Qual e E-Tailq. In: VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2014, São Paulo. VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2014.

8.

GARCIA, J. M. ; **FREIRE, Otavio** . Compras Coletivas: uma Análise da Ferramenta no Varejo Eletrônico no Contexto Brasileiro. In: III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, 2014, São Paulo. III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos. São Paulo: UINOVE - Universidade Nove de Julho, 2014.

9.

JUVELLA, S. B. ; **FREIRE, Otavio** . Materiais Promocionais no Ponto-de-Venda: Considerações e Proposituras. In: III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, 2014, São Paulo. III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos. São Paulo: UINOVE - Universidade Nove de Julho, 2014.

10.

QUEVEDO-SILVA, F. ; LIMA-FILHO, D. O. ; **FREIRE, Otavio** . Drivers para a sustentabilidade na cadeia da bovinocultura de corte. In: 51o Congresso da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2013, Belém/PA. 51o Congresso da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2013.

11.

GARCIA, E. ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** . Relailers´ Relevant Attributes for Purchase of the Elderly: an analisys by means of structural equations. In: GBATA 2013 - Global Business and Technology Associatio´s Fifteenth Annual International Conference, 2013, Helsikni/FI. GBATA 2013 - Global Business and Technology Association´s Fifteenth Annual Conference, 2013.

12.

QUEVEDO-SILVA, F. ; LIMA-FILHO, D. O. ; **FREIRE, Otavio** . A Relação entre Consciência Ambiental e Consumo de Carne Ambientalmente Sustentável. In: XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2013, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2013, 2013.

13.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; STREHLAU, S. . Explorando a Relação entre Crowding e Satisfação: um estudo em parques urbanos. In: XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, 2013, São Paulo. XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, 2013.

14.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** ; LOPES, E. L. . Antecedentes da Lealdade no E-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. In: XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, 2013, São Paulo. XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, 2013.

15.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . Como diferenças entre consumidores influenciam a satisfação e a compra por impulso em ambientes de loja

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . Como diferenças entre consumidores influenciam a satisfação e a compra por impulso em ambientes de loja com alto arousal. In: CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes, 2013, São Paulo. CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes, 2013.

16.

FREIRE, Otavio; FREDERICO, E. ; QUEVEDO-SILVA, F. . Fatores Determinantes da Intenção de Consumo de Produtos Sustentáveis. In: CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes, 2013, São Paulo. CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes, 2013.

17.

FREIRE, Otavio; QUEVEDO-SILVA, F. ; FREDERICO, E. . Escalas Concorrentes para a Mensuração da Consciência Ambiental: comparação entre ECCB e NEP. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013, São Paulo. I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013.

18.

BERGEL, Erica Aita ; BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** . Novo Framework para Marketing Sustentável. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013, São Paulo. I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013.

19.

GALVÃO, R. A. ; SACRAMENTO, S. R. V. ; **FREIRE, Otavio** ; BRANDAO, M. M. . O Efeito da Consciência Ecológica e do Framing de Perda e Ganho no Comportamento do Consumidor. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013, São Paulo. I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013.

20.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otavio** . The Influence of Music on Consumer Behavio. In: 24th POMS Annual Conference (Production, Operations and Management Society), 2013, Denver/USA. 24th POMS Annual Conference (Production, Operations and Management Society), 2013.

21.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; STREHLAU, S. . Urbans Parks: Crowding and Satisfaction. In: ANZMAC Conference 2013 - Australian and New Zealand Marketing Academy, 2013, Auckland/NZ. ANZMAC Conference 2013 - Australian and New Zealand Marketing Academy, 2013.

22.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . O Sentido do Prestígio no Consumo Contemporâneo: um estudo exploratório. In: III Seminário Internacional de Estudos e Pesquisas em Consumo, 2013, São Paulo. Anais do III Seminário Internacional de Estudos e Pesquisas em Consumo, 2013.

23.

FREIRE, Otavio; FREIRE, Maria Lourdes Balbinot De Lamônica . Fatores que motivam a escolha como antecedentes das dimensões da qualidade percebida em cursos de ensino superior: proposição de um modelo teórico. In: IV PRÓ-PERSQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2013, São Paulo. IV PRÓ-PERSQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2013.

24.

SILVA, L. A. ; LOPES, E. L. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otavio** . O Efeito da Marca no Endosso de Celebridades. In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012, 2012.

25.

GARÇON, Márcia ; **FREIRE, Otavio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Organisations´ demand on Public Relations and Corporate Communication and the role of PR/Corporate Manager: a comparative study on job annouuncements between Latin America and Europe. In: 4th European Communiction Conference - ECREA 2012, 2012, Istambul. ECREA 2012 - 4th European Communication Conference, 2012.

26.

ZUCCO, F. D. ; MORETTI, S. L. A. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otavio** . Relações entre Motivação para Viajar, Fontes de Informação e Qualidade Percebida do Serviço pelos Turistas da Oktoberfest em Munique (Alemanha) e Blumenau (Brasil). In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012, 2012.

27.

STREHLAU, Suzane ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** . Brand Luxury Index: Avaliação de um Instrumento para Gestão do Luxo da Marca. In: EMA 2012 - 5o Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD, 2012, Curitiba/PR. EMA 2012 - 5o Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD, 2012.

28.

BARBOSA, N. ; Matsumura, F. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Associação de Marca no Mercado Fast Fashion: uma revisão da literatura. In: III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012, São Paulo/SP. III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012.

29.

ROSENBLAT, R. ; **FREIRE, Otavio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Eventos Esportivos no Desenvolvimento das Marcas: um modelo de avaliação de resultados. In: III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012, São Paulo/SP. III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012.

30.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . The Role of Integrated Communications in the Process of Building/Maintaining the Organizations? Image and Reputation. In: . ? Navigating the Reputation Economy??Reputation Institute?s 15th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness, 2011, New Orleans/LA. . ? Navigating the Reputation Economy??Reputation Institute?s 15th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness, 2011.

31.

POLIANO, Manoella ; **FREIRE, Otavio** . Como a utilização de celebridades é relevante na retenção da mensagem, impactando o comportamento do consumidor. In: II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2011, São Paulo. II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2011.

32.

SALINA, Durval ; **FREIRE, Otavio** . Comunicação com uso de celebridades: uma discussão do retorno de investimento. In: II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2011, São Paulo. II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2011.

33.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Como as maiores empresas do Brasil avaliam os resultados de suas ações de comunicação: instrumentos, ferramentas, objetividades e subjetividades. In: I Pró-pesq PP ? Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2010, São Paulo. I Pró-pesq PP ? Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. São Paulo: CRP-ECA/USP, 2010.

34.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Integração da Comunicação: um estudo exploratório em 50 grandes organizações brasileiras. In: Congeso ALAIC 2010 - "Comunicación en Tiempos de Crisis", 2010, Bogotá/Colômbia. Congeso ALAIC 2010 - "Comunicación en Tiempos de Crisis: diálogos entre lo global y lo local". Bogotá/Colômbia: Pontificia Universidad Javeriana, 2010.

Resumos expandidos publicados em anais de congressos

1.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** ; BRANDAO, M. M. . Assessment of service environment: The effect of psychological distance. In: AMA SERVSIG 2014 International Service Research Conference, 2014, Thessaloniki, Grécia. AMA SERVSIG 2014 International Service Research Conference. USA: American Marketing Association, 2014.

Resumos publicados em anais de congressos

1.

SILVEIRA, M. P. ; SANTOS, L. S. ; CARDOSO, M. V. ; **FREIRE, Otavio** . Campeonato Brasileiro 2014 Série A: as Relações entre o Desempenho das Equipes Participantes e as Variáveis Econômicas de Bilheteria. In: Congreso de La Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva - ALGEDE, 2015, São Paulo. IV Congresso ALGEDE, 2015.

2.

SANTOS, L. S. ; **FREIRE, Otavio** . Implantação de um projeto piloto de atividade física, esportiva e integrativa para população da terceira idade em um clube escola da Prefeitura Municipal de São Paulo. In: Congreso de la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva - ALGEDE, 2015, São Paulo. IV Congresso ALGEDE, 2015.

3.

FREIRE, Otavio. Conjunções e disjunções entre o nacional e o regional: um olhar sobre os primeiros anos d'A Violeta. In: X Congresso Internacional da Associação Brasileira de Literatura Comparada, 2006, Rio de Janeiro. Anais do X Congresso da Abralic, 2006.

Artigos aceitos para publicação

1.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** ; LIMA-FILHO, D. O. ; BRANDAO, M. M. ; ISABELA, G. ; MOREIRA, L. B. . Intentions to purchase food through the internet: developing an testing a model. British Food Journal (1966) JCR, 2016.

Apresentações de Trabalho

1.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otavio** ; LOPES, E. L. . Estudo Bibliométrico sobre o modelo estímulo-organismo-resposta no período de 2003 a 2014. 2015. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

2.

FREIRE, Otavio; QUEVEDO-SILVA, F. ; SENISE, D. S. V. ; SCRIVANO, P. . Futuras Celebridades Endossadas por Celebridades: o Efeito da Marca, da Congruência e da Superexposição. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

3.

RODRIGUES, G. V. ; QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** . O Papel do Contexto de Avaliação na geração de Recomendações de Produtos no Ambiente Online. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

4.

FREIRE, Otavio; BRAGA JUNIOR, S. S. . O Efeito da Preocupação Ambiental e do Ceticismo de Produtos Verdes no Varejo. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

5.

VALLADA, I. B. P. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Brasilidade e Efeito País de Origem em Marcas de Moda no Brasil. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

6.

FREIRE, Otavio; FREIRE, Maria Lourdes Balbinot De Lamônica . Fatores que Motivam a Escolha como Antecedentes das Dimensões da Qualidade Percebida em Cursos do Ensino

Superior: proposição de um modelo teórico. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

7.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otavio** . The Influence of Music on Consumer Behavior. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

8.

GARCIA, E. ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** . Retailers´ Relevant Attributes for Purchase Decision of the Elderly: an analisys by means of structural equations. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

9.

QUEVEDO-SILVA, F. ; LIMA-FILHO, D. O. ; **FREIRE, Otavio** . A Relação entre Consciência Ambiental e Consumo de Carne Ambientalmente Sustentável. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

10.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; STREHLAU, S. . Explorando a Relação entre Crowding e Satisfação: um estudo em parques urbanos. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

11.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** ; LOPES, E. L. . Antecedentes da Lealdade no E-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

12.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . Como diferenças entre consumidores influenciam a satisfação e a compra por impulso em ambientes de loja com alto arousal. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

13.

FREIRE, Otavio; FREDERICO, E. ; QUEVEDO-SILVA, F. . Fatores Determinantes da Intenção de Consumo de Produtos Sustentáveis. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

14.

FREIRE, Otavio; QUEVEDO-SILVA, F. ; FREDERICO, E. . Escalas Concorrentes para a Mensuração da Consciência Ambiental: comparação entre ECCB e NEP. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

15.

BERGEL, Erica Aita ; BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** . Novo Framework para Marketing Sustentável. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

16.

GALVÃO, R. A. ; SACRAMENTO, S. R. V. ; **FREIRE, Otavio** ; BRANDAO, M. M. . O Efeito da Consciência Ecológica e do Framing de Perda e Ganho no Comportamento do Consumidor. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

17.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . O Sentido do Prestígio no Consumo Contemporâneo: um estudo exploratório. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

18.

Matsumura, F. ; BARBOSA, N. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Associação de Marca no Mercado Fast Fashion: uma revisão da literatura.. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

19.

SILVA, L. A. ; LOPES, E. L. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otavio** . O Efeito da Marca no Endosso de Celebridades. 2012. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

20.

ZUCCO, F. D. ; MORETTI, S. L. A. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otavio** . Relações entre Motivações para Viajar, Fontes de Informação e Qualidade Percebida do Serviço pelos Turistas da Oktoberfest em Munique (Alemanha) e Blumenau (Brasil). 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

21.

STREHLAU, Suzane ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** . Brand Luxury Index: Avaliação de um Instrumento para Gestão do Luxo da Marca. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

22.

ROSENBLAT, R. ; **FREIRE, Otavio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Eventos Esportivos no Desenvolvimento das Marcas: um modelo de avaliação de resultados. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

23.

GARÇON, Márcia ; **FREIRE, Otavio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Organisations´ demand on Public Relations and Corporate Communication and the role of PR/Corporate Manager: a comparative study on job announcements between Latin America and Europe. 2012. (Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra).

24.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . The Role of Integrated Communications in the Process of Building/Maintaining the Organizations? Image and Reputation. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

25.

POLIANO, Manoella ; **FREIRE, Otavio** . Como a utilização de celebridades é relevante na retenção da mensagem, impactando o comportamento do consumidor. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

26.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Comunicação com uso de celebridades: uma discussão do retorno de investimento. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

27.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Integração da Comunicação: um estudo exploratório em 50 grandes organizações brasileiras. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

28.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Como as maiores empresas do Brasil avaliam os resultados de suas ações de comunicação: instrumentos, ferramentas, objetividades e subjetividades. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

29.

FREIRE, Otavio. A Violeta: comunicação, fôlego e circulação nos recônditos do Brasil. 2006. (Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra).

30.

FREIRE, Otavio. Conjunções e disjunções entre o nacional e o regional: um olhar sobre os primeiros anos d?A Violeta. 2006. (Apresentação de Trabalho/Simpósio).

31.

FREIRE, Otavio; FREIRE, Maria Lourdes Balbinot De Lamônica . Educação como Prática Simbólica e o Uso Didático do Cinema e da Televisão. 2005. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

32.

FREIRE, Otavio. Recepção como campo das práticas culturais: uma campanha de comunicação sensível empresa-cliente. 2000. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

33.

FREIRE, Otavio. Casos bem sucedidos de propaganda e marketing de senso comum. 1999. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

Produção técnica

Assessoria e consultoria

1.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. ; LOPES, E. L. ; BIANCARDI, J. F. . Estratégia e Gestão de Branding da Marca RDC. 2014.

2.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Desenvolvimento de Sistema de Mensuração da Eficácia e Eficiência das Marcas da Editora ABRIL. 2013.

3.

SENISE, D. S. V. ; QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** . Desenvolvimento de Modelo de Segmentação de Mercado e de Fatores Determinantes para a Compra da Marca (TRAMONTINA). 2013.

4.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Avaliação da Marca Café no Bule (MITSUI ALIMENTOS). 2012.

5.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . O Conceito de Prestígio e o caso NEXTEL. 2012.

6.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Subsídios para o Planejamento de Comunicação da Pinacoteca do Estado de SP. 2012.

Trabalhos técnicos

1.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 4 de 7. 2014.

2.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . Cliente Oculto: um estudo qualitativo no setor educacional de atividades extra-curriculares (KUMON). 2014.

3.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** ; QUEVEDO-SILVA, F. ; BIANCARDI, J. F. . Recall de Propaganda para Cursos de Idiomas (CNA). 2014.

4.

FREIRE, Otavio; STREHLAU, S. . Editorial para o 1o volume de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

5.

FREIRE, Otavio; STREHLAU, S. . Editorial para o 2o volume - Edição Especial I - de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

6.

FREIRE, Otavio; STREHLAU, S. . Editorial para o 3o volume de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

7.

FREIRE, Otavio; STREHLAU, S. . Editorial para o 4o volume - Edição Especial II - de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

8.

FREIRE, Otavio; STREHLAU, S. . Editorial para o 5o volume de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

9.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** . Fatores determinantes para o aluguel de carros. 2014.

10.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Análise dos Atributos da Celebridade Esportiva para o Endosso de Marca (David Beckham & AMBEV). 2013.

11.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. ; GIGLIO, Sérgio Settani . Análise dos Atributos da Celebridade Esportiva para o Endosso de Marca (Lionel Messi & P&G). 2013.

12.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** ; GIGLIO, Sérgio Settani . Análise dos Atributos da Celebridade Esportiva para o Endosso de Marca (Tiago Silva & GM). 2013.

13.

FREIRE, Otavio. Parecer em Artigo Científico para a Podium: Sporte, Leisure and Tourism Review. 2013.

14.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 1 de 7. 2013.

15.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 2 de 7. 2013.

16.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 3 de 7. 2013.

17.

FREIRE, Otavio. Editorial para o 1o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

18.

FREIRE, Otavio. Editorial para o 2o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

19.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Análise dos Fatores Determinantes da Qualidade e da Satisfação Geral em Serviços (MISTER CAR). 2013.

20.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Modelo Preditivo de 'Likes' para Páginas de Facebook (BRAHMA). 2013.

21.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Estudo Experimental para Mensuração do Imacto de Redes Sociais no Engajamento do Consumidor (51 ICE). 2013.

22.

QUEVEDO-SILVA, F. ; SENISE, Diego ; **FREIRE, Otavio** . Avaliação do Processo de Compra no Setor de Alimentos (SAZON). 2013.

23.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. ; QUEVEDO-SILVA, F. . Subsídios ao Planejamento de Comunicação para Empresa PPP (F/NAZCA). 2013.

24.

FREIRE, Otavio. Editorial para o 3o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

25.

FREIRE, Otavio; STREHLAU, S. . Editorial para o 4o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

26.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Markeiting - REMARK (2267-2012). 2012.

27.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Markeiting - REMARK (2255-2012). 2012.

28.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE (1782-2012). 2012.

29.

FREIRE, Otavio. Parecer em trabalho submetido ao VI ENAPEGS - Encontro de Pesquisadores em Gestão Social #38. 2012.

30.

FREIRE, Otavio. Parecer em trabalho submetido ao VI ENAPEGS - Encontro de Pesquisadores em Gestão Social #49. 2012.

31.

FREIRE, Otavio. Parecer em trabalho submetido ao VI ENAPEGS - Encontro de Pesquisadores em Gestão Social #174. 2012.

32.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Markeiting - REMARK (2268-2012). 2012.

33.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Markeiting - REMARK (2286-2012). 2012.

34.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE (1861-2012). 2012.

35.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca - Jun Daiti (DIAGEO). 2012.

36.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Escolha de Celebridades para Campanha de Lançamento - Ethios (TOYOTA). 2012.

37.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Análise de Desempenho Marca-Celebridade - Fernanda Lima (GM). 2012.

38.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Teste de Conceito de Propaganda - NIVEA. 2012.

39.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Desenvolvimento e Operacionalizaçã do PERSONA - Publicis. 2012.

40.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Escolha de Celebridades para Endosso da Marca (GVT). 2012.

41.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Tracking de Imagem de Marca - Johnny Walker (DIAGEO). 2012.

42.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Tracking de Imagem de Marca - Smirnoff (DIAGEO). 2012.

43.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . 'Day After' - Etios (TOYOTA). 2012.

44.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Análise de Desempenho Marca-Celebridade - Gisele Bundchen (GRENDENE). 2012.

45.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Escolha de Celebridade para Endosso da Marca (UNOPAR). 2012.

46.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Teste de Congruência Celebridade-Produto - Co-Branding (O BOTICARIO). 2012.

47.

FREIRE, Otavio. Editorial para o 3o volume de 2012 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2012.

48.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE (1859-2012). 2012.

Entrevistas, mesas redondas, programas e comentários na mídia

1.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Programa MASTERS - Quadro Marketing Mix - Usos e Desusos da Palavra Marketing. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

2.

FREIRE, Otavio. Programa MASTERS - Quadro Marketing Mix - Entrevista Fabiana Garcia: Cases Pampers e Ariel Líquido, Procter & Gamble. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

3.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Programa MASTERS - Quadro Marketing Mix - Marketing: Conceitos e Pré-Conceitos. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

Demais tipos de produção técnica

1.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . How Communication Works. 2014. .

2.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Retorno de Investimentos em Comunicação. 2014. .

3.

FREIRE, Otavio; SENISE, Diego ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Retorno de Investimentos em Comunicação. 2013. .

4.

FREIRE, Otavio. Planejamento Estratégico de Marketing. 2012. .

5.

FREIRE, Otavio. X Jornada Teenager de Universidades e Profissões. 2012. (Feira de Profissões).

6.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Management in Business Communications. 2008. (Curso de curta duração ministrado/Extensão).

7.

FREIRE, Otavio. Gestão de Serviços: Especificidades. 2006. (Curso de curta duração ministrado/Extensão).

Bancas

Participação em bancas de trabalhos de conclusão

Mestrado

1.

FREIRE, Otavio; QUEVEDO-SILVA, F.; MARKUS, K.. Participação em banca de Hermes Augusto Batista Mendes Santos. Escalas concorrentes para mensuração de Personalidade de Marca no Esporte: um estudo dos clubes de futebol no contexto brasileiro. 2015. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

2.

CAPPELLOZZA, A.; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Juliana Correa Mergel. Estudo dos Fatores Antecedentes da Atitude Face aos Bens de Luxo: uma Análise entre Grupos de Pessoas Portadoras de Deficiência e Pessoas sem Deficiência. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo.

3.

CRISPIM, S. F.; MINCIOTTI, S. A.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Maurício Ferraz Kubo. Fatores da Atratividade Setorial no Transporte Aéreo de Passageiros no Brasil. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

4.

FREIRE, Otavio; LOPES, E. L.; MARKUS, K.. Participação em banca de Solange Benites Juvella. A Conexidade dos Consumidores frente às Telenovelas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

FREIRE, Otavio; LOPES, E. L.; CAPPELLOZZA, A.. Participação em banca de Jorge Mazza Garcia. Fatores que Afetam a Satisfação e a Lealdade aos Sites de Compras Coletivas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

FREIRE, Otavio; ROSSI, G. B.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Enos Neves Coelho de Andrade. Antecedentes e Consequentes à Sobrecarga de Informação em Vendedores de Lojas Físicas de Varejo. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

CAPPELLOZZA, A.; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Juliana Correa Mergel. Estudo dos Fatores Antecedentes da Atitude Face aos Bens de Luxo: uma Análise entre Grupos de Pessoas Portadoras de Deficiência e Pessoas sem Deficiência. 2014. Dissertação (Mestrado em ADMINISTRAÇÃO) - Universidade Metodista de São Paulo.

8.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otavio**; CAMPOS, Anderson L. S.. Participação em banca de Wilson Moisés Paim. Valoração de Ativos e Multas Ambientais: análise simulada de empreendimentos hoteleiros em áreas protegidas. 2014. Dissertação (Mestrado em ADMINISTRAÇÃO) - Universidade Metodista de São Paulo.

9.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otavio**; CAPPELLOZZA, A.. Participação em banca de Marcos Antonio Novaes. As dificuldades superadas por pequenos empreendedores nos setores de produtos e serviços na região oeste e norte da capital de São Paulo. 2014. Dissertação (Mestrado em ADMINISTRAÇÃO) - Universidade Metodista de São Paulo.

10.

LOPES, E. L.; SERRALVO, F. A.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Ana Carolina Toledo. O efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

BRANDAO, M. M.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Erika Aita Bergel Medina. A Produção Intelectual de Marketing em Responsabilidade Sócio-ambiental Empresarial: um estudo nos anais dos congressos da ANPAD de 1997-2012. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

FREIRE, Otavio; TOLEDO, G. L.; STREHLAU, S.. Participação em banca de Reny Aparecida Galvão. Deixe seu carro em casa: o efeito da consciência ecológica e do framing de perda e ganho em campanhas de marketing social. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

FREIRE, Otavio; CUNHA, Christiano França da; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Sônia Regina Valério do Sacramento. Marketing: analisando o nível de consciência ecológica do consumidor e o efeito framing (enquadramento da mensagem). 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

TRINDADE, E.; Perez, C.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Nicolás Llano Linares. A cultura material hoje: as tendências alimentares e sua representação no discurso publicitário. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

Teses de doutorado

1.

LOPES, E. L.; **FREIRE, Otavio**; BRANDAO, M. M.; BOTELHO, D.; PONCHIO, Mateus. Participação em banca de Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O Efeito da Pressão do Tempo na Negligência da Omissão de Informações: um Estudo Experimental. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

2.

SILVA, D.; **FREIRE, Otavio**; STREHLAU, S.; ROSSI, G. B.; BIDO, D. S.. Participação em banca de Edna de Souza Machado Santos. A influência do Self-Expandido no Comportamento do Consumidor em Comunidade de Marca. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

SILVA, D.; **FREIRE, Otavio**; STREHLAU, S.; ROSSI, G. B.; BIDO, D. S.. Participação em banca de Edna de Souza Machado Santos. A influência do Self-Expandido no Comportamento do Consumidor em Comunidade de Marca. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

4.

COSTA, B. K.; **FREIRE, Otavio**; LOPES, E. L.; FERREIRA, M. P.; MARCONDES, R. C.; MARIANI, M. A. P.. Participação em banca de Erick Pusch Wilke. Capacidades Dinâmicas e Vantagem Competitiva na Hotelaria: uma análise a partir da cooperação interorganizacional em destinos turísticos. 2015. Tese (Doutorado em DINTER Doutorado Interinstitucional c/ UFMS) - Universidade Nove de Julho.

5.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; GALINDO, D. S.; KUNSCH, M. M. K.; FERRARI, M. A.. Participação em banca de Márcia Maria Garçon. Entre o mim, o outro e o nós: percepção da autenticidade nas marcas. Identificação, compartilhamento e avaliação.. 2015. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

6.

FREIRE, Otavio; URDAN, A. T.; QUEVEDO-SILVA, F.; BIDO, D. S.; CAPPELLOZZA, A.. Participação em banca de Andre Luiz Ramos. Antecedentes de Geração de Boca-a-Boca Eletrônica pelo Cliente de Pacote de Viagens. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

FREIRE, Otavio; MAZZON, J. A.; BREI, V.; LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Empresas de Serviço. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

LOPES, E. L.; SERRALVO, F. A.; ROSSI, G. B.; SILVA, D.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Maria dos Remédios Antunes Magalhães. O comportamento de compra compulsiva: um estudo com métodos neurocientíficos. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

SILVA, D.; ROSSI, G. B.; SERRALVO, F. A.; **FREIRE, Otavio**; LOPES, E. L.. Participação em banca de José Edson Moysés Filho. Poder e Geração de Valor em Canais de Distribuição. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; TRINDADE, E.; NASSAR, Paulo; OLIVEIRA, S. V. W. B.. Participação em banca de Eduardo Augusto da Silva. O peso das palavras, o choque dos ideais: uma análise crítica dos indicadores de sustentabilidade como critérios para a gestão da comunicação organizacional. 2011. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

Qualificações de Doutorado

1.

COSTA, B. K.; LOPES, E. L.; FERREIRA, M. P.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Erick Pusch Wilke. A Cooperação Interorganizacional e as Capacidades Dinâmicas: Aportes para a Competitividade de Destinos Turísticos. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em DINTER Doutorado Interinstitucional c/ UFMS) - Universidade Nove de Julho.

2.

FREIRE, Otavio; QUEVEDO-SILVA, F.; URDAN, A. T.. Participação em banca de André Luiz Ramos. A Comunicação Eletrônica: uma Análise dos Antecedentes do Boca-a-Boca no Mercado de Viagens e Turismo Brasileiro. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

FREIRE, Otavio; BRANDAO, M. M.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Empresas de Serviço. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

4.

BRANDAO, M. M.; LOPES, E. L.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Marlette Cassia Oliveira Ferreira. O efeito da percepção de crowding e da emoção no coping e compra por impulso em ambiente de varejo. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

SILVA, D.; STREHLAU, S.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Edna de Souza Machado Santos. A influência da Marca no Self, Extensão do Self e Comportamento do Consumidor em Comunidades Virtuais de Marca. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; FERRARI, M. A.. Participação em banca de Márcia Maria Garçon. Proposição de uma escala de mensuração de percepção de autenticidade no contexto organizacional. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

7.

LOPES, E. L.; PONCHIO, Mateus; BOTELHO, D.; **FREIRE, Otavio**; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O Efeito da Pressão do Tempo na Negligência da Omissão: um Estudo Experimental. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

Qualificações de Mestrado

1.

FREIRE, Otavio; QUEVEDO-SILVA, F.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Hermes Augusto Batista Mendes dos Santos. Escalas Concorrentes para a Mensuração de Personalidade

de Marca no Esporte: Um Estudo dos Clubes no Contexto Brasileiro. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

2.

CRISPIM, S. F.; **FREIRE, Otavio**; MINCIOTTI, S. A.. Participação em banca de Maurício Ferraz Kubo. Análise da Atratividade Setorial no Transporte Aéreo de Passageiros no Brasil. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

3.

FREIRE, Otavio; QUEVEDO-SILVA, F.; MAZZEI, L. C.. Participação em banca de Luiz Silva dos Santos. Escalas Concorrentes para Mensuração do Envolvimento: um estudo aplicado aos consumidores e praticantes de Corrida de Rua na Cidade de São Paulo. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

4.

QUEVEDO-SILVA, F.; **FREIRE, Otavio**; CARDOSO, M. V.. Participação em banca de Marcelo Paciello da Silveira. O Comportamento do Consumidor Esportivo: um estudo sobre os fatores que influenciam o comparecimento do público aos estádios brasileiros. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

5.

BRANDAO, M. M.; **FREIRE, Otavio**; LOPES, E. L.. Participação em banca de Eliana Gonçalves. Influência da Estética Online no Comportamento de Compra do Consumidor. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

FREIRE, Otavio; SILVA, D.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Solange Benites Juvella. A Conexidade dos Consumidores frente aos Programas Televisivos. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

FREIRE, Otavio; SILVA, D.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Jorge Mazza Garcia. Fatores que Afetam a Satisfação e a Lealdade aos Sites de Compras Coletivas. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

FREIRE, Otavio; LOPES, E. L.; QUEVEDO-SILVA, F.. Participação em banca de Enos Neves Coelho de Andrade. O Efeito do Overload Information na Performance do Vendedor e sua Satisfação no Trabalho. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Flávio Santino Bizzarias. O amor à marca no contexto brasileiro: um estudo da tropicalização de escalas da mensuração do construto. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

BRANDAO, M. M.; LOPES, E. L.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Ovanildo Gonçalves de Souza. Estilos parentais em um contexto de comunicação preventiva: o efeito da propaganda sobre a atitude e intenção dos pais para com os filhos. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

BRANDAO, M. M.; LOPES, E. L.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Erika Aita Bergel Medina. A Produção Intelectual de Marketing em Responsabilidade Sócio-ambiental Empresarial: um estudo nos anais dos congressos da ANPAD de 1997-2012. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

FREIRE, Otavio; LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Reny Aparecida Galvão. Deixe seu carro em casa: o efeito da consciência ecológica e do framing de perda e ganho em campanhas de marketing social. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

FREIRE, Otavio; LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Sônia Regina Valério do Sacramento. Marketing: analisando o nível de consciência ecológica do consumidor e o efeito framing (enquadramento da mensagem). 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

FREIRE, Otavio; LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Eduardo Biagi Almeida Santos. Estilos Musicais e seus Efeitos no Comportamento do Consumidor no Ambiente de Varejo. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

CARVALHO, M. B.; **FREIRE, Otavio**; MELLO-THERY, N. A.. Participação em banca de Erico L. Pagotto. Greenwashing: os conflitos éticos da propaganda ambiental.. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em MUDANÇA SOCIAL E PARTICIPAÇÃO POLÍTICA) - Universidade de São Paulo.

16.

LOPES, E. L.; SERRALVO, F. A.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Ana Carolina Toledo. O efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

17.

LOPES, E. L.; SILVA, D.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Eduardo Garcia. Proposição de uma escala para mensuração de Responsabilidade Social Corporativa no varejo brasileiro. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

18.

TRINDADE, E.; Perez, C.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Nicolás Llano Linares. A cultura material hoje: as tendências alimentares e sua representação no discurso publicitário. 2011. Exame de qualificação (Mestrando em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

Monografias de cursos de aperfeiçoamento/especialização

1.

FREIRE, Otavio; BIANCARDI, J. F.. Participação em banca de Renata Fontelmo G. L. Cava. O Papel da Nostalgia na Construção dos Elementos da Marca Nostalgic. 2015. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Estética e Gestão da Moda) - Universidade de São Paulo.

2.

FREIRE, Otavio; GARÇON, Márcia; GALINDO, D. S.. Participação em banca de Fabiana Alves Costa. O Branding e as Relações Públicas: um estudo de caso sobre a Johnson & Johnson Indústria e Comércio de Produtos para a Saúde. 2014. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

3.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; SENISE, D. S. V.. Participação em banca de Rodrigo Martinez. Fundamento Orçamentário da Comunicação Mercadológica: processo de decisão orçamentário para a comunicação mercadológica. 2012. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Publicidade e Mercado) - Universidade de São Paulo.

4.

YANAZE, L. K. H.; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de A Scavazzini, F Delfino, K Souza, M Felicio, P Maturano. Projeto Experimental de Gestão de Marketing e Comunicação - Cliente: Natura - Natura Musical. 2011. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

5.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Michel Angelo Moia Ayala. Sony, Nitendo e Microsoft: estratégias de marketing e comunicação das empresas de games para seus consoles. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Publicidade e Mercado) - Universidade de São Paulo.

6.

TRINDADE, E.; MARKUS, K.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Gustavo Guimarães Jorge. O caso Olla e o movimento para a criação do Dia do Sexo: gerenciamento de uma Marca no mercado brasileiro de preservativos. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Publicidade e Mercado) - Universidade de São Paulo.

7.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de C Vieira, Daniel Cirullo, Emmanoel Neto, F Alvarenga, L Dias. Planejamento de Comunicação e Marketing - Estudo de Caso: Restaurante Athenas. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

8.

LOPES, Valéria S. Castro; FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Fernanda Queiroz. A Comunicação Organizacional nas empresas contemporâneas: um debate sobre a contribuição dos resultados não-econômicos na geração de valor. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

9.

MARKUS, K.; MIHAILIDIS, B. E.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Jorge Paixão de Macedo. A Importância da Estratégia de Comunicação da INFRAERO. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Marketing Político e Propaganda Eleitoral) - Universidade de São Paulo.

10.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Edi Bacco, Gisella Akamine e Silvia Maiolino. Análise de Retorno de Investimento em Comunicação e Marketing - Reflexão e estudo da sua importância estratégica para as empresas. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

11.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de A Camargo A Paixão D Corigliano F Pastana M Nunes P Silva. Saquê: a Bebida dos Deuses - Estudo de caso da empresa Sakura Nakaya no mercado food service da cidade de São Paulo. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

12.

KUAZAQUI, E.; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Cris Louzada, Marcio Pires, Maria Nascimento, Renato Marques. Reposicionamento Estratégico: Uma Segunda Via para o Second Life. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

13.

FARIAS, L. A. de; MARKUS, K.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de A Siqueira, Daniella Silva, L Batista, N Dragone, P Ribeiro. Desenvolvimento Sustentável na Indústria Têxtil: estudo de caso sobre a comunicação da Cia. Hering. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

14.

HASWANI, Mariângela Furlan; KUNSCH, M. M. K.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Tânia Orsi. O desafio da implantação do planejamento estratégico de comunicação numa organização de médio porte familiar - O Caso Santa Catarina Supermercados. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

15.

HASWANI, Mariângela Furlan; **FREIRE, Otavio**; PASETCHNY, R. V.. Participação em banca de Michelle Regina Serrantola. Responsabilidade Social no Transporte de Produtos Químicos. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

16.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; LOPES, Valéria S. Castro; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Michelle Brasiliense Ferrari. Índice de Eficácia da Comunicação (IEC): Medindo Resultados do Relacionamento do Grupo Telefonica com a Imprensa. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

17.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Fábio José Odon Lopes de Souza, Renata Cavellucci. Os 4P´s no C - Planejamento de Marketing e Comunicação para o Mercado Classe C: Lançamento e Monitoramento. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

18.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de M.Ap. Poço, R. Câmara, T. Soares, T. Nascimento, V. Anacleto. Planejamento Estratégico Mizuno. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

19.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de AnaPaula Braga, Celso Rodrigues, Fábio Freire, Mariele Reina. Reposicionamento da Revista TVA. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

20.

FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Andrea Corso Primon, Ariadne Tamarozi, Renata F. Riedel. Planejamento Estratégico de Marketing para ONGs: Um Estudo de Caso do Projeto Social Amba. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

21.

YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Maria Cristina de Lima Barbosa. Ler é Preciso: O Livro Como Produto de Entretenimento. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

22.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Jacy Alves dos Santos. Marketing Regional. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

23.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Iano Messina, Luciana Costa, Vanessa Paula, Rubens Queiroz. Business Plan: Agência de Comunicação Corporativa Especializada em Comunicação Institucional (Full Service). 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

24.

FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Adriana K. Kunsch, Ive F. de Lima, Leticia A. Ferreira. A Comunicação Integrada como Parte Estratégica na Criação de Oceanos Azuis. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

25.

OLIVEIRA, Macir Bernardo de; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Aldemir Martins, Érica Martins, Hélia Fraga. Plano de Negócios: Centro de Entretenimento e Lazer para a Terceira Idade. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

26.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otavio**; SILVA, E. A.. Participação em banca de Rodrigo Monteiro Teixeira. Planejamento Estratégico para o Guarani Futebol Clube. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

27.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otavio**; SILVA, E. A.. Participação em banca de Edson Santana Silva & Flávia Venâncio de Moura Oliveira. Capacitação para Profissionais do Lar para o Segmento de Luxo na Cidade de São Paulo - UNIRE: Um Estudo de Caso. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

28.

FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Raul Campos Barros Lopes. A Perspectiva Interna da Comunicação Integrada. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

29.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Adriana A., Antonio Z., Camila M., Denise D., Fauze Kanbour. A Implantação da TV Digital e os Impactos no Mercado Publicitário. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

30.

KUAZAQUI, E.; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Débora Regina Soares & Priscila de Abreu Carvalho. Meio de Hospitalidade: Um Estudo de Caso Intrínseco. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

31.

SILVA, E. A.; **FREIRE, Otavio**; PASSANEZI, P. M. S.. Participação em banca de Fabiana D. Pereira, Fábio Mendes, Paula R. da Mota. Activia. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho.

32.

SILVA, E. A.; **FREIRE, Otavio**; PASSANEZI, P. M. S.. Participação em banca de Darius Roos, Érica Rodrigues, Vannessa Viel, Vivienne Viel. Passando a Limpo a BOMBRIL: Um Estudo de Caso. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho.

33.

YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Carla Carneiro do Nascimento & Daniela Tonelotto dos Santos. A Gestão da Comunicação e a Busca de Novos Públicos Para os Museus: Uma Análise do Museu Afro Brasil. 2006.

34.

SILVA, E. A.; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Ana Lia Prates Telles Alves. Estudo Sobre Comunicação Estratégica para a Implantação da Biometria no Sistema Bancário: Uma Solução Tecnológica da Empresa FENRIR para a Segurança do Consumidor Brasileiro. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

35.

KUAZAQUI, E.; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Cláudia de Paula Mota. A Prática da Assistência Farmaceutica. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

36.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otavio**; SILVA, E. A.. Participação em banca de Mara Mayumi Yano & Marcelo de Almeida. Marketing Global: Lançamento de uma Revista Internacional na África do Sul - Estudo de Caso: Revista PLACAR, Editora Abril. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

37.

BATISTA, L. L.; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Leandro M. Claro, Christian Gottheiner, Ricardo F. Lima. O Marketing de Relacionamento no Mercado Varejista de Eletrodomésticos e Eletrônicos. Case: Casas Bahia. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

38.

SILVA, E. A.; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Adriana Duarte Carneiro Vincour. O Mercado de Veículos Seminovos no Brasil: Um Estudo de Caso sobre a Revendedora Central de Veículos Barueri. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

39.

FIGUEIRA NETO, A. L.; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Cristina Mitiko Omura. Administração em Propaganda: Estruturas Organizacionais e Fluxo de Informações nas Agências Brasileiras. Estudo de Caso: Lew Lara. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

40.

YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **FREIRE, Otavio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Kátia Elisa Pinto. Assessoria de Imprensa: Jornalismo ou Relações Públicas? - Uma Análise Mercadológica e de Formação. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

41.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; SILVA, E. A.. Participação em banca de Márcia Maria Garçon. Planejamento de Marketing e Estratégia de Marca para Commodities: O Caso Nelore Natural. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

42.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Anadege dos Santos Freitas & Mayra Garcia Nogueira. A Importância da Comunicação Integrada em Meios de Pagamentos Eletrônicos. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

43.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Wanda Melo Corrêa. Planejamento estratégico de comunicação e marketing para o desenvolvimento de cidades turísticas: O caso da Cidade de Jarinu. 2005. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

44.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Livia Holanda Aguiar. Comunicação promocional de eventos como nova tendencia para o posicionamento de marcas. 2005. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

Trabalhos de conclusão de curso de graduação

1.

SAAD, Beth; **FREIRE, Otavio**; FRAZON, C.. Participação em banca de Claudia Gasparini Fernandes Cunha.Olhares sobre uma revolução: como empresas e agências brasileiras compreendem e praticam a comunicação na era digital. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social Com Habilitação em Jornalismo) - Universidade de São Paulo.

2.

2.

TRINDADE, E.; BATISTA, L. L.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Rafael Araújo Lavor Moreira.À Procura do Ethos do Consumidor: o papel da pesquisa e do planejamento na enunciação publicitária. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

3.

BATISTA, L. L.; **FREIRE, Otavio**; NAGAHAMA, F.. Participação em banca de Karen Sayuri Nagae.Condicionamento Visual no PDV - Panorama do comportamento dos shoppers de baixa renda. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

4.

FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otavio**; NASSAR, Paulo. Participação em banca de Rodrigo Oliveira Ovádia Pezzotta.Desafios do uso das redes sociais digitais na gestão estratégica das organizações. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

5.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Vinícius Costa Ferraz de Freitas.O desenvolvimento do esporte como entretenimento no Brasil. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

6.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Luiz Francisco Rogé Ferreira Júnior.Mundo Mobile e Mídias Sociais - um panorama do cenário brasileiro. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

7.

RADFAHRER, Luli; **FREIRE, Otavio**; MERIGO, C.. Participação em banca de Luiz Guilherme Fernandes Yassuda.Redes Sociais baseadas em geolocalização: quando a comunicação local é executada em redes globais. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

8.

BATISTA, L. L.; Perez, C.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Marco Aurelio Ribeiro da Costa.A Agenda Setting na Publicidade. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

9.

HASWANI, Mariângela Furlan; **FREIRE, Otavio**; GIORGIO, A. A.. Participação em banca de Karen Caroline Jurgensen.Relações Públicas e Responsabilidade Social Empresarial: mobilização e engajamento de funcionários em iniciativas sociais. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

10.

HASWANI, Mariângela Furlan; **FREIRE, Otavio**; Rossetti, Gislaine. Participação em banca de Rosa Sorio Bafile.A Interdisciplinaridade em processos de fusão e aquisição de empresas. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

11.

RADFAHRER, Luli; BAIRON, S.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Ana Carolina de Souza Zan.Interação Digital: A Influência dos Fatores Humanos no Design Tecnológico. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

12.

NASSAR, Paulo; HASWANI, Mariângela Furlan; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Fernando Andalafet Vasconcellos.Estudo de Caso: a implantação do SMS na Petrobras. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

13.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; TRINDADE, E.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Lisa Fujisawa.Marketing de Luxo no Brasil - Estudo Comparativo dos Casos Chanel e Louis Vuitton. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

14.

HASWANI, Mariângela Furlan; FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Pedro Ivo Lima Passari.A União das Relações Públicas e do Marketing na Internacionalização de uma Marca: A Natura em Paris. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

15.

BRAGA, Debora Cordeiro; DOMINGUES, V.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Priscila Guerra dos Santos.Redes Sociais On-Line: A Influência da Troca de Experiência na Internet sobre o Planejamento de Viagens. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) - Universidade de São Paulo.

16.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Vivian Sangmi Chung.Base da Pirâmide: a base para um mercado rico? Um estudo sobre estratégias de inovação em mercados de Baixa Renda. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

17.

FREIRE, Otavio. Participação em banca de Jefferson Silveira, Lucimar Miranda, Rodrigo Lira.Plano Estratégico de Marketing - Gráfica Genus. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

18.

FREIRE, Otavio. Participação em banca de D. Silva, E. Silva, Isac Cintra, João Pereira, T. Rodrigues.Plano Estratégico de Marketing - Medical Paiaguás. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

19.

FREIRE, Otavio. Participação em banca de C. Leite, F. Sauer, Fco. Silva, Juliano Zanatta, T. Pizzolo.Plano Estratégico de Marketing - Vupt Transportes. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

20.

FREIRE, Otavio. Participação em banca de A Arruda, C Rodrigues, E Custodio, F Albuquerque, K Amorim.Plano Estratégico de Comunicação - Hotel Eldorado. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

21.

FREIRE, Otavio. Participação em banca de Marcia Ferreira, Marli Souza, Sheila Bleich, Tania Magalhães.Plano Estratégico de Comunicação - Help Vida. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

22.

FREIRE, Otavio. Participação em banca de F. Garlet, L. Souza, M. Kunze, Marcelo Simioni, Zilda Rosa.Plano Estratégico de Comunicação - Master Print. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

23.

FREIRE, Otavio. Participação em banca de Jucimeire Aparecida de Moraes, Sheila Cristina Lima de Souza.Plano Estratégico de Marketing - Escola Presbiteriana. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

24.

FREIRE, Otavio. Participação em banca de Aline Henz, Kelly H. Hamakawa, Rafael A. de Oliveira.Plano Estratégico de Comunicação - Postos Trevisan. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

25.

MOREIRA, B. D.; **FREIRE, Otavio**. Participação em banca de Caio C. Silva, Isabella Ribeiro, João Batista Camargo Junior.Plano Estratégico de Comunicação - Clube Dom Bosco. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

26.

FREIRE, Otavio. Participação em banca de Diego Viriato, Erick Viana, Leandro Pimentel, Renato Bianchi.Plano Estratégico de Comunicação - Rádio Cidade. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

Participação em bancas de comissões julgadoras

Concurso público

1.

KUNSCH, M. M. K.; **FREIRE, Otavio**; GALINDO, D. S.. Professor Contratado III para o CPR-ECA/USP - Disciplinas: Teoria das Organizações Aplicadas à Comunicação & Identidade Corporativa e Cultura Organizacional. 2011. Universidade de São Paulo.

Outras participações

1.

FREIRE, Otavio; FREIRE, M. V.. Processo de Transferência Interna e Externa do Curso de Marketing da EACH/USP. 2012. Universidade de São Paulo.

2.

FREIRE, Otavio. Prêmio Universitário ABERJE. 2009. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

3.

FREIRE, Otavio; FIGUEIRA NETO, A. L.; SCHULER, M.. Mega Case 2008 - Procter & Gamble. 2008. Universidade de São Paulo.

Eventos

Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

8o Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV 2015. Estudo Bibliométrico sobre o modelo estímulo-organismo-resposta no período de 2003 a 2014. 2015. (Congresso).

2.

CLAV 2014 - 7o Congresso Latino-Americano de Varejo. Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida no varejo eletrônico: uma comparação entre E-S-Qual e E-Tailq. 2014. (Congresso).

3.

XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2014. O Efeito da Preocupação Ambiental e do Ceticismo de Produtos Verdes no Varejo. 2014. (Congresso).

4.

EMA 2014 - 6o Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD. Futuras Celebridades Endossadas por Celebridades: o Efeito da Marca, da Congruência e da Superexposição. 2014. (Congresso).

5.

XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2014. O Papel do Contexto de Avaliação na geração de Recomendações de Produtos no Ambiente Online. 2014. (Congresso).

6.

II Encontro Internacional de Gestão do Esporte e Entretenimento - II EIGEE.Marketing e Comportamento do Consumidor no Esporte, Lazer e Entretenimento. 2014. (Encontro).

7.

Jornada ABERJE de Mensuração.Melhores Práticas em Mensuração: Checl List - o que fazer e o que evitar. 2014. (Outra).

8.

24th POMS Annual Conference (Production, Operations and Management Society). The Influence of Music on Consumer Behavior. 2013. (Congresso).

9.

CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes. Como diferenças entre consumidores influenciam a satisfação e a compra por impulso em ambientes de loja com alto arousal. 2013. (Congresso).

10.

GBATA 2013 - Global Business and Technology Associatio´s Fifteenth Annual International Conference. Retailers´ Relevant Attributes for Purchase Decision of the Elderly: an analisys by means of structural equations. 2013. (Congresso).

11.

CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes. Fatores Determinantes da Intenção de Consumo de Produtos Sustentáveis. 2013. (Congresso).

12.

XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP.Explorando a Relação entre Crowding e Satisfação: um estudo em parques urbanos. 2013. (Seminário).

13.

XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP.Antecedentes da Lealdade no E-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. 2013. (Seminário).

14.

III Seminário Internacional de Estudos e Pesquisas em Consumo.O Sentido do Prestígio no Consumo Contemporâneo: um estudo exploratório. 2013. (Seminário).

15.

I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS).O Efeito da Consciência Ecológica e do Framing de Perda e Ganho no Comportamento do Consumidor. 2013. (Simpósio).

16.

I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS).Escalas Concorrentes para a Mensuração da Consciência Ambiental: comparação entre ECCB e NEP. 2013. (Simpósio).

17.

I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS).Novo Framework para Marketing Sustentável. 2013. (Simpósio).

18.

IV Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores de Publicidade e Propaganda: por uma publicidade livre sempre.Perspectivas para o Estudo de Celebridades e o seu Poder de Ativação junto às Marcas. 2013. (Encontro).

19.

IV Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores de Publicidade e Propaganda: por uma publicidade livre sempre.Brasilidade e Efeito País de Origem em Marcas de Moda no Brasil. 2013. (Encontro).

20.

XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2013.A Relação entre Consciência Ambiental e Consumo de Carne Ambientalmente Sustentável. 2013. (Encontro).

21.

IV Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores de Publicidade e Propaganda: por uma publicidade livre sempre.Perspectivas para o Estudo de Celebridades e seu Poder de Ativação junto às Marcas. 2013. (Encontro).

22.

IV Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda: por uma publicidade livre sempre.Fatores que Motivam a Escolha como Antecedentes das Dimensões da Qualidade Percebida em Cursos de Ensino Superior: proposição de um modelo teórico. 2013. (Encontro).

23.

III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em Publicidade. Eventos Esportivos no Desenvolvimento das Marcas: um modelo de avaliação de resultados. 2012. (Congresso).

24.

III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em Publicidade. Associação de Marca no Mercado Fast Fashion: uma revisão da literatura. 2012. (Congresso).

25.

EMA 2012 - 5o Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD. O Efeito da Marca no Endosso de Celebridades. 2012. (Congresso).

26.

4th European Communiction Conference - ECREA 2012. Organisations´ demand on Public Relations and Corporate Communication and the role of PR/Corporate Communication manager: a comparative study on job announcements between Latin America and Europe. 2012. (Congresso).

27.

XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012. O Efeito da Marca no Endosso de Celebridades. 2012. (Congresso).

28.

XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012. Relações entre Motivações para Viajar, Fontes de Informação e Qualidade Percebida do Serviço pelos Turistas da Oktoberfest em Munique (Alemanha) e Blumenau (Brasil). 2012. (Congresso).

29.

15th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness. The Role of Integrated Communications in Building/Enhancing the Organizations´ Image and Reputation. 2011. (Congresso).

30.

II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda.Como a utilização de celebridades é relevante na retenção da mensagem, impactando o comportamento do consumidor. 2011. (Encontro).

31.

II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda.Comunicação com uso de celebridades: uma discussão do retorno de investimento. 2011. (Encontro).

32.

Congeso ALAIC -. Integração da Comunicação: um estudo exploratório em 50 grandes organizações brasileiras. 2010. (Congresso).

33.

I Pró-pesq PP ? Encontro Nacional de Pesquisadores em.Como as Maiores Empresas do Brasil Avaliam os Resultados de suas Ações de Comunicação: Instrumentos, Ferramentas, Objetividade e Subjetividades. 2010. (Encontro).

34.

5º CICLORAMA - A Comunicação Integrada no Mercado Atual: importância, objetivos e novos parâmetros. Os Retornos Financeiro e de Imagem da Comunicação: avaliação e mensuração.. 2008. (Congresso).

35.

57th Annual Latin American Conference. Multisector Partnerships - Building the Way to Corporate Citizenship. 2008. (Congresso).

36.

INTERCOM 2006: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 2006. (Congresso).

37.

Marketing, Comunicacíon Social y Artes en Cuba - Universidad de La Havana/Universidad Central de Las Villas/ECA-USP. 2006. (Seminário).

38.

X Congresso Internacional da Associação Brasileira de Literatura Comparada.Conjunções e Disjunções entre o Nacional e o Regional: um Olhar sobre os Primeiros Anos d´A Violeta. 2006. (Simpósio).

39.

Conferencia para La Asociación Cubana de Comunicadores Sociales ACCS/Cuba.La Fuerza de la Comunicación en la Gestión de Fiestas Populares: Un Estudio de Caso de la Fiesta de San Benedito en Cuiabá ? Mato Grosso/Brasil. 2006. (Encontro).

40.

Literamérica 2006: Feira Sul-Americana do Livro.A Violeta: comunicação, fôlego e circulação nos recônditos do Brasil. 2006. (Outra).

41.

Seminário Educação 2005 - Universidade, Educação Escolar e Formação de Professores.Educação como Prática Simbólica e o Uso Didático do Cinema e da Televisão. 2005. (Seminário).

42.

II Encontro sobre Imaginário, Cultura e Educação da USP.Recepção como campo das práticas culturais: uma campanha de comunicação sensível empresa-cliente. 2000. (Encontro).

43.

Seminário de Linguagens - Linguagens de/em Mato Grosso.Casos bem sucedidos de propaganda e marketing de senso comum. 1999. (Seminário).

Orientações

Orientações e supervisões em andamento

Dissertação de mestrado

1.

Luiz Silva dos Santos. Escalas Concorrentes para Mensuração do Envolvimento do Consumidor no Contexto do Esporte. Início: 2014. Dissertação (Mestrado profissional em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

Tese de doutorado

1.

Loreni Maria dos Santos Braum. Marketing e Estratégia (provisório). Início: 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

2.

Eduardo Biagi Almeida Santos. O Efeito da Música no Comportamento do Consumidor em Ambientes de Varejo. Início: 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

Orientações e supervisões concluídas

Dissertação de mestrado

1.

Hermes Augusto Batista Mendes Santos. Escalas Concorrentes para a Mensuração de Personalidade de Marca no Esporte: um estudo dos clubes de futebol no contexto brasileiro. 2015. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

2.

Solange Benites Juvella. A Conexidade dos Consumidores frente às Telenovelas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

3.

Enos Neves Coelho de Andrade. Antecedentes e Consequentes à Sobrecarga de Informação em Vendedores de Lojas Físicas de Varejo. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

4.

Jorge Mazza Garcia. Fatores que Afetam a Satisfação e a Lealdade aos Sites de Compras Coletivas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

5.

Sônia Regina Valério do Sacramento. Marketing: analisando o nível de consciência ecológica do consumidor e o efeito framing (enquadramento da mensagem). 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

6.

Reny Aparecida Galvão. Deixe seu carro em casa: o efeito da consciência ecológica e do framing de perda e ganho em campanhas de marketing social. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

Tese de doutorado

1.

Andre Luiz Ramos. Antecedentes da Geração de Boca-a-Boca Eletrônica pelo Cliente de Pacote de Serviços. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

2.

Erick Pusch Wilke. Capacidades Dinâmicas e Vantagem Competitiva na Hotelaria:uma Análise a partir da Cooperação Organizacional em Destinos Turísticos. 2015. Tese (Doutorado em DINTER Doutorado Interinstitucional c/ UFMS) - Universidade Nove de Julho, . Coorientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

3.

Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Serviços. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

Monografia de conclusão de curso de aperfeiçoamento/especialização

1.

Renata Fontelmo G. L. Cava. O Papel da Nostalgia na Construção dos Elementos da Marca Nostalgic. 2015. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Estética e Gestão da Moda) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

2.

Fabiana Alves Costa. O Branding e as Relações Públicas: um estudo de caso sobre a Johnson & Johnson Indústria e Comércio de Produtos para a Saúde. 2014. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

3.

Isabella Braun Pinto Vallada. Brasilidade e Efeito País de Origem em Marcas de Moda no Brasil. 2013. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Estética e Gestão da Moda) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

4.

Denis Lino Romanello. Investigando o Patrimônio de Marca e suas Fontes de Valor: uma pesquisa de moda no mercado de surfwear. 2012. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Estética e Gestão da Moda) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

5.

ACarvalho, DVictorelli, DMartins, DFortes, EBerner, NCunha. Planejamento Estratégico de Marketing - Magazine Luiza. 2011. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

6.

C Patrícia Lourenço, C Silva, Marcela Janeiro, R Korikawa. Revista Galileu - Planejamento Estratégico de Marketing. 2011. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

7.

Deise M Azevedo Bispo, Érica Mayumi Tabata. Uma nova visão de mercado para a Infinito Novo. 2010. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

8.

C Freitas, L Belmonte, M Garcez Jr, P Maia, P Vogliotti. AVON - Marketing Digital e a Tradicional Venda Direta. 2010. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

9.

A Chiapeta, J Salvatico Vicente, R Mendonça, T Della Monica. Planejamento Estratégico: Sulamerica - Análise do Seguro Auto. 2010. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

10.

Cecília Guimarães, Talita Soares e Vivian Silva. A Tangibilidade dos Eventos: Abertura de uma Empresa Organizadora no Interior de São Paulo. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

11.

A. Fernandes, L. Nobre, Marina Cavallo, N. Braz, T. Concer. Planejamento Estratégico de Marketing - Geores Aubert: um Estudo de Caso. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

12.

C. Freitas, G. Dias, G. R. Rocha, J. Alves, M. Salles. Planejamento Estratégico de Marketing - Estudo de Caso Gafisa. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

13.

Alexandra Witzke, Carolina Gebara e Renata Marques. Sustentabilidade como Posicionamento Estratégico de Marketing: uma proposta para uma instituição financeira. 2009

Alexandra Wrzke, Carolina Gebara e Renata Marques. Sustentabilidade como Posicionamento Estratégico de Marketing: uma proposta para uma instituição financeira. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

14.

A.Santos C.Hespanhol C.Cantone H.Camargo L.Souza R.Souza. A marca como diferencial competitivo: Case Bayard. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

15.

André Gonçalves, F. Chiqueto, MM. Andrade, Patrícia Ottoni. Museu TAM: redesbucra o voar! Planejamento estratégico para reabertura do Museu TAM. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

16.

Bruno Dini, Franklin Pedroso, Lucas R.M. Silva, Milena Ramos. Planejamento para a fusão das agências de comunicação Planitá e Quadrimatzi. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

17.

G.Teixeira, J.P.Coutinho, J.Yanaze, L.Kobayashi, M.Ribeiro. Smirnoff Ice Triple Black: Planejamento Estratégico de Marketing e Comunicação de Marca. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

18.

Roberta Gomes Reis Stipp. Planejamento Estratégico de Marketing e Comunicação: Um Estudo de Caso no Ramo de TV por Assinatura e Internet Banda Larga. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

19.

Elias Santos, Mirella Bastos, Roberto Ibrahim, Thaís Cintra. Planejamento Estratégico de Marketing e Comunicação. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

20.

Claudinéia Braga & Tatiana Lins. Planejamento de Marketing de Varejo: Estudo do Caso Havaianas. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

21.

Joanna Frederici, Liliane Ramos, Lyvia M., Rafaela D´Almeida. Reposicionamento da Marca TELEFONICA. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

22.

Sheila Torres Burgos. Plano de Marketing COMPANY ART - Agência de Promoções e Eventos. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

23.

Rafael dos Santos Espelho. Planejamento Estratégico de Marketing POLOPLÁSTICO - Wire Teck do Brasil. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

24.

Fabiana de Lisboa. Plano de Marketing: Reposicionamento da ESTRELA. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

25.

Renata C. Assis. DAVID WATTS: Moda e Marketing ao Estilo dos Anos 60. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

26.

Leonardo Silva de Almeida. Guia CMYK: Serviço Colaborativo de Busca de Gráficas na Internet. 2007. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

27.

Ligia Lourenço Xavier. Planejamento Estratégico Empresarial Ambiance. 2007. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

28.

Adelaide C., Carolina G., Carolina T., Fabiano P., Jeane V.. O Merchandising da ELMA CHIPS nas Grandes Redes Varejistas Nacionais. 2007. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

29.

Fábio K. Frank, Cristiane M. de Oliveira, Lucélia J. Silva. Consultoria em Marketing e Comunicação Aplicada à Tecnologia da Informação: Business Plan. 2006. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

30.

Frederico Toledo. A Propaganda Como Ferramenta de Auxilio no Alinhamento da Identidade Visual e Linguagem de Qualidade de Vida, sob a Perspectiva do Planejamento Mercadológico do SulAmérica Saúde Ativa. 2006. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

31.

Giselle Fernanda Moro de Sousa. Planejamento Estratégico de Marketing: Bendita Etiqueta. 2004. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing Estratégico) - Universidade Candido Mendes. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

Trabalho de conclusão de curso de graduação

1.

Camila Barros da Silva, Tatielly Rodrigues de Oliveira. Necessidade de fama: A influência do desejo pela fama e seus fatores antecedentes, no consumo de reality shows no Brasil. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

2.

Bruno M. Pereira, Ruy Dias Neto, Vinícius Cordon Martines. Modelo Preditivo para Adoção de Programas Sócio Torcedor: um estudo do comportamento do consumidor no esporte. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

3.

Felipe Augusto, Soldera Renan Franco, Vitor Grillo. Como atuam os fatores motivadores e limitadores da lealdade do torcedor em relação ao consumo de partidas de futebol dos clubes brasileiros. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

4.

Beatriz A. Felipe, Cibelle B. Nascimento, Patrícia Guinato. LIGAÇÃO EMOCIONAL À MARCA: UM ESTUDO COMPARATIVO DO PODER DE EXPLICAÇÃO DAS ESCALAS DE ROMANCE COM MARCA E AMOR À MARCA. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

5.

Ivan César de Oliveira, Ruy R. de Paula, Thiago Gomide. A INFLUÊNCIA DO ETNOCENTRISMO NO EFEITO PAÍS DE ORIGEM: UM ESTUDO SOBRE A INTENÇÃO DE COMPRA DE PRODUTOS NACIONAIS E ESTRANGEIROS. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

6.

Gustavo Jakitas, Marco Voltolim. REPLICAÇÃO DE MODELO DE MENSURAÇÃO DE ATITUDE POSITIVA EM RELAÇÃO AO IN GAME ADVERTISING NA REALIDADE BRASILEIRA. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

7.

Bruna Konomi; Henrique Cunha; Veronica Cortizo André. Framing em Fast Food. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

8.

Pedro Raminelli Arpino; Tiago Guimarães Rosa. Retorno de Investimentos em Ações Online de Marketing e Comunicação: um estudo de caso no setor de cursos de extensão. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

9.

Bruno Marques Affonso, Juliana R. Martins, Thayna Kaori Sato. Product Placement no Cinema. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

10.

Durval Salina Junior. Endosso de Celebridades em Comunicação: gestão e retorno do investimento.. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

11.

Carlos Alberto de Oliveira Junior. Neuromarketing: um estudo ético-crítico voltado as suas definições, aplicações atuais e futuras, limitações e impactos na sociedade.. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

12.

Thiago Mendes do Nascimento. O Conceito de Congruência e o Endosso de Celebridades Esportivas. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

13.

Nayara Barbosa Rocha; Fernanda Matsumura. Influência no Valro de Marca a partir do Uso do Co-Branding em Redes de Fast Fashion. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

14.

Lucas Graziano Broccoli. Arquétipos das Marcas: um estudo sobre fundamentação arquetípica na construção de marcas valiosas. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

15.

Raquel Sayuri Oka. O impacto do uso das celebridades nas marcas de luxo versus marcas populares. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

16.

Jovana Teatin Basso. Estudo da atitude e intenção de compra da consumidora de cosméticos, ao escolher por um produto, em mercados influenciados por celebridades. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

17.

Manoella Poliano T. Tarouco. Relevância do uso de uma ou mais celebridades na retenção da mensagem. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

18.

Fernanda Folote Augusto. Desenvolvimento de produto e teste de conceito na indústria automobilística. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

19.

Elaine Aparecida de Almeida Pires, Francisca Josileide Alves. Planejamento de Comunicação Integrada - Case Taças Riedel. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Instituto Euro-Latino-Americano de Cultura e Tecnologia. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

20.

C. Barros, Liane Batista, Patrícia Campos, Valdevino Amorim. Plano Estratégico de Comunicação - Monteiro Lobato. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

21.

Cláudio Antunes, Creonice Mendonça, M Antunes, Willian Silva. Plano Estratégico de Comunicação - A.A.B.B.. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

22.

Alessandra Silva, Olynto Neves, Paulo Paroli, Sebastião Neto. Plano Estratégico de Comunicação - Summer. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 04/02/2016 às 16:30:34

Baixar Currículo | Imprimir Currículo

Currículo Lattes

English

Imprimir currículo

Dados gerais Formação Atuação Produções Eventos +



Mariane Carvalho Pinho

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/5824334030300722

Última atualização do currículo em 07/01/2016

Possui graduação em Administração pela Faculdade do Pantanal (2015). Atualmente é consultora junior - Multi Assessoria Tributária e Comunicação Ltda - Me. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública. **(Texto informado pelo autor)**

Identificação

Nome

Mariane Carvalho Pinho

Nome em citações bibliográficas

PINHO, M. C.

Endereço

Endereço Profissional

Multi Assessoria Tributária e Comunicação Ltda - Me.
Av. São João
Cavalhada
78200000 - Cáceres, MT - Brasil
Telefone: (65) 96514939

Formação acadêmica/titulação

2011 - 2015

Graduação em Administração.
Faculdade do Pantanal, FAPAN, Brasil.
Título: A OCORRÊNCIA DO ASSÉDIO MORAL NA RELAÇÃO ALUNO PROFESSOR: Um estudo de caso em um curso de Administração.
Orientador: Julio Cezar de Lara.

2008 - 2010

Curso técnico/profissionalizante em Técnico em Agropecuária.
Instituto Federal de Mato Grosso.

Formação Complementar

2014

MBA em ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL. (Carga Horária: 384h).
Faculdade do Pantanal, FAPAN, Brasil.

Atuação Profissional

Multi Assessoria Tributária e Comunicação Ltda - Me, MULTI, Brasil.

Vínculo institucional

2015 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Consultor Junior

Atividades

06/2015 - Atual

Conselhos, Comissões e Consultoria, Multi Assessoria Tributária e Comunicação Ltda - Me, .

Cargo ou função
Consultor Junior.

Áreas de atuação

1.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração.

2.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração Pública.

Idiomas

Português

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Produções

Produção bibliográfica

Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1.

PINHO, M. C.; LARA, Julio Cezar de . PRINCIPAIS CAUSAS DO ESTRESSE NO TRABALHO.. In: V CICLO CIENTÍFICO FAPAN, 2015, Cáceres. CADERNO DE RESUMOS DO V CICLO CIENTÍFICO FAPAN. Cáceres: Fapan, 2015. v. 1.

Eventos

Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

V CICLO CIENTÍFICO FAPAN.Principais causas do estresse no trabalho. 2015. (Encontro).

2.

V ENCONTRO DE ADMINISTRADORES - ENAFAPAN. 2015. (Encontro).

3.

IV ENCONTRO DE ADMINISTRADORES - ENAFAPAN. 2014. (Encontro).

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 04/02/2016 às 17:44:57

Baixar Currículo | Imprimir Currículo



Lucas dos Reis Carvalho

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/3017747223779047

Última atualização do currículo em 06/01/2016

Possui ensino-fundamental-primeiro-graupela Escola Municipal Santo Antônio do Caramujo(2008), ensino-fundamental-primeiro-graupela Escola Municipal Centro Educacional Dom Máximo Biennès(2009) e ensino-medio-segundo-graupela Escola Estadual Onze de Março(2013). Atualmente é Consultor Júnior da Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ME. **(Texto gerado automaticamente pela aplicação CVLattes)**

Identificação

Nome

Lucas dos Reis Carvalho

Nome em citações bibliográficas

CARVALHO, L. R.

Endereço

Formação acadêmica/titulação

2013

Graduação em andamento em Ciências Contábeis.
Universidade do Estado de Mato Grosso, UNEMAT, Brasil.

2010 - 2013

Ensino Médio (2º grau).
Escola Estadual Onze de Março.

2008 - 2009

Ensino Fundamental (1º grau).
Escola Municipal Centro Educacional Dom Máximo Biennès.

2002 interrompida

Ensino Fundamental (1º grau) interrompido em 2008.
Escola Municipal Santo Antônio do Caramujo.
Ano de interrupção: 2008

Formação Complementar

2013 - 2014

Agente de Informações Turísticas. (Carga horária: 200h).
SENAI - Departamento Regional do Mato Grosso.

2013 - 2013

Atendente em Hotelaria e Turismo. (Carga horária: 220h).
Instituto Concluir.

2012 - 2012

Regulagens de Implementos Agrícolas. (Carga horária: 3h).
Escola Estadual Onze de Março.

2012 - 2012

Monitor Ambiental. (Carga horária: 100h).

4ª Companhia de Polícia Militar de Proteção Ambiental.

2011 - 2012

Atendente de Farmácia. (Carga horária: 80h).
Virtual Treinamentos.

2009 - 2011

Curso de Operador de Micro Intermediário. (Carga horária: 216h).
ACME INFORMÁTICA.

Atuação Profissional

Universidade do Estado de Mato Grosso, UNEMAT, Brasil.

Vínculo institucional

2014 - 2015

Vínculo: Bolsista, Enquadramento Funcional: Setor Financeiro, Carga horária: 30

Outras informações

Trabalhei no Setor Financeiro e também na Secretaria do Mestrado em Ciências Ambientais do Campus de Cáceres.

Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ME, MULTI, Brasil.

Vínculo institucional

2015 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Consultor Júnior, Carga horária: 6

Outras informações

Atuação no Planejamento Estratégico Participativo (PEP) na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

Áreas de atuação

Idiomas

Português

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Inglês

Compreende Pouco, Fala Pouco, Lê Razoavelmente, Escreve Razoavelmente.

Espanhol

Compreende Pouco, Fala Pouco, Lê Razoavelmente, Escreve Razoavelmente.

Prêmios e títulos

2013

Medalha de Bronze na 9ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2012

Medalha de Prata na 8ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2011

1 Lugar Escolar Nível Médio no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco", Marinha do Brasil.

2011

1 Lugar do Ensino Médio na Cidade de Cáceres no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco", Marinha do Brasil.

1 Lugar do Ensino Médio na Cidade de Cáceres no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco", Marinha do Brasil.

2010

Medalha de Bronze na 6ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2010

1 Lugar Escolar Nível Médio no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco", Marinha do Brasil.

2009

Medalha de Ouro na 5ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2008

Menção Honrosa na 4ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2007

Medalha de Prata na 3ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

Produções

Produção bibliográfica

Apresentações de Trabalho

1.

CARVALHO, L. R.. Braço Mecânico. 2012. (Apresentação de Trabalho/Outra).

2.

CARVALHO, L. R.. Monumentos Históricos de Cáceres-MT. 2011. (Apresentação de Trabalho/Outra).

Demais tipos de produção técnica

1.

CARVALHO, L. R.. Oficina de Rasqueado Pantaneiro. 2013. (Curso de curta duração ministrado/Outra).

Eventos

Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

Congresso de Ciências Ambientais - CONCIC. 2014. (Congresso).

2.

V Congresso de Estudantes da UNEMAT. 2013. (Congresso).

3.

III Encontro de Administradores - ENAFAPAN. 2013. (Encontro).

4.

II Semana dos Povos Indígenas. 2013. (Outra).

5.

VIII Semana Contábil. 2013. (Outra).

6.

I Encontro do EMIEP da Escola Estadual Prof. João Florentino Silva Neto. 2012. (Encontro).

7.

I Mostra de Iniciação Científica no Pantanal.Braço Mecânico. 2012. (Outra).

8.

Kizombá: África de todos nós!. 2012. (Outra).

9.

1 Forum de Sustentabilidade, Ecologia e Cultura na Bacia do Alto Pantanal. 2012. (Outra).

10.

39º Congresso da União Brasileira dos Estudantes Secundaristas - UBES. 2011. (Congresso).

11.

Seminário. 2011. (Seminário).

12.

1 Encontro do EMIEP do Pólo de Cáceres.CAAS. 2011. (Encontro).

13.

I Encontro Eco-pantanal Mato-grossense de Gestão Ambiental. 2010. (Encontro).

14.

I Encontro Mato-grossense sobre Produtor Rural. 2010. (Encontro).

15.

III Encontro dos Medalhistas de Ouro - OBMEP 2007.Representante dos Medalhistas de Mato Grosso. 2009. (Encontro).

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 07/01/2016 às 9:35:17

Baixar Currículo | Imprimir Currículo



Keila Cristina Costa

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/3697007572071071

Última atualização do currículo em 19/01/2016

Possui graduação em Letras - Português e Inglês pela Universidade do Estado de Mato Grosso(1990), graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Universidade de Cuiabá(2001) e especialização em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Afirmativo(2004). Atualmente é Consultora Sênior da Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ? ME. **(Texto gerado automaticamente pela aplicação CVLattes)**

Identificação

Nome

Keila Cristina Costa

Nome em citações bibliográficas

COSTA, K. C.

Endereço

Formação acadêmica/titulação

2003 - 2004

Especialização em Docência do Ensino Superior.
Faculdade Afirmativo, IEBJC, Brasil.
Título: ....

1997 - 2001

Graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda.
Universidade de Cuiabá, UNIC, Brasil.
Orientador: ....

1986 interrompida

Graduação interrompida em 1990 em Letras - Português e Inglês.
Universidade do Estado de Mato Grosso, UNEMAT, Brasil.
Ano de interrupção: 1990

Atuação Profissional

Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ? ME, MULTI, Brasil.

Vínculo institucional

2011 - Atual

Vínculo: , Enquadramento Funcional: Consultora Sênior, Carga horária: 40

Outras informações

Atuação no planejamento de organizações do setor público e privado, como por exemplo, o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

Atividades

01/2011 - Atual

Conselhos, Comissões e Consultoria, Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ? ME, .

Cargo ou função
Consultora Sênior.

Instituto Cuiabá de Ensino e Cultura, ICEC, Brasil.

Vínculo institucional

2009 - 2013

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Docente, Carga horária: 40

Outras informações

Docente nas disciplinas: Especializações do Marketing (Marketing Político, Social, Esportivo e cultural) Comunicação Empresarial Mix de Marketing (4 P?s) Planejamento Estratégico

Atividades

01/2009 - 12/2013

Ensino, Gestão de Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Comunicação empresarial
Mix de Marketing (4 P?s)
Planejamento Estratégico

01/2009 - 01/2013

Ensino, Especializações do Marketing, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Marketing Político, Social, Esportivo e cultural

Centro Universitário de Várzea Grande, UNIVAG, Brasil.

Vínculo institucional

2010 - 2010

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Docente, Carga horária: 20

Atividades

01/2010 - 12/2010

Ensino, Comunicação Social, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Publicidade na Web
Linguagem e Tecnologias Digitais

CASA D?IDEIAS Marketing e Propaganda, CASA D?IDEIAS, Brasil.

Vínculo institucional

2005 - 2010

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Executiva de Contas, Carga horária: 40

Outras informações

Executiva de Contas ? com atendimento aos seguintes clientes: o Secretaria de Comunicação (Secom) - Governo de Mato Grosso o Secretaria de Educação (Seduc) - Governo de Mato

Grosso o Secretaria de Ind. Comércio (Sicme) - Governo de Mato Grosso o TCE ? Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso o Auto Shoping Fórmula o Sorv & Cia o Sicoob

Atividades

01/2005 - 12/2010

Direção e administração, CASA D?IDEIAS Marketing e Propaganda - MT - Brasil, .

Cargo ou função
Executiva de contas.

Faculdade Afirmativo, IEBJC, Brasil.

Vínculo institucional

2003 - 2005

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Docente, Carga horária: 40

Atividades

01/2003 - 12/2005

Direção e administração, Departamento de Comunicação e Marketing, .

Cargo ou função
Coordenadora.

01/2003 - 12/2005

Ensino, Comunicação e Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Planejamento Estratégico
Redação Publicitária
Realidade Regional

Idiomas

Português

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Produções

Produção bibliográfica

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 03/02/2016 às 17:43:00

Baixar Currículo | Imprimir Currículo

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação





Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APÊNDICE I

PLANILHA BRUTA FCS CONSOLIDADOS

Fatores Críticos de Sucesso - Inovação Tecnológica					
Códigos			Texto		
Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo
DESA4	DESA6	DESA6	Falta de incentivo pelas demandas regionais	Baixo apoio da sociedade à UNEMAT	Baixo apoio da sociedade à UNEMAT
DESA6	DESA7	DEA1	Baixo apoio da sociedade à UNEMAT	Conflitos entre as etnias locais	Crise econômica nacional
DESO6	DEA1	DEA7	Diversidade étnica regional	Crise econômica nacional	Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente
DEA3	DEA2	DCA2	Falta de planejamento e investimento público em educação	Crise econômica regional	Baixo acesso à cultura
DEA8	DEA7	DMA4	Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado	Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente	Agressões ao Meio Ambiente
DEO3	DEA8	DMA5	PPP	Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado	Mudanças climáticas globais
DEO6	DEO3	DMA6	Fontes de financiamento alternativas	PPP	Falta de educação ambiental formal
DGO1	DEO6	DMO4	Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos	Fontes de financiamento alternativas	Presença de três biomas no estado
DFCO6	DCA1	DTA1		Baixa qualidade do ensino fundamental	Serviços de estrutura de TI ineficientes
DMA4	DG01	DEA4	Agressões ao Meio Ambiente		Distribuição de renda desigual
DMA5	DFCO6	DMA3	Mudanças climáticas globais		Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi
DTA3	DMA6	DFCA5	Política de inserção digital ineficiente	Falta de educação ambiental formal	Saturação do egresso no mercado de trabalho.
DTO3	DMA3	DESA1	Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica	Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi	Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato

DEA4	DTO9	DCA3	Distribuição de renda desigual	Redes sociais	Falta de fomento à educação e cultura
DFCA5	DFCA1	DTO9	Saturação do egresso no mercado de trabalho.	Poder de competição de outras IES	Redes sociais
DTO 1	DTO5	DTO12		Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos	Tecnologia possibilita o ensino à distância
DTA2	DESA1	DEA8	Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta	Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato	Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado
DESA7	DESO6	DEA3	Conflitos entre as etnias locais	Diversidade étnica regional	Falta de planejamento e investimento público em educação
DEA7	DEA3	DG01	Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente	Falta de planejamento e investimento público em educação	
DMO4	DMA4	DTO2	Presença de três biomas no estado	Agressões ao Meio Ambiente	Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor
DTA1	DMA5	DTO7	Serviços de estrutura de TI ineficientes	Mudanças climáticas globais	Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia
DTA5	DMO4	DTA2		Presença de três biomas no estado	Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta
DAT6	DTA1	DTA3	Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social	Serviços de estrutura de TI ineficientes	Política de inserção digital ineficiente
DFCA9	DEA4	DTA4	Imagem da UNEMAT desgastada	Distribuição de renda desigual	
DTO1	DTO2	DEO5	Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias	Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor	Fomento público via editais
DTO2	DTO7	DE03	Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor	Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia	

DMA3	DFCA5	DTA7	Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi	Saturação do egresso no mercado de trabalho.	
DMA6	DTA2	DAT2	Falta de educação ambiental formal	Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta	
DTO7	DTA3	DTO1	Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia	Política de inserção digital ineficiente	Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias
DESA8	DTA4	DAT6	Baixo apoio dos órgãos públicos locais		Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social
DAT4	DTO1	DTO10	Política governamental não incentiva a inovação tecnológica	Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias	Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas
DTA 2	DTO10	DAT1		Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas	
DTO5	DEO5	DFCO06	Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos	Fomento público via editais	
DTA4	DE03	DTO3			Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica
DTA 4	DCA3			Falta de fomento à educação e cultura	
DTO10	DTA7		Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas		
DFCA1	DAT2		Poder de competição de outras IES		
DT03	DTO4			Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos	
DESA1	DAT6		Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato	Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social	

DCA3	DTO12		Falta de fomento à educação e cultura	Tecnologia possibilita o ensino à distância	
DTA7	DTO11			Sistemas de gestão aliados aos processos	
DAT2	DAT4			Política governamental não incentiva a inovação tecnológica	
DTO4	DOT3		Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos		
DAT3	DCO1			Necessidade de aprimoramento profissional e cultural	
DTO12	DCO5		Tecnologia possibilita o ensino à distância	Desenvolvimento sociocultural	
DAT1	DCO6			Necessidade de maior interação com a sociedade	
DTO6	DMO1		Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia	Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade	
DTO	DTO3			Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica	

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APÊNDICE II

PLANILHA DOS FCS VALIDADOS

Fatores	Objetivos Curto Prazo	Fatores Críticos de Sucesso de Curto Prazo	Objetivos Médio Prazo	Fatores Críticos de Sucesso de Médio Prazo	Objetivos Longo Prazo	Fatores Críticos de Sucesso de Longo Prazo
Técnico administrativo	Ter um quadro de PTES adequado às demandas. Consolidação de políticas de qualificação, valorização da produtividade e permanência.	Falta de incentivo pelas demandas regionais Demanda crescente por profissionais com boa formação Falta de planejamento e investimento público em educação Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Parcerias interinstitucionais Serviços de estrutura de TI ineficientes Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Baixo crescimento populacional em algumas regiões Desenvolvimento econômico do estado atraindo população Burocracia da coisa pública Aumento populacional em determinadas regiões Diminuição da população economicamente ativa	Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente. Estabelecer parcerias intersetorias e interinstitucionais para qualificação dos técnicos administrativos (MINTERs e DINTERs) Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos. Regulamentar as atividades desenvolvidas durante a jornada de trabalho	Falta de incentivo pelas demandas regionais Falta de planejamento e investimento público em educação Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT Parcerias interinstitucionais Serviços de estrutura de TI ineficientes Política de inserção digital ineficiente Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta	Ser referência na qualidade dos serviços. Ampliar ações técnicos científica integradas com os demais servidores docentes.	Falta de incentivo pelas demandas regionais Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Estabilidade garante gestão mais independente Parcerias interinstitucionais Serviços de estrutura de TI ineficientes Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT Poder de competição de outras IES Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Imagem da UNEMAT desgastada Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado Política de inserção digital ineficiente
Orçamento e Finanças	Ampliação e melhoria dos critérios de distribuição das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão Otimizar com planejamento a gestão financeira e a distribuição dos recursos por campus. Parceria com o Governo do Estado em pról de simplificação do Portal de Transparência. Desenvolver política de captação de recursos externos por meio de parcerias público/público e público/privado Desenvolver políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT. Viabilizar políticas que garantam o cumprimento do artigo 207 da Constituição Federal, quanto à sua autonomia financeira.	Crise econômica nacional Crise econômica regional Falta de planejamento e investimento público em educação Distribuição de renda desigual Falta de incentivo pelas demandas regionais Baixo apoio da sociedade à UNEMAT Baixo apoio do Governo Federal Falta de autonomia da Unemat Imagem da UNEMAT desgastada Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009 Instabilidade do cenário político nacional Contingenciamento de verbas para a educação superior Desrespeito à autonomia da UNEMAT Sistema de repasse de recursos financeiros estadual Política pública de educação não fortalece a UNEMAT Parcerias interinstitucionais	Disponibilizar recursos financeiros à Inovação Tecnológica Garantir investimentos financeiros que atendam as demandas dos Campi com autonomia gestora/financeira de cada campus. Sincronizar a demanda orçamentária da IES com repasse Governamental para acompanhar o seu desenvolvimento. Simplificar a demonstração dos dados orçamentários/financeiros Planejar a expansão da UNEMAT mediante garantia de recursos financeiros/orçamentários para seu funcionamento. Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.	Instabilidade do cenário político nacional Baixo apoio do Governo Federal Falta de planejamento e investimento público em educação Fomento público à IES privada Falta de incentivo pelas demandas regionais Baixo apoio da sociedade à UNEMAT Crise econômica nacional Crise econômica regional Integração IES e sociedade Política de inserção digital ineficiente Sistema de repasse de recursos financeiros estadual Burocracia da coisa pública Contingenciamento de verbas para a educação superior Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Baixa participação institucional no cenário político local e estadual Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação Parcerias interinstitucionais Crescimento desordenado	Ampliar e consolidar parcerias municipais, estaduais, federais e privadas a fim de captar recursos para desenvolvimento de suas ações e projetos. Consolidar a descentralização da gestão financeira e orçamentária aos Campi para que tenham autonomia de investimento em suas prioridades. Buscar complementação orçamentária via Governo Federal. Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.	Contingenciamento de verbas para a educação superior Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT Crise econômica regional Fomento público à IES privada Globalização cultural Crise econômica nacional Falta de planejamento e investimento público em educação Baixa participação institucional no cenário político local e estadual Política pública de educação não fortalece a UNEMAT Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais Sistema de repasse de recursos financeiros estadual Desrespeito à autonomia da UNEMAT
Infraestrutura	Dar manutenção imediata para a área de TI, a fim de atender as demandas de sistemas e comunicações da IES. Disponibilizar acesso à internet com eficiência em todo os ambientes da UNEMAT. Otimizar as políticas de TI Descartar resíduos de forma correta e contínua Elaborar plano para construção, estruturação e manutenção para atender ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão. Aprimorar o controle e a divulgação do parque patrimonial de equipamentos Estabelecer política de depreciação, reposição e atualização de equipamentos elétricos e/ou eletrônicos, mobiliário, acervos bibliográficos e coleções.	Demanda por novos cursos Falta de planejamento e investimento público em educação Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Baixa qualidade do ensino fundamental Baixo acesso à cultura Falta de fomento à educação e cultura Imagem da UNEMAT desgastada Dificuldade de acesso físico aos campi Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Globalização cultural Agressões ao Meio Ambiente Crescimento do EAD Serviços de estrutura de TI ineficientes Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Rápida obsolescência da tecnologia Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias Conexão com o mundo acadêmico facilitado Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi Políticas estudantis frágeis Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental Políticas voltadas à preservação do meio ambiente Inclusão de minorias por meio de políticas públicas Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas	Ter sistemas de controle, gestão e serviços acadêmicos com interface padronizada e desenvolvimento descentralizado Adquirir e dar manutenção de equipamentos de informática e servidores de dados. Ter áreas experimentais para aulas de campo Adequar o sistema de saneamento básico, rede elétrica e de drenagem dos campi. Disponibilizar casa do estudante e restaurante universitário. Melhorar a área de estacionamento dos Campi Adquirir os livros da bibliografia básica de novos cursos antes de sua implantação. Aplicar um plano de segurança para os campi. Ampliar os auditórios para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral. Implementar gestão da frota interna.	Falta de planejamento e investimento público em educação Falta de fomento à educação e cultura Dificuldade de acesso físico aos campi Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Crescimento do EAD Serviços de estrutura de TI ineficientes Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi Falta de educação ambiental formal Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Políticas voltadas à preservação do meio ambiente Políticas estudantis frágeis Possibilidade de oferecer mobilidade social Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental Presença de três biomas no estado Crescimento desordenado Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas	Ter instalada uma rede de fibra óptica interligando todos os Campi e estar consolidada a política de expansão dos serviços e centros de dados de cada campus, integrando a UNEMAT com a RNP - Rede Nacional de Pesquisa Ter amplos espaços para infraestrutura como salas de aula, banheiros, laboratórios, bibliotecas, auditórios de acordo com um planejamento arquitetônico mais moderno e com princípios de sustentabilidade e acessibilidade. Consolidar os espaços adequados nos campi para a prática de artes em cursos e em eventos culturais abertos à comunidade.	Baixo apoio dos órgãos públicos locais Demanda por novos cursos Falta de planejamento e investimento público em educação Fomento público à IES privada Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade Poder de competição de outras IES Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES Crescimento do EAD Serviços de estrutura de TI ineficientes Políticas estudantis frágeis Necessidade de maior interação com a sociedade Integração IES e sociedade Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Inclusão de minorias por meio de políticas públicas Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas
Ensino - Currículo	Qualificação e capacitação do quadro docente Direcionar esforços (orçamentário, administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes. Otimizar o sistema de créditos para facilitar a conclusão do curso pelo aluno. Propor alterações da estrutura curricular com vistas à resolução dos problemas de deficiência educacional de ingresso dos candidatos. Promover a inovação curricular	Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Demanda crescente por profissionais com boa formação Baixa demanda pelos cursos ofertados Diminuição da população economicamente ativa Falta de planejamento e investimento público em educação Baixa qualidade do ensino fundamental Poder de competição de outras IES Competição pelos melhores candidatos Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES Saturação do egresso no mercado de trabalho. Baixa qualidade do ensino fundamental e médio Crescimento do EAD Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos Conexão com o mundo acadêmico facilitado	Flexibilizar o currículo respeitando a interdisciplinaridade e a creditação das disciplinas, bem como a inserção de práticas metodológicas inovadoras e promovendo a consolidação das políticas de inclusão. Inserção e uso de tecnologias de ponta previstas em PPC do curso que viabilizem disciplinas ligadas à laboratórios de simulação, projeto, desenvolvimento de produtos, entre outros. Adequação dos espaços para que a comunidade acadêmica tenha maior convivência teórico-prático fora do ambiente da sala de aula.	Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Demanda crescente por profissionais com boa formação Falta de planejamento e investimento público em educação Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade Inclusão de minorias por meio de políticas públicas Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais Financiamento público no ensino privado Crescimento do EAD Poder de competição de outras IES Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade	Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela UNEMAT Consolidar o ensino de graduação para subsidiar a implementação de pós-graduação nos campi/faculdades. Tornar-se referência no oferecimento de cursos nas modalidades diferenciadas.	Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Demanda crescente por profissionais com boa formação Falta de planejamento e investimento público em educação Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais Financiamento público no ensino privado Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Facilidade das IES privadas em ofertar cursos

Inovação tecnológica	Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo. Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade acadêmica e iniciativa privada. Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica Otimizar as políticas de TI, visando o aprimoramento, atualização, qualificação e usabilidade dos recursos. Inserir a UNEMAT nas ações do NIT no Parque Tecnológico Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da UNEMAT	Falta de incentivo pelas demandas regionais Falta de planejamento e investimento público em educação Fontes de financiamento alternativas Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos Serviços de estrutura de TI ineficientes Política de inserção digital ineficiente Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Baixo apoio dos órgãos públicos locais Política governamental não incentiva a inovação tecnológica Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas Tecnologia possibilita o ensino à distância Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia	Ampliar a pesquisa com vistas ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação no estado de MT. Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias. Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnológica nos diversos cursos da IES. Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado Ter políticas de TI consolidadas.	Falta de planejamento e investimento público em educação Fontes de financiamento alternativas Serviços de estrutura de TI ineficientes Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Redes sociais Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Poder de competição de outras IES Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas Fomento público via editais Tecnologia possibilita o ensino à distância Sistemas de gestão aliados aos processos Política governamental não incentiva a inovação tecnológica Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Desenvolvimento sociocultural Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica	Estreitar o relacionamento institucional com setores, apresentar seus produtos e identificar potencialidades tecnológicas e/ou humanas Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico. Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos. Garantir propostas inovadoras para as ações governamentais. Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.	Falta de planejamento e investimento público em educação Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Política de inserção digital ineficiente Fomento público via editais Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica
Docentes	Capacitação contínua pedagógica para todos os professores Aprimorar mecanismo de avaliação docente. Dar condições de trabalho adequadas ao corpo docente para exercer o ensino, pesquisa e extensão. Regulamentação dos professores atuando em cargo de Gestão. Regulamentar a relação entre os docentes da UNEMAT e a sociedade	Baixo apoio da sociedade à UNEMAT Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Fomento público via editais Estabilidade garante gestão mais independente Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Ausência de vínculos culturais da UNEMAT com a sociedade Necessidade de maior interação com a sociedade Inserção dos professores na sociedade local. Dificuldade de acesso físico aos campi	Ampliar o quadro de docentes efetivos. Promover a interdisciplinaridade no desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão relevantes à sociedade nas diversas áreas do conhecimento. Aumentar a participação em conselhos externos. Capacitar, qualificar e atualizar pedagogicamente os docentes. Promover a divulgação das ações de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas pelos docentes.	Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas Falta de planejamento e investimento público em educação Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Fomento público via editais Estabilidade garante gestão mais independente Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu Falta de educação ambiental formal Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Inserção dos professores na sociedade local. Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais	Garantir a qualificação profissional propiciando que o professor possa atuar tanto na graduação quanto na pós-graduação Criar fóruns de discussão de políticas públicas a partir das expertises dos docentes e técnicos a fim de se tornar referência em pesquisa e extensão em níveis regional, nacional e internacional. Desenvolver políticas de incentivos à parceria público-público e ou público-privado. Consolidar a interlocução da formação inicial (curso de licenciatura) com a educação básica.	Falta de planejamento e investimento público em educação Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Parcerias interinstitucionais Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Inserção dos professores na sociedade local. Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis
Discentes	Melhorar a Assistência Estudantil Definir ações de combate à evasão Fortalecer as políticas de ingresso, permanência, conclusão e qualidade discente.	Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato Falta de planejamento e investimento público em educação Expansão do desenvolvimento economico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos Desenvolvimento sociocultural	Potencializar a relação teoria x prática Fortalecer políticas de nivelamento dos calouros. Estimular a convivência e lazer nos Campi Aprimorar as formas de ingresso.	Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato Falta de planejamento e investimento público em educação Baixa qualidade do ensino fundamental Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade Desenvolvimento sociocultural Distribuição de renda desigual Necessidade de aprimoramento profissional e cultural	Aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional. Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos campi e territórios de entorno, sobre a interação entre o ser humano e o ambiente. Criar estruturas de atendimento aos universitários.	Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas Falta de planejamento e investimento público em educação Contingenciamento de verbas para a educação superior Política pública de educação não fortalece a UNEMAT Crise econômica nacional Crise econômica regional Distribuição de renda desigual
Gestão	Capacitar os gestores. Revisar/Criar normas e procedimentos que regulamentam a UNEMAT, reduzindo a burocracia sempre que possível. Proporcionar maior acessibilidade às informações. Incentivar a inovação tecnológica. Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal. Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes. Ampliar gestão participativa e inovadora, buscar efetivamente o saneamento de problemas e primar pela excelências das ações, por meio do Planejamento Estratégico Participativo.	Crise econômica regional Falta de planejamento e investimento público em educação Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade Interesse do estado no PEP Poder de competição de outras IES Dificuldade de acesso físico aos campi Baixo apoio do Governo Federal Falta de autonomia da Unemat Imagem da UNEMAT desgastada Localização dos campi da UNEMAT Crescimento do EAD Sistemas de gestão aliados aos processos Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos Crise econômica nacional Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi Agressões ao Meio Ambiente Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT Baixo apoio da sociedade à UNEMAT Baixo apoio dos órgãos públicos locais	Promover políticas de inserção da comunidade na UNEMAT e da UNEMAT na comunidade. Proporcionar maior autonomia e participação. Fortalecer as atividades das políticas de planejamento institucional. Intensificar a comunicação com o governo do estado. Estabelecer uma política de preservação do meio ambiente. Buscar alternativas de fomento. Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde esta inserida, promovendo a participação da comunidade acadêmica.	Falta de planejamento e investimento público em educação Falta de fomento à educação e cultura Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi Agressões ao Meio Ambiente Mudanças climáticas globais Falta de educação ambiental formal Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT Falta de autonomia da Unemat Políticas voltadas à preservação do meio ambiente Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor Sistemas de gestão aliados aos processos Crescimento desordenado Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Políticas voltadas à preservação do meio ambiente Necessidade de aprimoramento profissional e cultural Relacionamento com o poder público estadual	Desenvolver Política de Sustentabilidade da UNEMAT. Implementar os Setores com Recursos Tecnológicos e incentivar as iniciativas de criação de novas tecnologias.	Interesse do estado no PEP Poder de competição de outras IES Crise econômica nacional Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi Agressões ao Meio Ambiente Mudanças climáticas globais Falta de educação ambiental formal Crescimento desordenado Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade Políticas voltadas à preservação do meio ambiente Serviços de estrutura de TI ineficientes Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta Política de inserção digital ineficiente Relacionamento com o poder público estadual

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APÊNDICE III

MATERIAIS DA CAPACITAÇÃO – PLANILHA SIDiR

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
PONTOS FRACOS			
Técnico administrativo			
Orçamento e Finanças			
Infraestrutura			
Ensino - Currículo			
Inovação tecnológica			
Docentes			
Discentes			
Gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
PONTOS FORTES			
Técnico administrativo			
Orçamento e Finanças			
Infraestrutura			
Ensino - Currículo			
Inovação tecnológica			
Docentes			
Discentes			
Gestão			

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

DIMENSÃO TECNOLOGIA

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DTA1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes DTA2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta DTA3 - Política de inserção digital ineficiente DAT4 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica DAT5- Rápida obsolescência da tecnologia DAT6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
PONTOS FRACOS				
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros orgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11.Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12.Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13.Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14.Falta de recursos Biblioteca FR15.Falta de recursos para aulas práticas FR16.Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32.Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37.Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DTO1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias DTO2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor DTO3 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica DTO4 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos DTO5 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos DTO6 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia DTO7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia DTO8 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado DTO9 - Redes sociais DTO10 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas DTO11 - Sistemas de gestão aliados aos processos DTO12 - Tecnologia possibilita o ensino à distância

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
PONTOS FORTES				
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

DIMENSÃO MEIO AMBIENTE

FATORES EXTERNOS	FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
AMEAÇAS	PONTOS FRACOS				
DMA1 - Burocracia na operacionalização imposta pelas Leis ambientais DMA2 - Crescimento desordenado DMA3 - Descarte de resíduos efetuado de maneira inadequada no entorno dos campi DMA4 - Agressões ao Meio Ambiente DMA5 - Mudanças climáticas globais DMA6 - Falta de educação ambiental formal	Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros orgãos			
	Orçamento e Finanças	FR7 .Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11.Falta de transparência			
	Infraestrutura	FR12.Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13.Falta de comunicação (Internet, Multimidia, Sistemas) FR14.Falta de recursos Biblioteca FR15.Falta de recursos para aulas práticas FR16.Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
	Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
	Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32.Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37.Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
	Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
	Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
	Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS	FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
OPORTUNIDADES	PONTOS FORTES				
DMO1 - Desenvolvimento de projetos relevantes para a sociedade DMO2 - Parcerias interinstitucionais DMO3 - Potencial regional para desenvolvimento da cadeia produtiva DMO4 - Presença de três biomas no estado DMO5 - Políticas voltadas à preservação do meio ambiente DMO6 - Implementação de ações de atividades voltadas à educação ambiental	Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
	Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
	Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
	Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
	Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
	Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
	Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
	Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

DIMENSÃO FORÇAS COMPETITIVAS

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DFCA1 - Poder de competição de outras IES DFCA2 - Competição pelos melhores candidatos DFCA3 - Oferta de novas modalidades de ensino em outras IES DFCA4 - Financiamento público no ensino privado DFCA5 - Saturação do egresso no mercado de trabalho. DFCA6 - Dificuldade de acesso físico aos campi DFCA7 - Baixo apoio do Governo Federal DFCA8 - Falta de autonomia da Unemat DFCA9 - Imagem da UNEMAT desgastada DFCA10 - Localização dos campi da UNEMAT DFCA11- Baixa qualidade do ensino fundamental e médio DFCA12- Crescimento do EAD

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
PONTOS FRACOS				
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros orgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11.Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12.Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13.Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14.Falta de recursos Biblioteca FR15.Falta de recursos para aulas práticas FR16.Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32.Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37.Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DFCO1 - Possibilidade de formalização de parcerias interinstitucionais DFCO2- Ambiente propício para oferta de novos cursos lato e stricto sensu DFCO3 - Aumento populacional DFCO4 - Ambiente propício para oferta de ensino à distância DFCO5 - Novas Modalidades de ensino mais modernas DFCO6 - Reconhecimento da qualidade da Instituição por parte da sociedade DFCO7 - Restrição do financiamento público no ensino privado

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
PONTOS FORTES				
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

DIMENSÃO GOVERNO E POLÍTICA

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
DGA1 - Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT DGA2 - Instabilidade do cenário político nacional DGA3 - Contingenciamento de verbas para a educação superior DGA4 - Desrespeito à autonomia da UNEMAT DGA5 - Sistema de repasse de recursos financeiros estadual DGA6 - Baixa participação institucional no cenário político local e estadual DGA7 - Burocracia da coisa pública DGA8 - Financiamento público na educação privada DGA9 - Política pública de educação não fortalece a UNEMAT DGA10- Vinculação da receita da UNEMAT à partir da Lei complementar 360/2009(?)

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
	PONTOS FRACOS			
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros orgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11.Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12.Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13.Falta de comunicação (Internet, Multimidia, Sistemas) FR14.Falta de recursos Biblioteca FR15.Falta de recursos para aulas práticas FR16.Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32.Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37.Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
DGO1 - Possibilidade de parcerias interinstitucionais e com órgãos públicos DGO2 - Estabilidade garante gestão mais independente DGO3 - Força política da UNEMAT influenciando a defesa dos interesses e promovendo ajustes na legislação DGO4 - Interesse do estado no PEP DGO5 - Relacionamento com o poder público estadual

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
	PONTOS FORTES			
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

DIMENSÃO CULTURA

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DCA1- Baixa qualidade do ensino fundamental DCA2 - Baixo acesso à cultura DCA3 - Falta de fomento à educação e cultura DCA4 - Falta de valorização da UNEMAT pela comunidade DCA5 - Ausência de vinculos culturais da UNEMAT com a sociedade

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
PONTOS FRACOS				
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros orgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11.Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12.Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13.Falta de comunicação (Internet, Multimidia, Sistemas) FR14.Falta de recursos Biblioteca FR15.Falta de recursos para aulas práticas FR16.Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32. Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37. Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DCO1 - Necessidade de aprimoramento profissional e cultural DCO2 - Globalização cultural DCO3 - Integração IES e sociedade DCO4 - Inclusão de minorias por meio de políticas públicas DCO5 - Desenvolvimento sociocultural DCO6 - Necessidade de maior interação com a sociedade

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
PONTOS FORTES				
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

DIMENSÃO ECONOMIA

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DEA1 - Crise econômica nacional DEA2 - Crise econômica regional DEA3 - Falta de planejamento e investimento público em educação DEA4 - Distribuição de renda desigual DEA5 - Facilidade das IES privadas em ofertar cursos DEA6 - Fomento público à IES privada DEA7 - Conflito entre a atividade economia local e a preservação do meio ambiente DEA8 - Baixo poder de atração regional para profissionais de ensino qualificado

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
PONTOS FRACOS				
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros orgãos			
Orçamento e Finanças	FR7 .Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11.Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12.Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13.Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14.Falta de recursos Biblioteca FR15.Falta de recursos para aulas práticas FR16.Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32.Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37.Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DEO1 - Expansão do desenvolvimento economico no estado ampliando o mercado de trabalho para egressos DEO2- Expansão do mercado agrícola como mercado de trabalho para egressos DEO3 - PPP - parcerias público privadas DEO4 -Aumento populacional em algumas regiões DEO5 - Fomento público via editais DEO6 -Fontes de financiamento alternativas

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
PONTOS FORTES				
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

DIMENSÃO ESTRUTURA DEMOGRÁFICA

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DEDA1 -Baixo crescimento populacional em algumas regiões DEDA2 - Acesso físico ao campus dificultado por logística de transporte ineficiente DEDA3 - Baixa demanda pelos cursos ofertados DEDA4 - Baixa preocupação com grupos minoritários. DEDA5 - Baixa representatividade da UNEMAT nos conselhos de Controle social locais DEDA6 - Diminuição da população economicamente ativa

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
PONTOS FRACOS				
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros orgãos			
Orçamento e Finanças	FR7 .Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11.Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12.Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13.Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14.Falta de recursos Biblioteca FR15.Falta de recursos para aulas práticas FR16.Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32.Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37.Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DEDO1 - Desenvolvimento economico do estado atraindo população DEDO2 - Diversidade étnica DEDO3 - Facilidade de acesso a alguns campi DEDO4 - Público em idade de ingresso no ensino superior. DEDO5 - Aumento da expectativa de vida DEDO6 - Aumento populacional em determinadas regiões DEDO7 - Inserção dos professores na sociedade local. DEDO8 - Localização geográfica DEDO9 - Possibilidade de atrair alunos de outras regiões do país DEDO10 - Possibilidade de atrair docentes com diversos perfis DEDO11 - Única Universidade Estadual

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
PONTOS FORTES				
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira desconcentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

DIMENSÃO ESTRUTURA SOCIAL

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
DESA1 - Condição socioeconômica e educacional deficiente do candidato DESA2 - Desigualdade social local DESA3 - Políticas estudantis frágeis DESA4 - Falta de incentivo pelas demandas regionais DESA5 - Interesse de grupos políticos externos no direcionamento das ações na UNEMAT DESA6 - Baixo apoio da sociedade à UNEMAT DESA7 - Conflitos entre as etnias locais DESA8 - Baixo apoio dos órgãos públicos locais DESA9 - Mercantilização do ensino por meio do crescimento das IES privadas

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
	PONTOS FRACOS			
Técnico administrativo	FR1. Quadro de técnicos insuficiente FR2. Falta de capacitação para as atividades desempenhadas FR3. Falta de padronização/normatização dos trabalhos FR4. Inadequação entre cargos/atribuições/formação FR5. Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias FR6. Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros orgãos			
Orçamento e Finanças	FR7. Gestão Financeira/orçamentária FR8. Falta de autonomia financeira FR9. Insuficiência orçamentária e financeira FR10. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi FR11.Falta de transparência			
Infraestrutura	FR12.Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) FR13.Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) FR14.Falta de recursos Biblioteca FR15.Falta de recursos para aulas práticas FR16.Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) FR17. Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia FR18. Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) FR19. Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	FR10. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) FR21. Interdisciplinaridade inexistente FR22. Carga horária das disciplinas (inapropriada) FR23. Dificuldades para realização aulas de campo FR24. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) FR25. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político pedagógico, financeiro) FR26. Insuficiência de quadro docente efetivo FR27. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTES e discentes FR28. Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos FR29. Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. FR30. Falta de vinculação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	FR31. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) FR32.Falta de política incentivo à inovação tecnológica FR33. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas FR34. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas FR35. Falta de incentivo à propriedade intelectual FR36. Falta de acesso à novas tecnologias FR37.Falta de políticas de incentivo à parcerias público privadas.			
Docentes	FR38. Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos FR39. Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de compromisso FR40. Falta de professores efetivos (concursados) FR41. Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica FR42. Evasão de professores FR43. Excessivo número de professores atuando na gestão			
Discentes	FR44. Baixa integração acadêmica FR45. Formação básica deficiente FR46. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil FR47. Evasão FR48. Vagas ociosas FR49. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade FR50. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional FR51. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para discentes			
Gestão	FR52. Percepção de centralização das decisões FR53. Falta de processos, procedimentos e regimento interno FR54. Falta diálogo entre os setores FR55. Falta descrição de cargos, avaliação de resultados FR56. Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) FR57. Falta de divulgação cursos/atividades FR58. Capacitação para gestão FR59. Morosidade processual FR60. Percepção de falta de transparência FR61. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES
DESO1 - Demanda por novos cursos DESO2 - Credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado DESO3 - Agentes sociais demonstram disponibilidade para ações conjuntas DESO4 - Demanda por cursos existentes DESO5 - Demanda crescente por profissionais com boa formação DESO6 - Diversidade étnica regional DESO7 - Possiblidade de oferecer mobilidade social

FATORES INTERNOS		OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
	PONTOS FORTES			
Técnico administrativo	FO1. Equipe comprometida com os trabalhos FO2. Plano de Cargos, Carreiras e Salários FO3. Alto número de técnicos com formação superior FO4. Relacionamento Interpessoal FO5. Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	FO6. Gestão Financeira descoencentrada FO7. Repasse garantido por dispositivo constitucional FO8. Parcerias externas FO9. Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	FO10. Área disponível para ampliação			
Ensino - Currículo	FO11. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos FO12. Ensino de Qualidade FO13. Pesquisa e Extensão ativas FO14. Oferta de cursos de pós-graduação FO15. Qualificação corpo docente FO16. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	FO17. Qualidade em pesquisa/metodologias FO18. Abrangência geográfica da instituição FO19. Diversidade de campos para a pesquisa FO20. Parcerias externas FO21. Existência do NIT			
Docentes	FO22. Professores qualificados FO23. Comprometimento/Participação FO24. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) FO25. Diversidade de estudos FO26. Vinculação com pesquisa FO27. Experiência profissional FO28. Relacionamento interpessoal FO29. Heterogeneidade na formação dos docentes.			
Discentes	FO30. Diversidade cultural FO31. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros FO32. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. FO33. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	FO34. Gestão democrática instalada. FO35. Compromisso com a qualidade/qualificação FO36. Ações concretas de planejamento FO37. Apoio às atividades de pesquisa e extensão FO38. Implantação de processos para o aumento da transparência FO39. Compromisso em resolver problemas			

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APÊNDICE IV

LISTA DE PRESENÇA DOS PARTICIPANTES

Metodologia de Definição e Validação dos Fatores Críticos de Sucesso

Lista de Presença do Dia 09/09/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Metodologia de Definição e Validação dos Fatores Críticos de Sucesso

Lista de Presença do Dia 10/09/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso

MUITI Assessoria e Consultoria

Metodologia de Definição e Validação dos Fatores Críticos de Sucesso

Lista de Presença do Dia 11/09/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso

MUITI Assessoria e Consultoria

Como realizar reuniões com os responsáveis para identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Lista de Presença do Dia 14/09/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso

MUITI Assessoria e Consultoria

Como realizar reuniões com os responsáveis para identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Lista de Presença do Dia 15/09/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso

MUITI Assessoria e Consultoria

Como realizar reuniões com os responsáveis para identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Lista de Presença do Dia 16/09/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT
II Seminário de Planejamento Estratégico Participativo - II SPEP

Lista de Presença

Período: 2º Dia
Turno: Matutino - Início: 11/11/2015 às 08:10 - Carga Horária: 04:00 horas.

N	Código	Nome	Assinatura
1	28391	Adauto Farias Bueno	
2	28374	Aldo Cesar da Silva Ortiz	
3	28375	Alessandro Carvalho de Melo	
4	28422	Alessandro Costa Ribeiro	
5	28402	Alexandre Cezar Faleiro	
6	28453	Alexandre Gonçalves Porto	
7	28437	Amintas Nazareth Rossete	
8	28440	Ana Claudia Costa	
9	28447	Ana Lucia Mattielo Miranda	
10	28456	Ana Maria Di Renzo	
11	28392	Anderson Dias Lima	
12	28403	Anderson Fernandes de Miranda	
13	28454	Anderson Marques do Amaral	
14	28376	Antonio Francisco Malheiros	
15	28457	Ariel Lopes Torres	
16	28393	Carlos Edinei de Oliveira	
17	28397	Carlos Henrique Martins de Arruda	
18	28439	Carlos Magno de Oliveira	
19	28410	Clades Zimmermann	
20	28384	Claudeir Dias	
21	28420	Cleuza Regina Balan Taborda	
22	28414	Cristiano Bensone	
23	28426	Darlam Guimarães Ribeiro	
24	28407	Décio Schäffers	
25	28377	Delcino Leandro Artico	
26	28378	Denise da Costa B. Cortela	
27	28416	Donizete Ritter	
28	28417	Eder Pereira Fernandes	
29	28387	Edileia Gonçalves Leite	
30	28425	Eduardo Gimenes Volpini	

Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT
II Seminário de Planejamento Estratégico Participativo - II SPEP

Lista de Presença

Período: 2º Dia
Turno: Matutino - Início: 11/11/2015 às 08:10 - Carga Horária: 04:00 horas.

N	Código	Nome	Assinatura
31	28448	Eduardo Melo Zinhani	
32	28442	Elizeth Gonzaga dos Santos Lima	
33	28385	Eurico Lucas de Sousa Neto	
34	28455	Ezequiel Nunes Pacheco	
35	28441	Francisco Lledo dos Santos	
36	28419	Gildete Evangelista da Silva	
37	28430	Gislaine Aparecida de Carvalho	
38	28449	Gustavo Lopes Yung	
39	28398	Hilton Giovani Neves	
40	28421	Howenda Nibetad Baganha	
41	28411	Humberto Massahiro Nanaka	
42	28412	Izalete Lupe Virguein	
43	28424	Jeferson Odair Diel	
44	28431	João Cleito Oliveira de Souza	
45	28409	Josete Maria Cangussú Ribeiro	
46	28444	Julio Cezar de Lara	
47	28432	Juvenal Silva Neto	
48	28405	Karine Medeiros Anunciato	
49	28435	Leidismar Furtado da Silva	
50	28433	Lucas Kriesel Sperotto	
51	28389	Luis Eduardo Ferreira	
52	28436	Luiz Antonio Barbosa Soares	
53	28413	Luiz Fernando Caldeira Ribeiro	
54	28382	Luiz Rodrigues	
55	28404	Manoel Wespthalen Vescia	
56	28406	Marcio Osvaldo Lima Magalhães	
57	28394	Marcos Leandro Pereira de Oliveira	
58	28423	Maria Eloisa Mignoni	
59	28427	Marion Machado Cunha	
60	28386	Mérik Rocha Silva	

Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT
II Seminário de Planejamento Estratégico Participativo - II SPEP

Lista de Presença

Período: 2º Dia
Turno: Matutino - Início: 11/11/2015 às 08:10 - Carga Horária: 04:00 horas.

N	Código	Nome	Assinatura
61	28450	Nataniel Patrick Pinho Zanferrari	
62	28438	Orismário Lúcio Rodrigues	
63	28395	Paulo Cezar Libanori Junior	
64	28445	Rafael de Freitas Souza	
65	28390	Rangel Renan Ramos da Silva	
66	28380	Reinaldo Norberto da Silva	
67	28434	Renato Davi Moraes	
68	28443	Rinalda Bezerra	
69	28452	Rodrigo Bruno Zanin	
70	28379	Rogério Luis Gabilan Sanchez	
71	28396	Rubén Francisco Gauto	
72	28399	Sergio Noerme dos Reis Rieffel	
73	28381	Severino de Paiva Sobrinho	
74	28428	Sidney Ribeiro de Andrade	
75	28400	Silvana Mara Lente	
76	28388	Silvania da Silva Ferri	
77	28429	Silvio Cesar Garcia Granja	
78	28408	Steffano Scarabottolo	
79	28418	Tales Nereu Bogoni	
80	28446	Valci Aparecida Barbosa	
81	28451	Vera Lúcia da Rocha Maquêa	
82	28383	Vitérico Jabur Maluf	
83	28415	Viviane Fraga Gouveia	
84	28401	Wilbum de Andrade Cardoso	

Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT
II Seminário de Planejamento Estratégico Participativo - II SPEP

Lista de Presença

Período: 2º Dia
Turno: Vespertino - Início: 11/11/2015 às 14:00 - Carga Horária: 04:00 horas.

N	Código	Nome	Assinatura
1	28391	Adauto Farias Bueno	
2	28374	Aldo Cesar da Silva Ortiz	
3	28375	Alessandro Carvalho de Melo	
4	28422	Alessandro Costa Ribeiro	
5	28402	Alexandre Cezar Faleiro	
6	28453	Alexandre Gonçalves Porto	
7	28437	Amintas Nazareth Rossete	
8	28440	Ana Claudia Costa	
9	28447	Ana Lucia Mattielo Miranda	
10	28456	Ana Maria Di Renzo	
11	28392	Anderson Dias Lima	
12	28403	Anderson Fernandes de Miranda	
13	28454	Anderson Marques do Amaral	
14	28376	Antonio Francisco Malheiros	
15	28457	Ariel Lopes Torres	
16	28393	Carlos Edinei de Oliveira	
17	28397	Carlos Henrique Martins de Arruda	
18	28439	Carlos Magno de Oliveira	
19	28410	Clades Zimmermann	
20	28384	Claudeir Dias	
21	28420	Cleuza Regina Balan Taborda	
22	28414	Cristiano Bensone	
23	28426	Darlam Guimarães Ribeiro	
24	28407	Décio Schäffers	
25	28377	Delcino Leandro Artico	
26	28378	Denise da Costa B. Cortela	
27	28416	Donizete Ritter	
28	28417	Eder Pereira Fernandes	
29	28387	Edileia Gonçalves Leite	
30	28425	Eduardo Gimenes Volpini	

Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT
II Seminário de Planejamento Estratégico Participativo - II SPEP

Lista de Presença

Período: 2º Dia
Turno: Vespertino - Início: 11/11/2015 às 14:00 - Carga Horária: 04:00 horas.

N	Código	Nome	Assinatura
31	28448	Eduardo Melo Zinhani	
32	28442	Elizeth Gonzaga dos Santos Lima	
33	28385	Eurico Lucas de Sousa Neto	
34	28455	Ezequiel Nunes Pacheco	
35	28441	Francisco Lledo dos Santos	
36	28419	Gildete Evangelista da Silva	
37	28430	Gislaine Aparecida de Carvalho	
38	28449	Gustavo Lopes Yung	
39	28398	Hilton Giovani Neves	
40	28421	Howenda Nibetad Baganha	
41	28411	Humberto Massahiro Nanaka	
42	28412	Izalete Lupe Virguein	
43	28424	Jeferson Odair Diel	
44	28431	João Cleito Oliveira de Souza	
45	28409	Josete Maria Cangussú Ribeiro	
46	28444	Julio Cezar de Lara	
47	28432	Juvenal Silva Neto	
48	28405	Karine Medeiros Anunciato	
49	28435	Leidismar Furtado da Silva	
50	28433	Lucas Kriesel Sperotto	
51	28389	Luis Eduardo Ferreira	
52	28436	Luiz Antonio Barbosa Soares	
53	28413	Luiz Fernando Caldeira Ribeiro	
54	28382	Luiz Rodrigues	
55	28404	Manoel Wespthalen Vescia	
56	28406	Marcio Osvaldo Lima Magalhães	
57	28394	Marcos Leandro Pereira de Oliveira	
58	28423	Maria Eloisa Mignoni	
59	28427	Marion Machado Cunha	
60	28386	Mérik Rocha Silva	

Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT
II Seminário de Planejamento Estratégico Participativo - II SPEP

Lista de Presença

Período: 2º Dia
Turno: Vespertino - Início: 11/11/2015 às 14:00 - Carga Horária: 04:00 horas.

N	Código	Nome	Assinatura
61	28450	Nataniel Patrick Pinho Zanferrari	
62	28438	Orismário Lúcio Rodrigues	
63	28395	Paulo Cezar Libanori Junior	
64	28445	Rafael de Freitas Souza	
65	28390	Rangel Renan Ramos da Silva	
66	28380	Reinaldo Norberto da Silva	
67	28434	Renato Davi Moraes	
68	28443	Rinalda Bezerra	
69	28452	Rodrigo Bruno Zanin	
70	28379	Rogério Luis Gabilan Sanchez	
71	28396	Rubén Francisco Gauto	
72	28399	Sergio Noerme dos Reis Rieffel	
73	28381	Severino de Paiva Sobrinho	
74	28428	Sidney Ribeiro de Andrade	
75	28400	Silvana Mara Lente	
76	28388	Silvania da Silva Ferri	
77	28429	Silvio Cesar Garcia Granja	
78	28408	Steffano Scarabottolo	
79	28418	Tales Nereu Bogoni	
80	28446	Valci Aparecida Barbosa	
81	28451	Vera Lúcia da Rocha Maquêa	
82	28383	Vitérico Jabur Maluf	
83	28415	Viviane Fraga Gouveia	
84	28401	Wilbum de Andrade Cardoso	

VALTER GUSTAVO DANZER

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação





Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APÊNDICE V

CERTIFICADO DA CAPACITAÇÃO

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação





Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APÊNDICE VI

MATERIAIS DO II SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- PROGRAMAÇÃO
- CERIMONIAL
- SLIDES DE TRABALHO
- NOTICIAS PUBLICADAS
- FOTOS DO EVENTO
- FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.



II SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PEP DA UNEMAT

Cuiabá-MT, 10 e 11 de novembro de 2015.

1º Dia: 10/11/2015

7h: 30min às 08h – Credenciamento

08h - Cerimônia de Abertura

08h:30min às 09h:30min – Apresentação da Metodologia de Trabalho do Seminário (abertura: Elizeth, Otávio e Evandro)

09h:30min - Sorteio dos Temas dos Pilares e divisão das equipes de Trabalho em grupos (Valci e Júlio)

09h:45min às 10h: Intervalo com *coffee break*

10h às 11h:30min – Reunião dos Grupos: Sistematização dos Pilares pelas equipes de Trabalho

11h:30min às 12h:30min – Validação dos resultados das sistematizações pela Plenária (Otávio e Evandro)

12h:30min às 14h - Almoço

14h às 14h:15min – Sorteio das Dimensões sobre o Ambiente INTERNO (Valci e Júlio)

14h:15min às 15h:45min - Reunião dos Grupos e sistematização das dimensões do Ambiente INTERNO

15h:45min às 16h: Intervalo com *coffee break*

16h às 16h:15min – Sorteio das Dimensões sobre o Ambiente EXTERNO (Valci e Júlio)

16h:15min às 17h:45min Reunião dos Grupos e sistematização das dimensões do Ambiente EXTERNO

17h:45min às 19h:30min – Validação das discussões sobre o Ambiente INTERNO e EXTERNO pela Plenária (Otávio e Evandro)

2º Dia: 11/11/2015

8h às 9h – SIG (Júlio, Chico e Eduardo)

Orçamento para 2016, 2017 e 2018 (Rafael)

9h às 10h – Apresentação da priorização e metodologia de construção dos objetivos (Otávio e Evandro)

10h às 10h:15min: Intervalo com *coffee break*

10h:15min às 12h:15min: Oficina "Como construir os objetivos estratégicos" (Otávio e Evandro)

12h:15min às 14h - Almoço

14h às 17h – Orientações da metodologia de continuidade do PEP (Otávio e Evandro)

- Encaminhamentos finais (atividades que serão realizadas nos campi)
- Próximo Encontro: 09 e 10 de dez.
- Encerramento

"EVENTO: II SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT – 2015/2025"

Cuiabá, 10 de novembro de 2015

AVISO- *BOM DIA A TODOS...*

Dentro de instantes, daremos início ao II SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT

Realização:

- UNEMAT – UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
- _____
- FNDE- Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação
- Multi Assessoria

MC- *SENHORAS E SENHORES, AUTORIDADES PRESENTES...*

Gentileza desligarem seus celulares ou colocar no modo silencioso.

I- Saudação Inicial

MC - *SEJAM BEM VINDOS!!!*

É com satisfação que anunciamos a abertura da II SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT- Universidade do Estado de Mato Grosso – 2015/2025

II- Sobre O ENCONTRO / Apresentação

O II SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT – 2015/2025 tem como objetivo apresentar e consolidar os dados institucionais organizados pelas equipes técnicas dos 13 *campi* e da sede administrativa no que se refere à identidade e aos propósitos da Universidade do Estado de Mato Grosso a curto, médio e longo prazo. Durante o II Seminário será realizada a validação da missão, da visão, dos valores, dos princípios e das análises do ambiente interno e externo, a partir das discussões desencadeadas por toda a comunidade acadêmica após o I SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO

ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT – 2015/2025, realizado nos polos de Nova Xavantina, Alta Floresta, Cáceres, Sinop e Tangará da Serra.

Os resultados a serem apresentados neste II Seminário possibilitam vivenciar os princípios da participação e da democracia propostos pelo PEP, à medida em que cada equipe técnica representa as diversas vozes que constituem e integram a Unemat, legitimam as ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão e asseguram a autonomia institucional, aspecto que identifica a universidade pública como promotora do conhecimento como um bem social.

Dispositivo de Autoridades (Reitora, Representante do Governo, Pró-reitores e representante dos Sindicatos – Adunemat, Sintesmat e DCE)

MC- Inicialmente, procederemos à composição da Mesa de Autoridades para abertura oficial do evento.

MC- *Convidamos:*
01. Profa. Ana Maria Di Renzo
Cargo: Reitora da Unemat

02. Nome: _____
Cargo: _____

03. Nome _____
Cargo: _____

04. Nome _____
Cargo: _____

05. Nome _____
Cargo: _____

05. Nome _____
Cargo: _____

IV- Registro e Agradecimento de Presença

Secretário de_____,

Secretário de _____,

Presidente do Conselho Estadual de Educação_____

Membros do CONCUR _____

Diretores Político-pedagógico e Financeiro,

Diretores Administrativos,

Equipes Técnicas dos campi de Alto Araguaia, Alta Floresta, Barra do Bugres, Cáceres, Colíder, Diamantino, Luciara, Juara, Nova Mutum, Nova Xavantina, Pontes e Lacerda, Sinop e Tangará da Serra.

_____

_____

_____

_____

V- Fala das Autoridades

MC- *Neste instante, fará uso da palavra... (1º representante do Governo)*

1. Cargo _____

Nome: _____

2. Passamos a palavra ao - representante dos Sindicatos e DCE

Cargo: Presidente da Adunemat_____

Cargo: Presidente do Sintesmat_____

Cargo: Presidente do DCE_____

3. Passamos a palavra ao Coordenador do Comitê de Gestão do PEP

Prof. Francisco Lledo dos Santos

4._ Passamos a palavra à Reitora da Universidade do Estado de Mato Grosso

Profª. Ana Maira Di Renzo

MC- Com o pronunciamento das autoridades DECLARAMOS iniciadas as atividades do II SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT.

MC- Neste momento, DESFAZ-SE a mesa de autoridades e passaremos para a sequência da programação do evento.

Falar da programação do evento

Convidamos para Coordenar os trabalhos apresentando **Metodologia de Trabalho do Seminário** a Profª. **Elizeth Gonzaga dos Santos Lima** (representado o Comitê Gestor do Planejamento) **e o Prof. Evandro.....** (representando a Ilumeo Consultoria)

Agradecemos a presença dos senhores e tenham todos um ótimo evento.

OBS:
NOME DOS PRÓ-REITORES

Profª. Vera Lucia da Rocha Maquea – Pró-reitora de Ensino de Graduação
Prof. Rodrigo Bruno Zanin – Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação
Prof. Alexandre Gonçalves Porto – Pró-reitor de Extensão e Cultura
Prof. Anderson Marques do Amaral – Pró-reitor de Assuntos Estudantis
Prof. Francisco Lledo dos Santos – Pró-reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
Valter Gustavo Danzer – Pró-reitor de Administração
Ezequiel Nunes Pacheco – Pró-reitor de Gestão Financeira



Planejamento Estratégico Participativo

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

MULTI
Assessoria Tributária e Comunicação

AMBIENTE INTERNO: PROPÓSITO



MISSÃO

O SENTIDO OU A RAZÃO DA EXISTÊNCIA DA INSTITUIÇÃO



VISÃO

DIREÇÃO DESEJADA, O CAMINHO QUE SE PRETENDE PERCORRER, UMA PROPOSTA DO QUE A EMPRESA DESEJA SER A MÉDIO E LONGO PRAZO E, AINDA, DE COMO ELA ESPERA SER VISTA POR TODOS.



PRINCÍPIOS

NÃO PASSÍVEIS DE SEREM NEGOCIADOS, AQUELES QUE "PODEMOS AFIRMAR QUE, EM RELAÇÃO A ELES, NÃO HÁ MEIO TERMO: OU SÃO RESPEITADOS INTEGRALMENTE OU ESTÃO SENDO VIOLADOS".



VALORES

SÃO CARACTERÍSTICAS, VIRTUDES E QUALIDADES QUE FUNDAMENTAM AS ESCOLHAS POR UM MODO DE CONDUTA, QUE GUIAM A VIDA DA INSTITUIÇÃO, TENDO UM PAPEL TANTO DE ATENDER SEUS OBJETIVOS QUANTO DE ATENDER ÀS NECESSIDADES DE TODOS AQUELES A SUA VOLTA.

COSTA, E. A. da. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2004

ANÁLISE DE CONTEÚDO

É um conjunto de técnicas de análise de comunicações

Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1977

CAMPOS DOS MÉTODOS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

DOMÍNIO DA LINGUÍSTICA	**MÉTODOS LÓGICOS, ESTÉTICOS E FORMAIS**	**MÉTODOS LÓGICOS SEMÂNTICOS**	**MÉTODOS SEMÂNTICOS E SEMÂNTICOS ESTRUTURAIS**	**HERMENÊUTICA**

ANÁLISE DE CONTEÚDO

O método de análise de conteúdo é balizado por duas fronteiras: de um lado a fronteira da linguística tradicional e do outro o território da interpretação do sentido das palavras (hermenêutica)

Franco MLPB. O que é análise de conteúdo. São Paulo: PUC; 1986

ENFOQUE UTILIZADO PARA PROPÓSITO E CENÁRIOS

HERMENÊUTICA: método lógico-semântico

O alcance da análise de conteúdo é de um classificador, assim sendo, a classificação é lógica, segue parâmetros mais ou menos definidos e o analista se vale de definições, que são problemas da lógica.

FASES DA ANÁLISE DE CONTEÚDO



PRÉ-EXPLORAÇÃO DO MATERIAL OU DE LEITURAS FLUTUANTES DO *CORPUS*



SELEÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE (UNIDADES DE SIGNIFICADOS)



CATEGORIZAÇÃO: CLASSIFICAÇÃO DE ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE UM CONJUNTO POR DIFERENCIAÇÃO E, SEGUIDAMENTE, POR REAGRUPAMENTO SEGUNDO O GÊNERO

Atlas ti.

Unidades de análise

Categorias

Hierarquização categorias



Planejamento Estratégico Participativo

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

MULTI
Assessoria Tributária e Comunicação

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

- Mesma metodologia da análise do ambiente interno
- Para a análise da priorização das forças competitivas externas utilizamos análise de cluster hierárquico

ANÁLISE DE CLUSTER HIERÁRQUICO

O propósito da Análise de Cluster é buscar uma classificação de acordo com as relações naturais que a amostra apresenta, formando grupos de objetos (indivíduos, empresas, cidades ou outra unidade experimental) por similaridade.

ANÁLISE DE CLUSTER HIERÁRQUICO

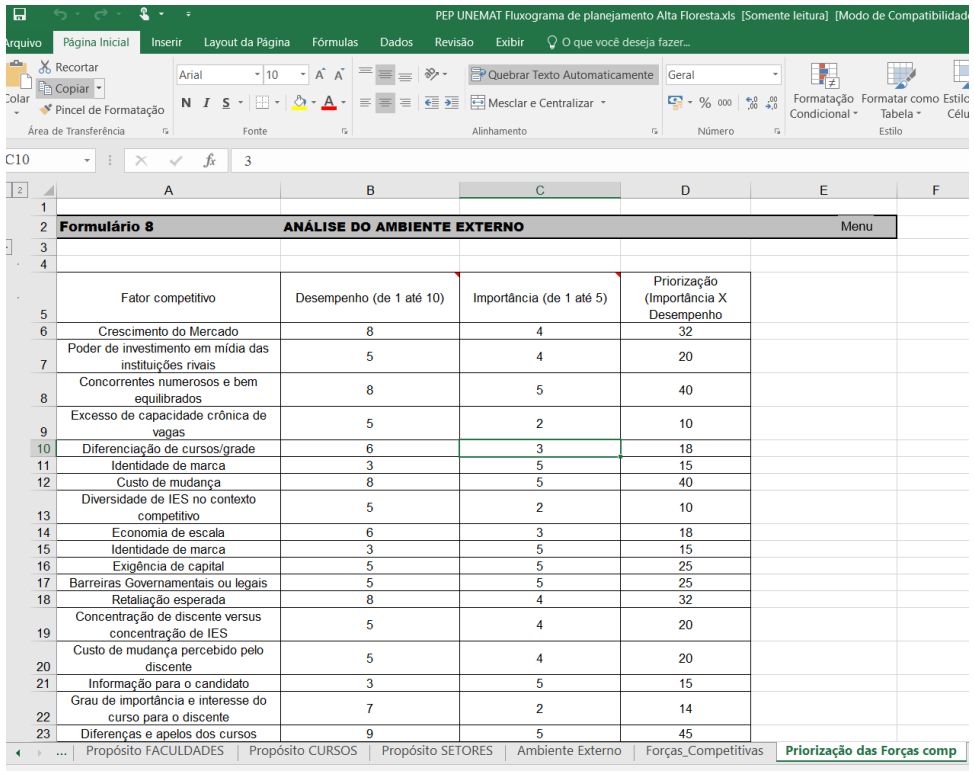
A análise de clusters pode ser comparada à análise fatorial, no entendimento da natureza dos dados. A diferença reside em que AC agrupa OBJETOS (observações, indivíduos, empresas geralmente dispostas nas linhas de um banco de dados) e AF agrupa VARIÁVEIS (geralmente disposta nas colunas). Os objetos são agrupados de acordo com a semelhança em relação a algum critério pré-determinado.

Segundo Hair et al (2005) os agrupamentos (ou clusters) resultantes podem devem ter uma elevada homogeneidade interna (dentro dos grupos) e uma elevada heterogeneidade externa (entre os grupos)

ANÁLISE DE CLUSTER HIERÁRQUICO

PASSO 1

Extração dos dados das planilhas do Sharepoint



PEP UNEMAT Fluxograma de planejamento Alta Floresta.xls [Somente leitura] [Modo de Compatibilidade

Arquivo | Página Inicial | Inserir | Layout da Página | Fórmulas | Dados | Revisão | Exibir | O que você deseja fazer...

Recortar | Copiar | Pincel de Formatação | Área de Transferência | Arial | 10 | Fonte | Quebrar Texto Automaticamente | Mesclar e Centralizar | Alinhamento | Geral | Número | Formatação Condicional | Formatar como Tabela | Estilo

C10 | 3

Formulário 8 **ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO** Menu

Fator competitivo	Desempenho (de 1 até 10)	Importância (de 1 até 5)	Priorização (Importância X Desempenho
Crescimento do Mercado	8	4	32
Poder de investimento em mídia das instituições rivais	5	4	20
Concorrentes numerosos e bem equilibrados	8	5	40
Excesso de capacidade crônica de vagas	5	2	10
Diferenciação de cursos/grade	6	3	18
Identidade de marca	3	5	15
Custo de mudança	8	5	40
Diversidade de IES no contexto competitivo	5	2	10
Economia de escala	6	3	18
Identidade de marca	3	5	15
Exigência de capital	5	5	25
Barreiras Governamentais ou legais	5	5	25
Retaliação esperada	8	4	32
Concentração de discente versus concentração de IES	5	4	20
Custo de mudança percebido pelo discente	5	4	20
Informação para o candidato	3	5	15
Grau de importância e interesse do curso para o discente	7	2	14
Diferenças e apelos dos cursos	9	5	45

Propósito FACULDADES | Propósito CURSOS | Propósito SETORES | Ambiente Externo | Forças_Competitivas | Priorização das Forças comp

ANÁLISE DE CLUSTER HIERÁRQUICO

PASSO 2

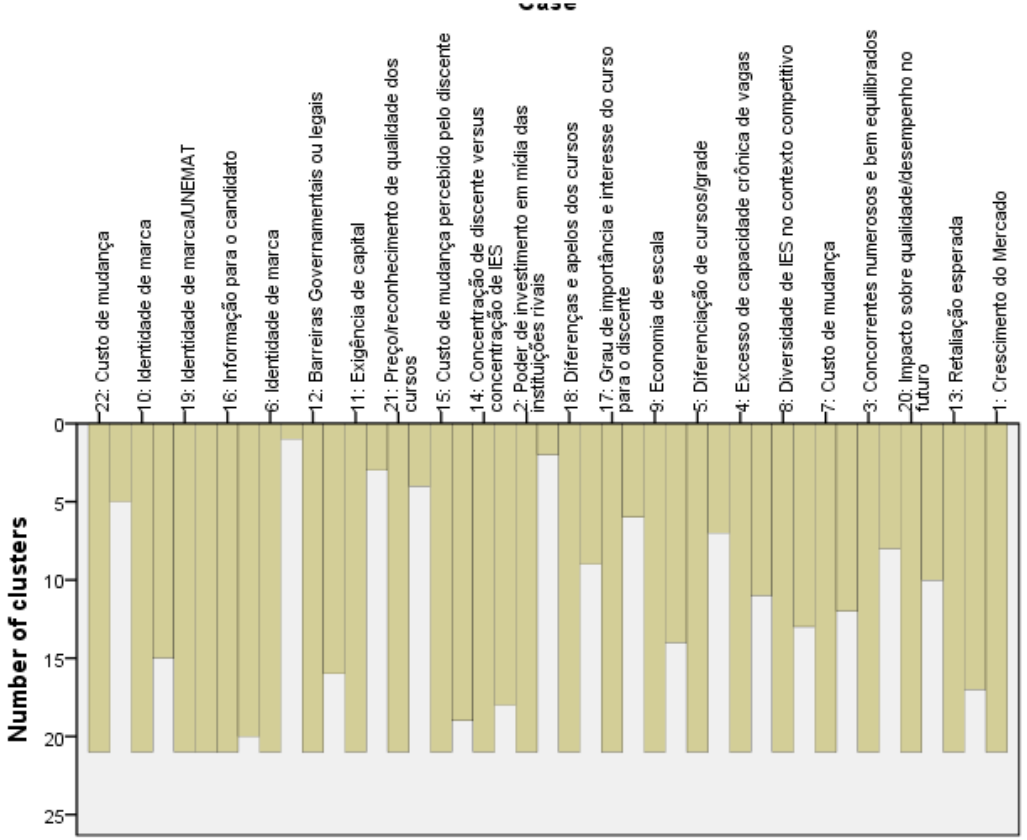
Análise de dados no SPSS

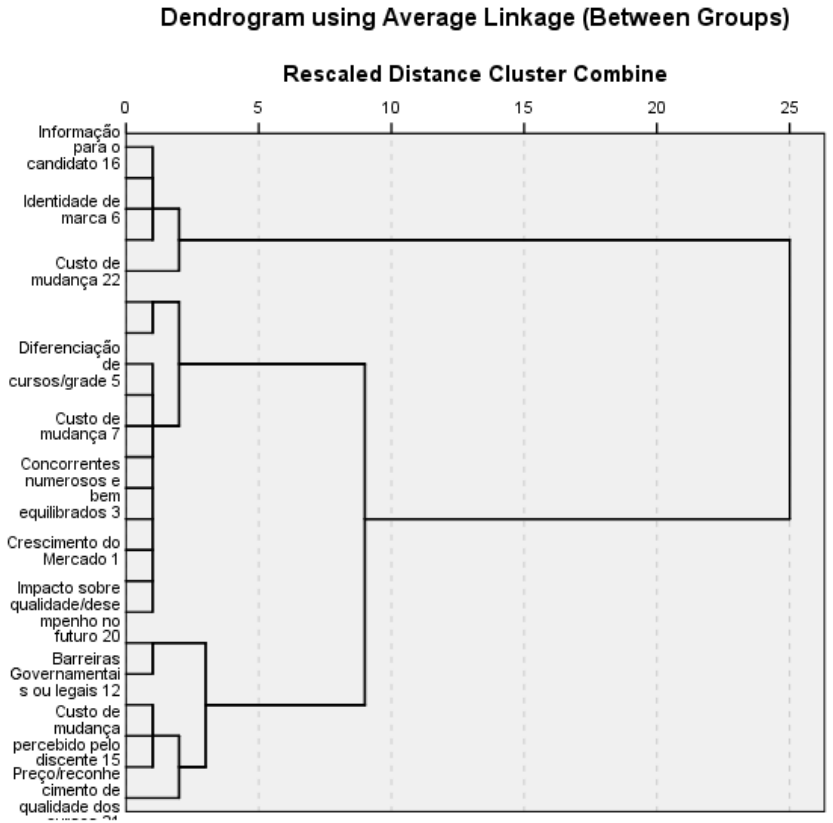
File Edit View Data Transform Analyze Direct Marketing Graphs Utilities Add-ons Window Help

1 : Fator | Exigência de capital

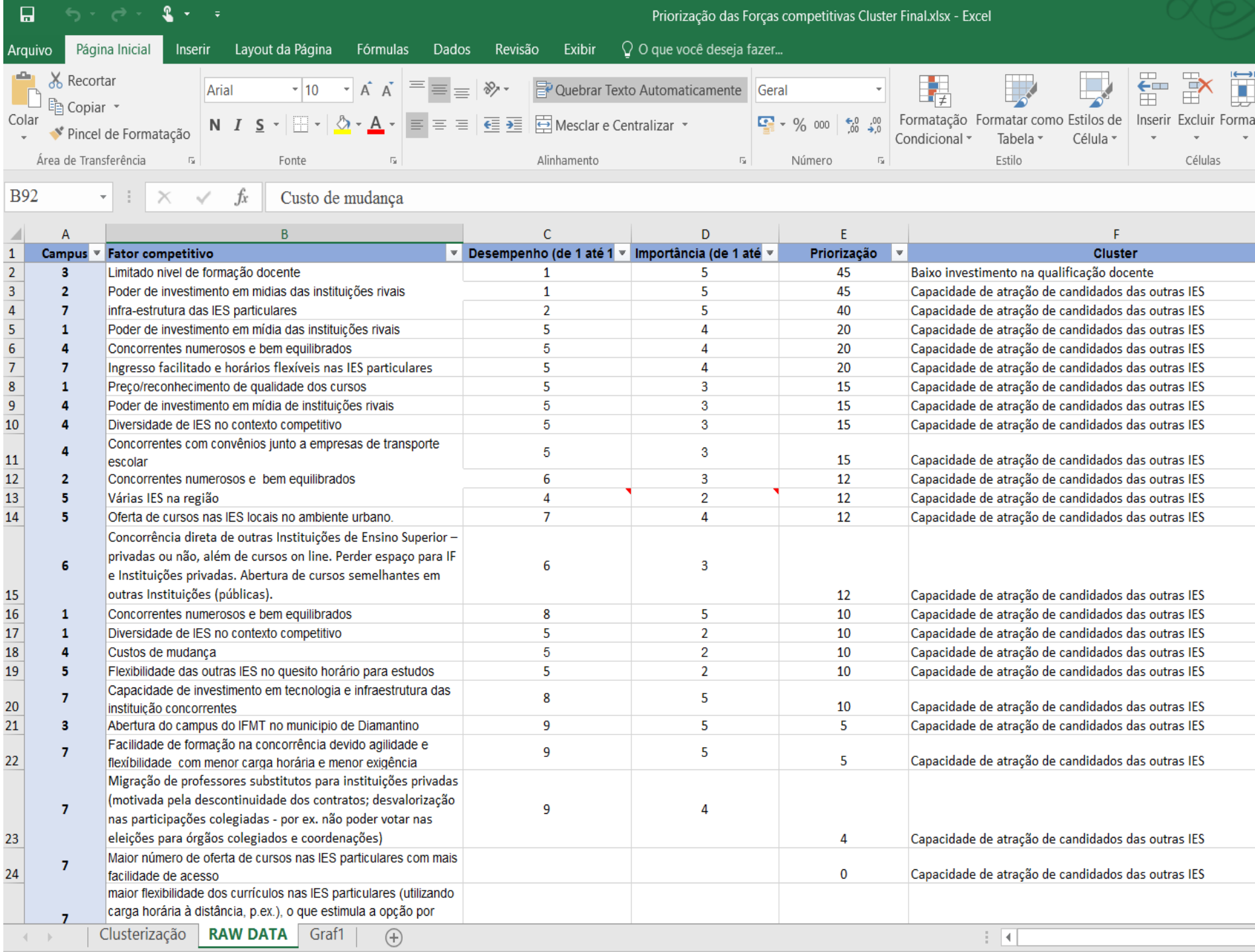
	Fator	Desempenho	Importancia	Priorizacao
1	Crescimento do Mercado	8	4	8,00
2	Poder de investimento em mídia das instituições rivais	5	4	20,00
3	Concorrentes numerosos e bem equilibrados	8	5	10,00
4	Excesso de capacidade crônica de vagas	5	2	10,00
5	Diferenciação de cursos/grade	6	3	12,00
6	Identidade de marca	3	5	35,00
7	Custo de mudança	8	5	10,00
8	Diversidade de IES no contexto competitivo	5	2	10,00
9	Economia de escala	6	3	12,00
10	Identidade de marca	3	5	35,00
11	Exigência de capital	5	5	25,00
12	Barreiras Governamentais ou legais	5	5	25,00
13	Retaliação esperada	8	4	8,00
14	Concentração de discente versus concentração de IES	5	4	20,00
15	Custo de mudança percebido pelo discente	5	4	20,00
16	Informação para o candidato	3	5	35,00
17	Grau de importância e interesse do curso para o discente	7	2	6,00
18	Diferenças e apelos dos cursos	9	5	5,00
19	Identidade de marca/UNEMAT	3	5	35,00
20	Impacto sobre qualidade/desempenho no futuro	7	3	9,00
21	Preço/reconhecimento de qualidade dos cursos	5	3	15,00
22	Custo de mudança	4	5	30,00
23				

ANÁLISE DAS CARGAS E DO DENDOGRAMA PARA IDENTIFICAÇÃO DAS PRIORIDADES





ANÁLISE DOS DADOS



Priorização das Forças competitivas Cluster Final.xlsx - Excel

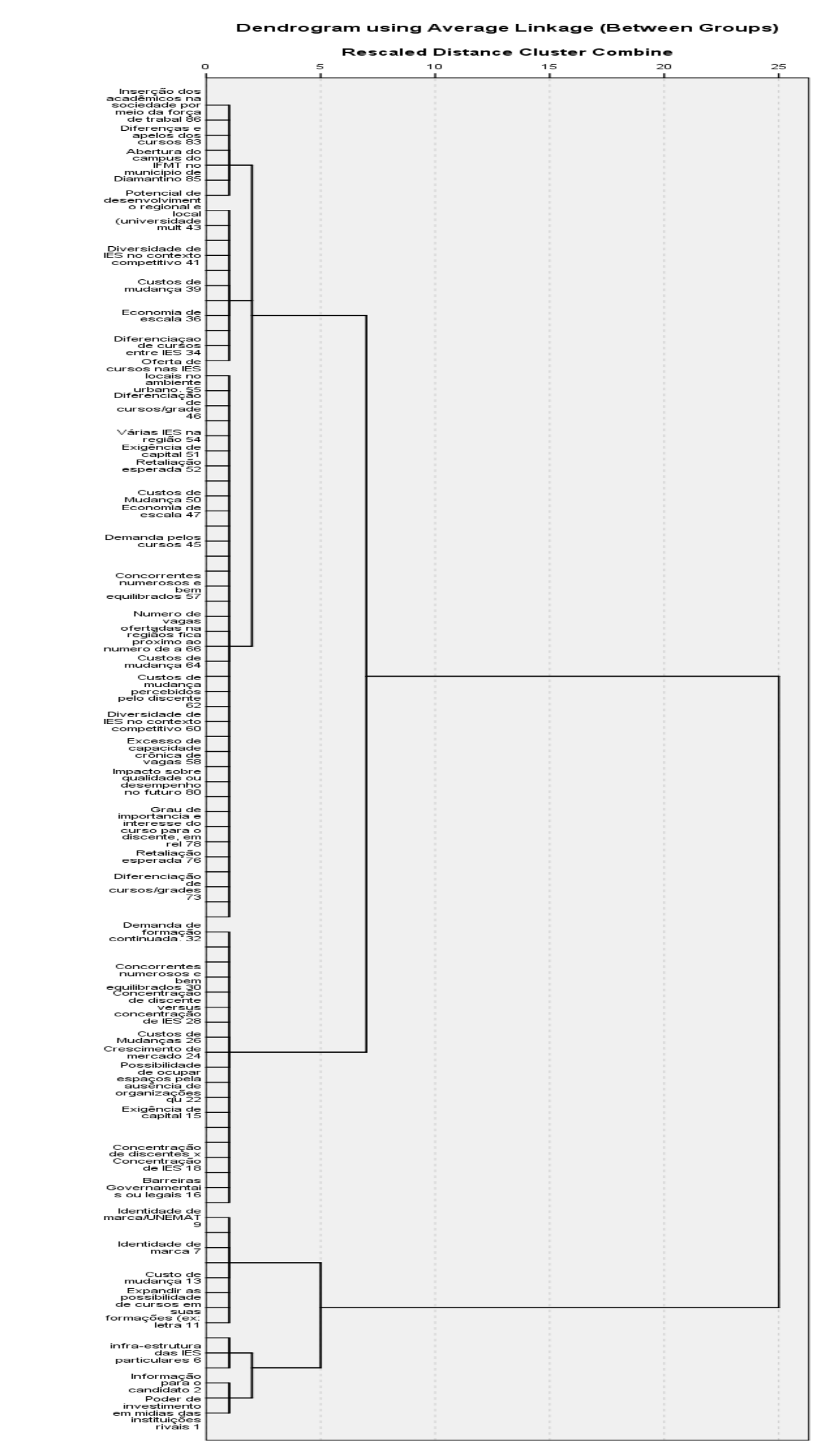
Arquivo | Página Inicial | Inserir | Layout da Página | Fórmulas | Dados | Revisão | Exibir | O que você deseja fazer...

Recortar | Copiar | Pincel de Formatação | Colar | Área de Transferência | Arial | 10 | Fonte | Quebrar Texto Automaticamente | Mesclar e Centralizar | Alinhamento | Geral | Número | Formatação Condicional | Formatar como Tabela | Estilos de Célula | Estilo | Inserir | Excluir | Forma | Células

B92 | Custo de mudança

	A	B	C	D	E	F
1	Campus	Fator competitivo	Desempenho (de 1 até 1	Importância (de 1 até	Priorização	Cluster
2	3	Limitado nivel de formação docente	1	5	45	Baixo investimento na qualificação docente
3	2	Poder de investimento em midias das instituições rivais	1	5	45	Capacidade de atração de candidados das outras IES
4	7	infra-estrutura das IES particulares	2	5	40	Capacidade de atração de candidados das outras IES
5	1	Poder de investimento em mídia das instituições rivais	5	4	20	Capacidade de atração de candidados das outras IES
6	4	Concorrentes numerosos e bem equilibrados	5	4	20	Capacidade de atração de candidados das outras IES
7	7	Ingresso facilitado e horários flexíveis nas IES particulares	5	4	20	Capacidade de atração de candidados das outras IES
8	1	Preço/reconhecimento de qualidade dos cursos	5	3	15	Capacidade de atração de candidados das outras IES
9	4	Poder de investimento em mídia de instituições rivais	5	3	15	Capacidade de atração de candidados das outras IES
10	4	Diversidade de IES no contexto competitivo	5	3	15	Capacidade de atração de candidados das outras IES
11	4	Concorrentes com convênios junto a empresas de transporte escolar	5	3	15	Capacidade de atração de candidados das outras IES
12	2	Concorrentes numerosos e bem equilibrados	6	3	12	Capacidade de atração de candidados das outras IES
13	5	Várias IES na região	4	2	12	Capacidade de atração de candidados das outras IES
14	5	Oferta de cursos nas IES locais no ambiente urbano.	7	4	12	Capacidade de atração de candidados das outras IES
15	6	Concorrência direta de outras Instituições de Ensino Superior – privadas ou não, além de cursos on line. Perder espaço para IF e Instituições privadas. Abertura de cursos semelhantes em outras Instituições (públicas).	6	3	12	Capacidade de atração de candidados das outras IES
16	1	Concorrentes numerosos e bem equilibrados	8	5	10	Capacidade de atração de candidados das outras IES
17	1	Diversidade de IES no contexto competitivo	5	2	10	Capacidade de atração de candidados das outras IES
18	4	Custos de mudança	5	2	10	Capacidade de atração de candidados das outras IES
19	5	Flexibilidade das outras IES no quesito horário para estudos	5	2	10	Capacidade de atração de candidados das outras IES
20	7	Capacidade de investimento em tecnologia e infraestrutura das instituição concorrentes	8	5	10	Capacidade de atração de candidados das outras IES
21	3	Abertura do campus do IFMT no municipio de Diamantino	9	5	5	Capacidade de atração de candidados das outras IES
22	7	Facilidade de formação na concorrência devido agilidade e flexíbilidade com menor carga horária e menor exigência	9	5	5	Capacidade de atração de candidados das outras IES
23	7	Migração de professores substitutos para instituições privadas (motivada pela descontinuidade dos contratos; desvalorização nas participações colegiadas - por ex. não poder votar nas eleições para órgãos colegiados e coordenações)	9	4	4	Capacidade de atração de candidados das outras IES
24	7	Maior número de oferta de cursos nas IES particulares com mais facilidade de acesso			0	Capacidade de atração de candidados das outras IES
	7	maior flexibilidade dos currículos nas IES particulares (utilizando carga horária à distância, p.ex.), o que estimula a opção por				

Clusterização | RAW DATA | Graf1


Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)
Rescaled Distance Cluster Combine
0
5
10
15
20
25
Inserção dos acadêmicos na sociedade por meio da força de trabal 86
Diferenças e apelos dos cursos 83
Abertura do campus do IFMT no municipio de Diamantino 85
Potencial de desenvolvimento regional e local (universidade mult 43
Diversidade de IES no contexto competitivo 41
Custos de mudança 39
Economia de escala 36
Diferenciaçao de cursos entre IES 34
Oferta de cursos nas IES locais no ambiente urbano. 55
Diferenciação de cursos/grade 46
Várias IES na região 54
Exigência de capital 51
Retaliação esperada 52
Custos de Mudança 50
Economia de escala 47
Demanda pelos cursos 45
Concorrentes numerosos e bem equilibrados 57
Numero de vagas ofertadas na regiãos fica proximo ao numero de a 66
Custos de mudança 64
Custos de mudança percebidos pelo discente 62
Diversidade de IES no contexto competitivo 60
Excesso de capacidade crônica de vagas 58
Impacto sobre qualidade ou desempenho no futuro 80
Grau de importancia e interesse do curso para o discente, em rel 78
Retaliação esperada 76
Diferenciação de cursos/grades 73
Demanda de formação continuada. 32
Concorrentes numerosos e bem equilibrados 30
Concentração de discente versus concentração de IES 28
Custos de Mudanças 26
Crescimento de mercado 24
Possibilidade de ocupar espaços pela ausência de organizações qu 22
Exigência de capital 15
Concentração de discentes x Concentração de IES 18
Barreiras Governamentais ou legais 16
Identidade de marca/UNEMAT 9
Identidade de marca 7
Custo de mudança 13
Expandir as possibilidade de cursos em suas formações (ex: letra 11
infra-estrutura das IES particulares 6
Informação para o candidato 2
Poder de investimento em midias das instituições rivais 1

CLUSTERIZAÇÃO DA PRIORIZAÇÃO DAS FORÇAS COMPETITIVAS

CLUSTERS	DESCRITORES	SUM SCORE
CLUSTER 2	Capacidade de atração de candidatos das outras IES	327
CLUSTER 8	Oferta de cursos que não contemplam a real necessidade da sociedade	260.5
CLUSTER 5	Falta de divulgação das características positivas UNEMAT para a sociedade	260
CLUSTER 9	Política de assistência estudantil deficiente	161
CLUSTER 4	Falta de apoio governamental em defesa da Universidade pública	76
CLUSTER 3	Coerção do governo sobrepondo a análise técnica nas ações da UNEMAT	75
CLUSTER 7	Necessidade de maior fomento externo para desenvolvimento de atividades acadêmico-científicas	62
CLUSTER 1	Baixo investimento na qualificação docente	45
CLUSTER 6	Maior inserção social da UNEMAT	5



Planejamento Estratégico Participativo

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

MULTI
Assessoria Tributária e Comunicação

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

Ambiente Interno

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

Ambiente Interno



Análise de conteúdo

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

Ambiente Externo



Cluster Hierárquico

Ambiente Interno



Análise de conteúdo

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

Ambiente Externo



Cluster Hierárquico

Ambiente Interno

UNEMAT

UNIVERSITATE OMNIUM

Análise de conteúdo

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

Ambiente Externo	Ambiente Interno	Objetivos
		
Cluster Hierárquico	Análise de conteúdo	Objetivos

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

Ambiente Externo



Cluster Hierárquico

Ambiente Interno



Análise de conteúdo

Objetivos



Objetivos

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

Ambiente Externo



Cluster Hierárquico

Ambiente Interno

UNEMAT

UNIVERSITATE OMNIUM

Análise de conteúdo

Objetivos



Objetivos

Identificação das relações de causalidade

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

Ambiente Externo



Cluster Hierárquico

Ambiente Interno

UNEMAT

UNIVERSITATE OMNIUM

Análise de conteúdo

Conceito

Os **objetivos** apresentam, de forma pormenorizada, detalhada, as ações que se pretende alcançar e estabelecem estreita relação com as particularidades relativas à temática trabalhada.

Duarte, V.M.N. OBJETIVOS GERAIS E OBJETIVOS ESPECÍFICOS: http://monografias.brasilescola.com/regras-abnt/objetivos-gerais-objetivos-especificos.htm

MODELO CONCEITUAL

SiDIR - SISTEMA DIALÓGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
PONTOS FRACOS			
Técnico administrativo			
Orçamento e Finanças			
Infraestrutura			
Ensino - Currículo			
Inovação tecnológica			
Docentes			
Discentes			
Gestão			

FATORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES

FATORES INTERNOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
PONTOS FORTES			
Técnico administrativo			
Orçamento e Finanças			
Infraestrutura			
Ensino - Currículo			
Inovação tecnológica			
Docentes			
Discentes			
Gestão			

SiDIR - SISTEMA DIALOGICO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES - PEP UNEMAT

DIMENSÃO TECNOLOGIA

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes 2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta 2 - Política de inserção digital ineficiente 2 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica 2- Rápida obsolescência de tecnologia 8- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO (2016)	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO (2019)	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO (2025)
Técnico administrativo	1 - Quadro de técnicos insuficiente 2 - Falta de capacitação para as atividades desempenhadas 3 - Falta de padronização/normatização dos trabalhos 4 - Inadequação entre cargos/atribuições/formação 5 - Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias 6 - Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros órgãos			
Orçamento e Finanças	1. Gestão financeira/orçamentária 2. Falta de autonomia financeira 3. Insuficiência orçamentária e financeira 4. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da Instituição/Campi 5. Falta de transparência			
Infraestrutura	1- Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) 2- Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) 3- Falta de recursos Bibliotecá 4- Falta de recursos para aulas práticas 5 - Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) 6- Falta de saneamento básico, Tratamento de Água e Energia 7 - Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) 8- Falta de acessibilidade			
Ensino - Currículo	1. Matriz Curricular não consolidada (muitas alterações e/ou ausência de disciplinas) 2. Interdisciplinaridade inexistente 3. Carga horária das disciplinas inapropriada) 4. Dificuldades para realização aulas de campo 5. Fragilidade dos Sistemas (gestão, vagas, créditos) 6. Falta de autonomia do corpo docente (administrativa, projeto político-pedagógico, financeiro) 6. Insuficiência de quadro docente efetivo 5. Falta atendimento ambulatorial, psicológico para docentes, PTRS e discentes 9- Ausência de planejamento para aprovação e criação de novos cursos 10- Falta de política para cursos de modalidade diferenciada. 11 - Falta de divulgação dos cursos de modalidade diferenciada à uma Faculdade e/ou Campus.			
Inovação tecnológica	1. Falta de recursos (tecnológicos, laboratórios, materiais, financeiros e humanos) 2.Falta de política incentivo à inovação tecnológica 3. Falta de inovação tecnológica nas práticas pedagógicas 4. Falhas na divulgação/publicação de pesquisas 5. Falta de incentivo à propriedade intelectual 6. Falta de acesso à novas tecnologias 7.Falta de políticas de incentivo à pesquisa nãoticas privadas			
Docentes	1.Problemas com regime de contrato de substitutos e interinos 2.Problemas de relacionamento interpessoal/Falta de comprometimento 3.Falta de professores efetivos (concursados) 4.Falta de capacitação e qualificação / atualização pedagógica 5.Excesso de professores 6.Insuficiência número de professores atuando na gestão			
Discentes	1. Falta integração acadêmica 2. Formação básica deficiente 3. Faltam recursos financeiros para ampliar políticas de assistência e permanência estudantil 4. Evasão 5. Vagas ociosas 6. Falta política de integração do calouro/alunos à sociedade 7. Faltam atividades de empreendedorismo/práticas voltadas à atuação profissional 8. Falta atendimento ambulatorial, psicológico aos discentes			
Gestão	1. Percepção de centralização das decisões 2.Falta de processos, procedimentos e regimento interno 2.Falta diálogo entre os setores 4.Falta descrição de cargos, avaliação de resultados 5.Falta de planejamento (administrativo, acadêmico, orçamentário) 6.Falta de divulgação cursos/atividades 6.Capacitação para gestão 8.Morosidade processual 9. Percepção de falta de transparência 10. Professores ocupando cargo de gestão			

FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
1 - Amplo campo para pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias 2 - Envolvimento com governo no sentido de contribuir para a regulamentação do setor 2 - Linhas de financiamento voltadas à inovação tecnológica 2 - Necessidade de qualificação permanente dos envolvidos 2 - Possibilidade de parceria interinstitucional na elaboração de produtos tecnológicos 2 - Ritmo acelerado das mudanças na tecnologia 7 - Compartilhamento interinstitucional de soluções de tecnologia 7 - Conexão com o mundo acadêmico facilitado 7 - Redes sociais 7 - Região apresenta boa demanda e muita carência de soluções tecnológicas 7 - Sistemas de gestão aliados aos processos 7 - Tecnologia possibilita o ensino à distância

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	OBJETIVOS DE CURTO PRAZO	OBJETIVOS DE MÉDIO PRAZO	OBJETIVOS DE LONGO PRAZO
Técnico administrativo	1 - Equipe comprometida com os trabalhos 2 - Plano de Cargos, Carreiras e Salários 3 - Alto número de técnicos com formação superior 4 - Relacionamento interpessoal 5 - Participação e Representação em colegiados e comissões			
Orçamento e Finanças	1 - Gestão Financeira descentralizada 2 - Repasse garantido por dispositivo constitucional 3 - Parcerias externas 4- Sistema de controle financeiro e orçamentário			
Infraestrutura	1- Área disponível para ocupação			
Ensino - Currículo	1. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos 2. Ensino de Qualidade 3. Pesquisa e Extensão ativas 4. Oferta de cursos de pós-graduação 4. Qualificação corpo docente 5. Modalidade diferenciada de cursos			
Inovação tecnológica	1. Qualidade em pesquisa/metodologias 2. Abrangência geográfica da Instituição 3. Diversidade de campos para a pesquisa 4. Parcerias externas 5. Relevância do NIT			
Docentes	1. Professores qualificados 2. Comprometimento/Participação 3. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) 4. Diversidade de estudos 5. Vinculação com pesquisa 5. Experiência profissional 5. Relacionamento interpessoal 6. Boa percepção na formação dos docentes			
Discentes	1. Diversidade cultural 2. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros 3. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. 4. Sólida formação acadêmica.			
Gestão	1.Gestão democrática instalada 2.Comprometidos com a qualidade/qualificação 3.Ações concretas de planejamento 4.Apoio às atividades de pesquisa e extensão 5.Implantação de processos para o aumento da transparência 6.Comprometidos em resolver problemas			

Como desenvolver um objetivo a partir de uma relação de causalidade

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes 2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta 2 - Política de inserção digital ineficiente 2 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica 2- Rápida obsolescência da tecnologia 6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social

Como desenvolver um objetivo a partir de uma relação de causalidade

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes
2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta
2 - Política de inserção digital ineficiente
2 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica
2- Rápida obsolescência da tecnologia
6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social

Como desenvolver um objetivo a partir de uma relação de causalidade

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes 2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta 2 - Política de inserção digital ineficiente 2 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica 2- Rápida obsolescência da tecnologia 6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social

FATORES INTERNOS	
	PONTOS FRACOS
Técnico administrativo	1 - Quadro de técnicos insuficiente 2 - Falta de capacitação para as atividades desempenhadas 3 - Falta de padronização/normatização dos trabalhos 4 - Inadequação entre cargos/atribuições/formação 5 - Falta de incentivo à produtividade, eficiência e captação de ideias 6 - Alta rotatividade/transferência de técnicos para outros campi ou outros orgãos
Orçamento e Finanças	1 .Gestão Financeira/orçamentária 2. Falta de autonomia financeira 3. Insuficiência orçamentária e financeira 4. Falta de critérios para a distribuição dos recursos entre os cursos da instituição/Campi 5. Falta de transparência
Infraestrutura	1- Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) 2- Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) 3- Falta de recursos Biblioteca 4- Falta de recursos para aulas práticas 5 - Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) 6- Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia 7 - Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) 8- Falta de acessibilidade

Como desenvolver um objetivo a partir de uma relação de causalidade

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes 2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta 2 - Política de inserção digital ineficiente 2 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica 2- Rápida obsolescência da tecnologia 6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS
	1 - Quadro de técnicos insuficiente
Infraestrutura	1- Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) 2- Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) 3- Falta de recursos Biblioteca 4- Falta de recursos para aulas práticas 5 - Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) 6- Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia 7 - Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) 8- Falta de acessibilidade
	6- Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia 7 - Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) 8- Falta de acessibilidade

Como desenvolver um objetivo a partir de uma relação de causalidade

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes
2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta
2 - Política de inserção digital ineficiente
2 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica
2- Rápida obsolescência da tecnologia
6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social

FATORES INTERNOS	PONTOS FRACOS
	1 - Quadro de técnicos insuficiente
Infraestrutura	1- Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc)
	2- Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas)
	3- Falta de recursos Biblioteca
	4- Falta de recursos para aulas práticas
	5 - Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc)
	6- Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia
	7 - Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros)
	8- Falta de acessibilidade
	6- Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia
	7 - Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros)
	8- Falta de acessibilidade

Como desenvolver um objetivo a partir de uma relação de causalidade

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes
2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta
2 - Política de inserção digital ineficiente
2 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica
2- Rápida obsolescência da tecnologia
6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social

FATORES INTERNOS	
	PONTOS FORTES
Técnico administrativo	1 - Equipe comprometida com os trabalhos 2 - Plano de Cargos, Carreiras e Salários 3 - Alto número de técnicos com formação superior 4 - Relacionamento Interpessoal 5 - Participação e Representação em colegiados e comissões
Orçamento e Finanças	1 - Gestão Financeira desconcentrada 2 - Repasse garantido por dispositivo constitucional 3 - Parcerias externas 4- Sistema de controle financeiro e orçamentário
Infraestrutura	1- Área disponível para ampliação
Ensino - Currículo	1. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos 1. Ensino de Qualidade 1. Pesquisa e Extensão ativas 4. Oferta de cursos de pós-graduação 4. Qualificação corpo docente 6. Modalidade diferenciada de cursos
Inovação tecnológica	1. Qualidade em pesquisa/metodologias 2. Abrangência geográfica da instituição 3. Diversidade de campos para a pesquisa 4. Parcerias externas 5. Existência do NIT
Docentes	1. Professores qualificados 2. Comprometimento/Participação 3. Valorização do professor (incentivo à qualificação; plano de carreira e salários) 4. Diversidade de estudos 5. Vinculação com pesquisa 5. Experiência profissional 5. Relacionamento interpessoal 8. Heterogeneidade na formação dos docentes.
Discentes	1. Diversidade cultural 2. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros 3. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. 4. Sólida formação acadêmica.
Gestão	1.Gestão democrática instalada. 2.Compromisso com a qualidade/qualificação 3.Ações concretas de planejamento 3.Apoio às atividades de pesquisa e extensão 5.Implantação de processos para o aumento da transparência 6.Compromisso em resolver problemas

Como desenvolver um objetivo a partir de uma relação de causalidade

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes
2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta
2 - Política de inserção digital ineficiente
2 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica
2- Rápida obsolescência da tecnologia
6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social

FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES
Técnico administrativo	1 - Equipe comprometida com os trabalhos 2 - Plano de Cargos, Carreiras e Salários 3 - Alto número de técnicos com formação superior 4 - Relacionamento Interpessoal 5 - Participação e Representação em colegiados e comissões
Orçamento e Finanças	1 - Gestão Financeira desconcentrada 2 - Repasse garantido por dispositivo constitucional 3 - Parcerias externas 4- Sistema de controle financeiro e orçamentário
Infraestrutura	1- Área disponível para ampliação
	1. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos
Gestão	1.Gestão democrática instalada. 2.Compromisso com a qualidade/qualificação 3.Ações concretas de planejamento 3.Apoio às atividades de pesquisa e extensão 5.Implantação de processos para o aumento da transparência 6.Compromisso em resolver problemas
Docentes	4. Diversidade de estudos 5. Vinculação com pesquisa 5. Experiência profissional 5. Relacionamento interpessoal 8. Heterogeneidade na formação dos docentes.
Discentes	1. Diversidade cultural 2. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros 3. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. 4. Sólida formação acadêmica.
Gestão	1.Gestão democrática instalada. 2.Compromisso com a qualidade/qualificação 3.Ações concretas de planejamento 3.Apoio às atividades de pesquisa e extensão 5.Implantação de processos para o aumento da transparência 6.Compromisso em resolver problemas

Como desenvolver um objetivo a partir de uma relação de causalidade

FATORES EXTERNOS
AMEAÇAS
1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes
2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta
2 - Política de inserção digital ineficiente
2 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica
2- Rápida obsolescência da tecnologia
6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social

FATORES INTERNOS	
	PONTOS FORTES
Técnico administrativo	1 - Equipe comprometida com os trabalhos 2 - Plano de Cargos, Carreiras e Salários 3 - Alto número de técnicos com formação superior 4 - Relacionamento Interpessoal 5 - Participação e Representação em colegiados e comissões
Orçamento e Finanças	1 - Gestão Financeira desconcentrada 2 - Repasse garantido por dispositivo constitucional 3 - Parcerias externas 4- Sistema de controle financeiro e orçamentário
Infraestrutura	1- Área disponível para ampliação
	1. Autonomia para atualização da estrutura curricular dos cursos
Gestão	1.Gestão democrática instalada. 2.Compromisso com a qualidade/qualificação 3.Ações concretas de planejamento 3.Apoio às atividades de pesquisa e extensão 5.Implantação de processos para o aumento da transparência 6.Compromisso em resolver problemas
Docentes	4. Diversidade de estudos 5. Vinculação com pesquisa 5. Experiência profissional 5. Relacionamento interpessoal 8. Heterogeneidade na formação dos docentes.
Discentes	1. Diversidade cultural 2. Disponibilidade de bolsas e auxílios financeiros 3. Interesse por programas de monitoria, iniciação científica, pesquisa, extensão e formação acadêmica. 4. Sólida formação acadêmica.
Gestão	1.Gestão democrática instalada. 2.Compromisso com a qualidade/qualificação 3.Ações concretas de planejamento 3.Apoio às atividades de pesquisa e extensão 5.Implantação de processos para o aumento da transparência 6.Compromisso em resolver problemas

Como desenvolver um objetivo a partir de uma relação de causalidade

FATORES EXTERNOS AMEAÇAS
1 - Serviços de estrutura de TI ineficientes 2- Custos e processos para implementação de soluções tecnológicas de ponta 2 - Política de inserção digital ineficiente 2 - Política governamental não incentiva a inovação tecnológica 2- Rápida obsolescência da tecnologia 6- Dinâmica de alta velocidade nos processos de interação social

Infraestrutura	1- Falta de infra-estrutura predial (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios etc) 2- Falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas) 3- Falta de recursos Biblioteca 4- Falta de recursos para aulas práticas 5 - Falta de manutenção (equipamentos de refrigeração, laboratórios, bibliotecas, auditorios etc) 6- Falta de saneamento Básico, Tratamento de Água e Energia 7 - Falta de segurança (do trabalho, patrimonial, ambiental entre outros) 8- Falta de acessibilidade

Gestão	1.Gestão democrática instalada. 2.Compromisso com a qualidade/qualificação 3.Ações concretas de planejamento 3.Apoio às atividades de pesquisa e extensão 5.Implantação de processos para o aumento da transparência 6.Compromisso em resolver problemas

Objetivos

Objetivos

Curto Prazo (2016)

Negociar com órgãos públicos locais a infraestrutura externa ao campus, no sentido de melhorar o fornecimento de serviços de banda larga de qualidade.

Objetivos

Curto Prazo (2016)

Negociar com órgãos públicos locais a infraestrutura externa ao campus, no sentido de melhorar o fornecimento de serviços de banda larga de qualidade.

Médio Prazo (2019)

a. Planejar a necessidade de estrutura interna de TI
b. Desenvolver e submeter projeto de fomento para instalação de novos laboratórios de informática no campus.

Objetivos

Curto Prazo (2016)

Negociar com órgãos públicos locais a infraestrutura externa ao campus, no sentido de melhorar o fornecimento de serviços de banda larga de qualidade.

Médio Prazo (2019)

a. Planejar a necessidade de estrutura interna de TI
b. Desenvolver e submeter projeto de fomento para instalação de novos laboratórios de informática no campus.

Longo Prazo (2025)

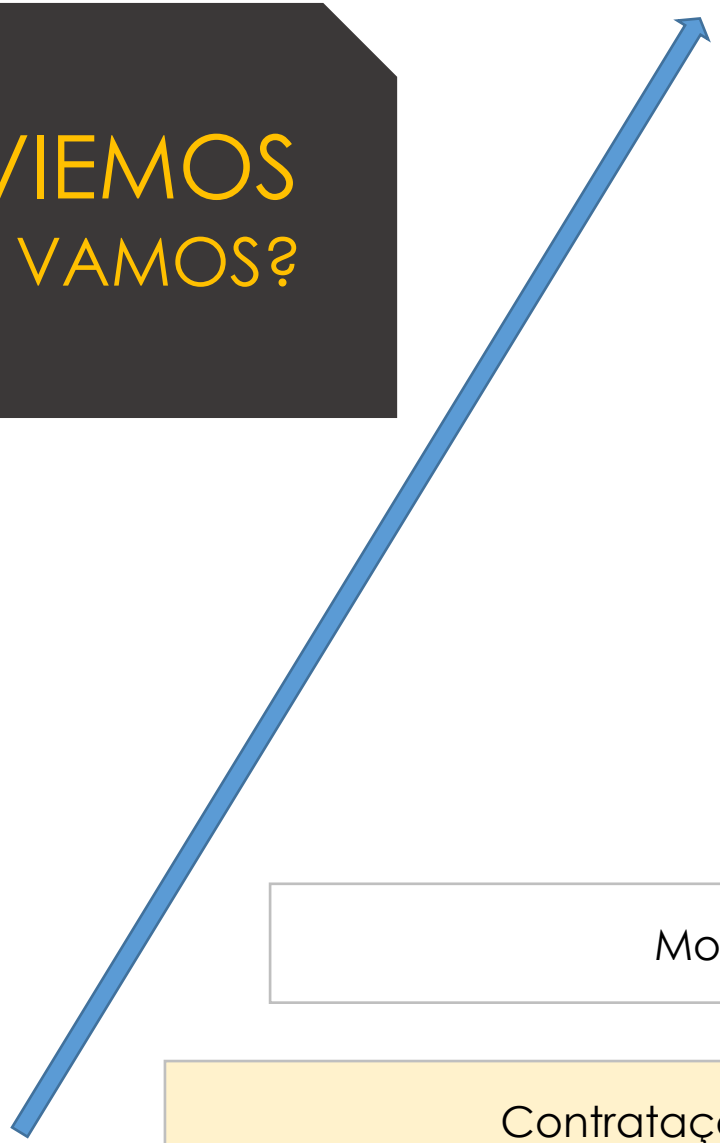
Planejar a abertura de novos cursos utilizando o novo recurso de TI alinhado com a necessidade social e aos parâmetros de excelência universitária

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?



Contratação da consultoria

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?



Mobilização da equipe

Contratação da consultoria

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?

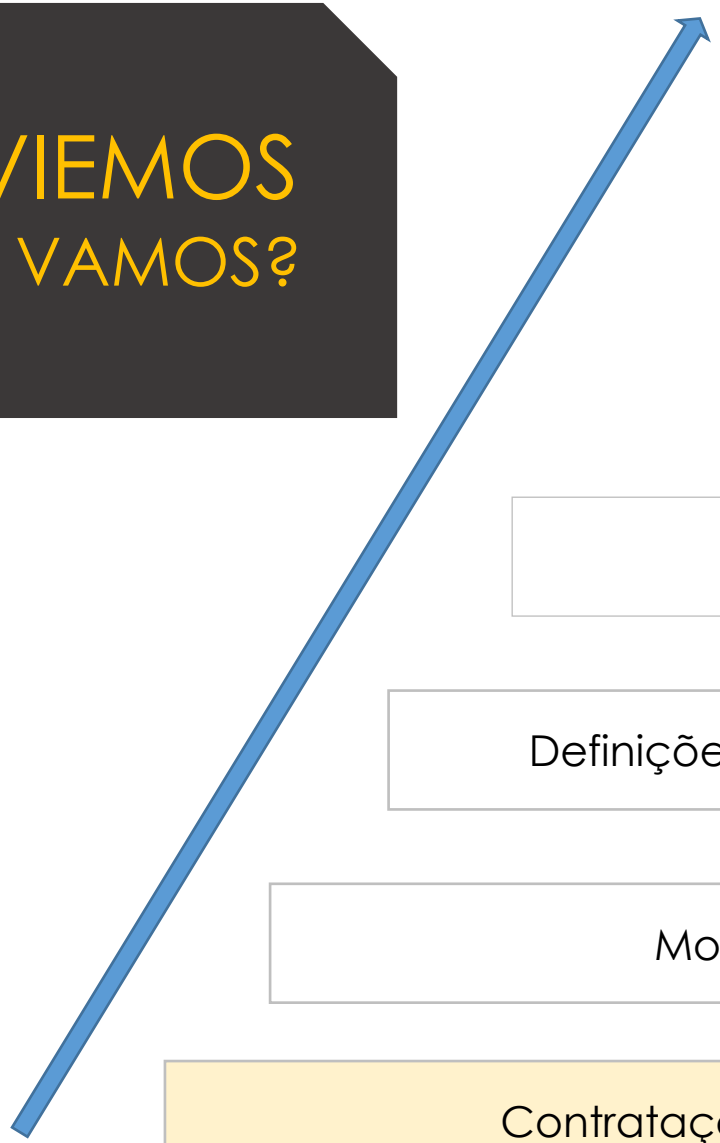


Definições conceitual, teórica e metodológica

Mobilização da equipe

Contratação da consultoria

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?



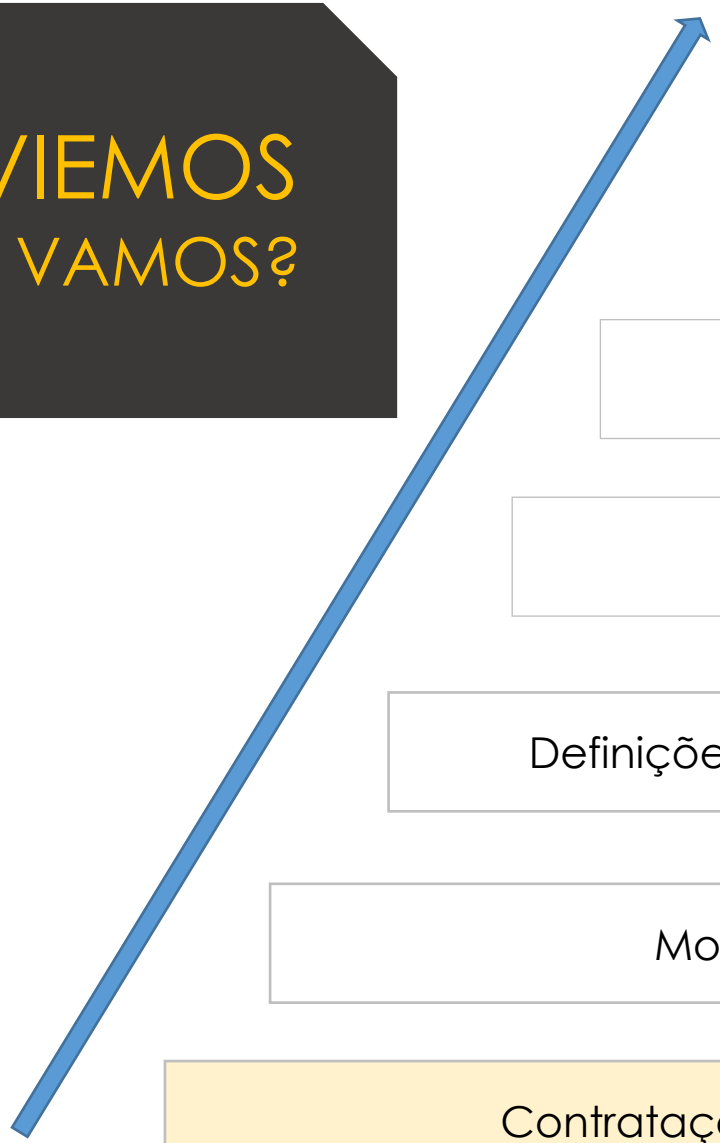
Seminários de Capacitação

Definições conceitual, teórica e metodológica

Mobilização da equipe

Contratação da consultoria

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?



Mobilização dos campi: pilares

Seminários de Capacitação

Definições conceitual, teórica e metodológica

Mobilização da equipe

Contratação da consultoria

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?



Mobilização dos campi: análise ambiental

Mobilização dos campi: pilares

Seminários de Capacitação

Definições conceitual, teórica e metodológica

Mobilização da equipe

Contratação da consultoria

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?



2º. Seminário: validação

Mobilização dos campi: análise ambiental

Mobilização dos campi: pilares

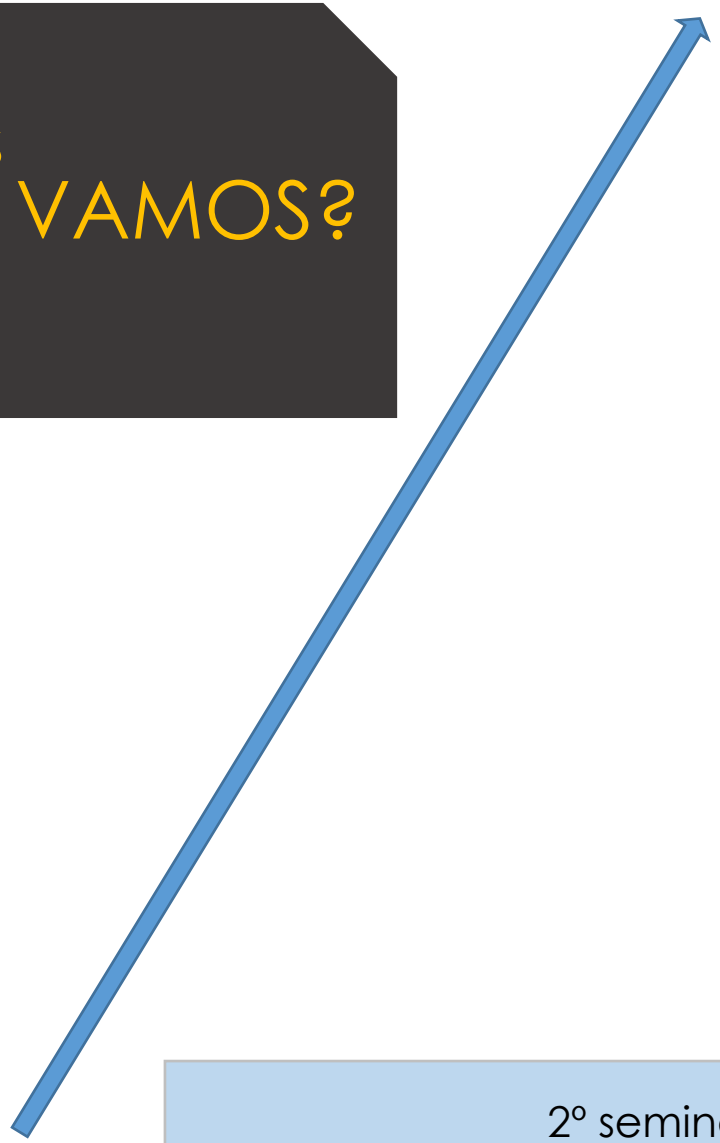
Seminários de Capacitação

Definições conceitual, teórica e metodológica

Mobilização da equipe

Contratação da consultoria

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?



2º seminário: validação

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?



Desenvolvimento dos objetivos

2º seminário: validação

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?



Desdobramento dos objetivos em METAS E INDICADORES

Desenvolvimento dos objetivos

2º seminário: validação

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?



Desenvolvimento dos planos de ação

Desdobramento dos objetivos em METAS E INDICADORES

Desenvolvimento dos objetivos

2º seminário: validação

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?



Orçamentação

Desenvolvimento dos planos de ação

Desdobramento dos objetivos em METAS E INDICADORES

Desenvolvimento dos objetivos

2º seminário: validação

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?



Validação final do PEP UNEMAT

Orçamentação

Desenvolvimento dos planos de ação

Desdobramento dos objetivos em METAS E INDICADORES

Desenvolvimento dos objetivos

2º seminário: validação

DE ONDE VIEMOS
E PARA ONDE VAMOS?



Redação final do documento

Validação final do PEP UNEMAT

Orçamentação

Desenvolvimento dos planos de ação

Desdobramento dos objetivos em METAS E INDICADORES

Desenvolvimento dos objetivos

2º seminário: validação





Planejamento Estratégico Participativo

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

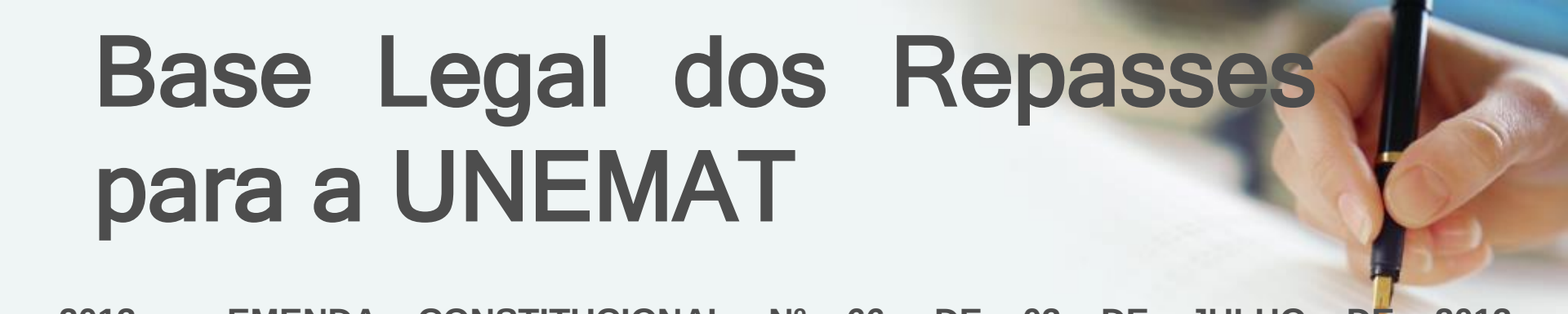
MULTI
Assessoria Tributária e Comunicação



Demonstração da Execução Orçamentária e Projeção de Cenários

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação

Base Legal dos Repasses para a UNEMAT



2013 - EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 66, DE 03 DE JULHO DE 2013.
Autor: Poder Executivo

Art. 2º O Art. 246, da Constituição do Estado de Mato Grosso, passa a vigorar com a seguinte redação:

"**Art. 246** O Estado aplicará, anualmente, os seguintes percentuais da Receita Corrente Líquida do Estado de Mato Grosso na manutenção e desenvolvimento da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT, assim fracionados:

I – no mínimo 2,0% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2013;

II – no mínimo 2,1% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2014;

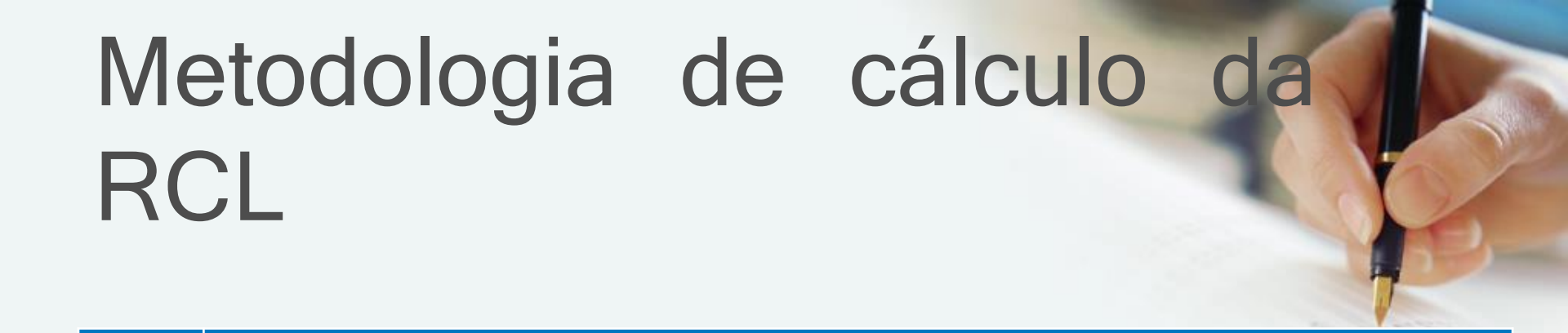
III – no mínimo 2,2% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2015;

IV – no mínimo 2,3% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2016;

V – no mínimo 2,4% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2017;

VI – no mínimo 2,5% da Receita Corrente Líquida para o exercício de 2018 e posteriores.

Metodologia de cálculo da RCL



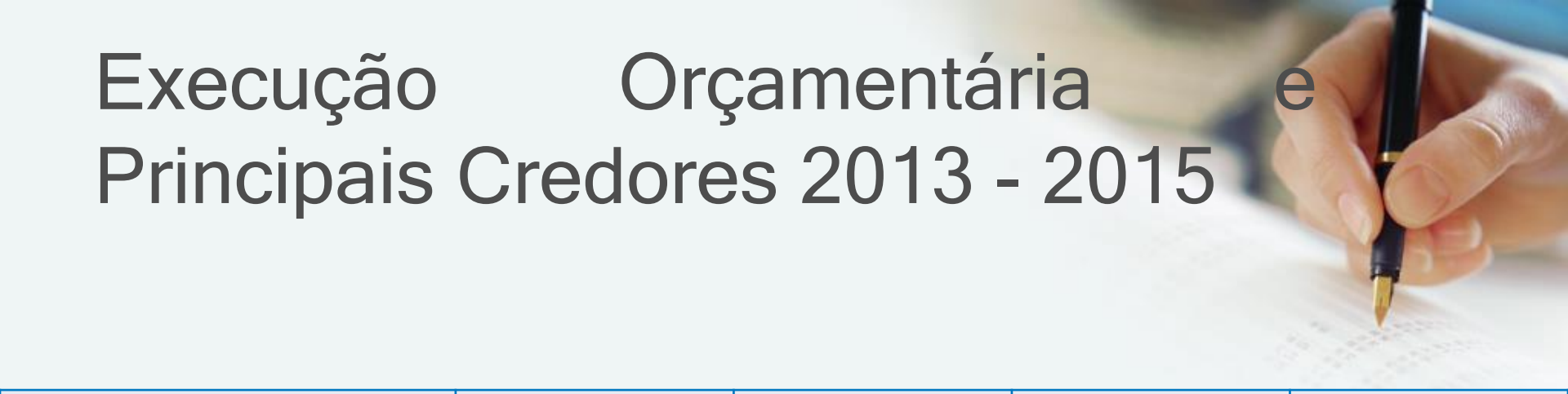
RECEITAS CORRENTES	**(+) Receitas Tributárias**
	(+) Receitas de Contribuições
	(+) Receitas Patrimoniais
	(+) Receitas Agropecuárias
	(+) Receitas Industriais
	(+) Receitas de Serviços
	(+) Transferências Correntes
	(+) Outras Receitas Correntes
DEDUÇÕES	(-) Transferências Constitucionais e Legais
	(-) Contribuições do Plano de Previdência de Servidores
	(-) Contribuições de Custeio de Pensões Militares
	(-) Compensações Financeiras do Regime Previdenciário
	(-) FUNDEB
	(=) Receita Corrente Líquida

A execução orçamentária da UNEMAT 2010 - 2015



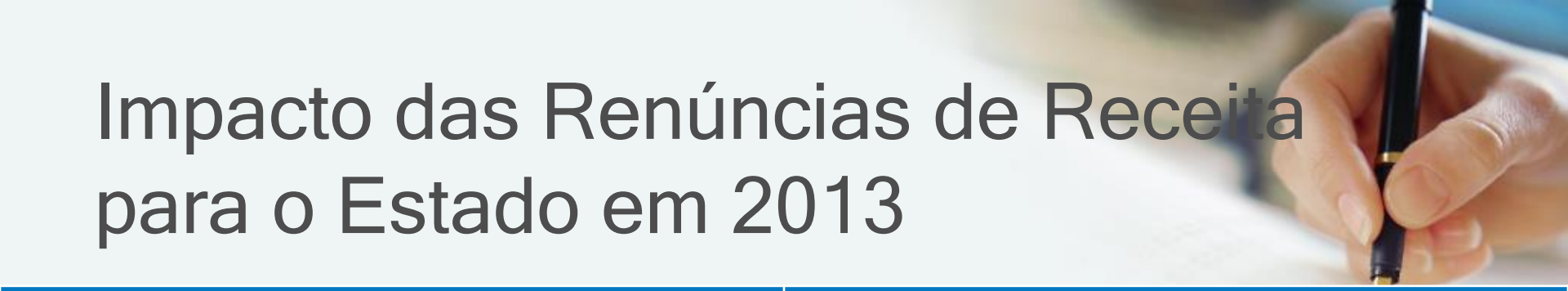
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dotação Inicial	101.162.394	157.984,48	168.391.025	204.346.207	197.708.718	226.880.454
Crédito Autorizado	125.897.844	144.303.524	161.544.791	199.336.254	238.514.719	231.910.454
Total Empenhado	125.220.390	142.760.632	160.097.119	195.928.722	237.784.934	227.649.413
Total Liquidado	121.730.435	142.746.727	155.414.099	185.548.198	236.012.375	222.073.245
Total Pago	120.044.781	135.352.480	148.610.007	178.706.015	229.049.952	218.642.553
Repasse Efetivado	120.808.933	142.797.997	160.328.160	178.942.598	243.931.854	231.324.709
Repasse Devido	129.000.000	157.984.475	168.391.025	194.700.899	229.112.273	238.777.863
Diferença de Repasse	8.191.067	15.186.478	8.062.865	15.758.302	-	-
Legislação Vigente	LC 410/10	LOA/2011	LOA/2012	EC 66/2013	EC 66/2013	EC 66/2013
Total devido 2010-2015						47.198.712

Execução Orçamentária e Principais Credores 2013 - 2015



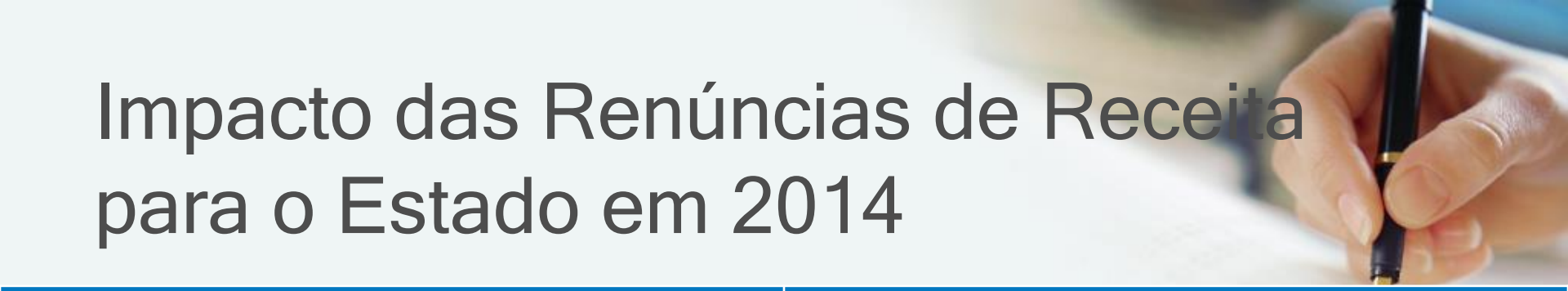
	2013	2014	2015	Previsão
Pessoal e Encargos Sociais	**145.565.205,37**	**200.470.518,20**	**192.703.413,72**	**235.000.000,00**
Juros da Dívida	-	-	-	-
Outras Despesas Correntes	**35.259.996,73**	**35.828.825,18**	**33.998.314,98**	**39.000.000,00**
Terceirizadas	*11.633.396,19*	*12.860.776,14*	*15.868.192,52*	
Energia Elétrica	*2.037.763,36*	*2.419.031,52*	*2.785.335,70*	
Telefonia e Internet	*1.939.928,43*	*1.920.851,22*	*1.819.874,53*	
PASEP	*1.200.196,68*	*1.655.698,56*	*1.589.976,76*	
CAPGRAF	*2.128.298,42*	*1.115.758,32*	*596.345,00*	
Investimentos	**7.403.519,74**	**1.485.591,38**	**947.415,27**	**1.000.000,00**
Inversões Financeiras	**7.700.000,00**	-	-	-
Amortização da Dívida	-	-	-	-
Total	**195.928.721,84**	**237.784.934,76**	**227.649.143,97**	**275.000.000,00**

Impacto das Renúncias de Receita para o Estado em 2013



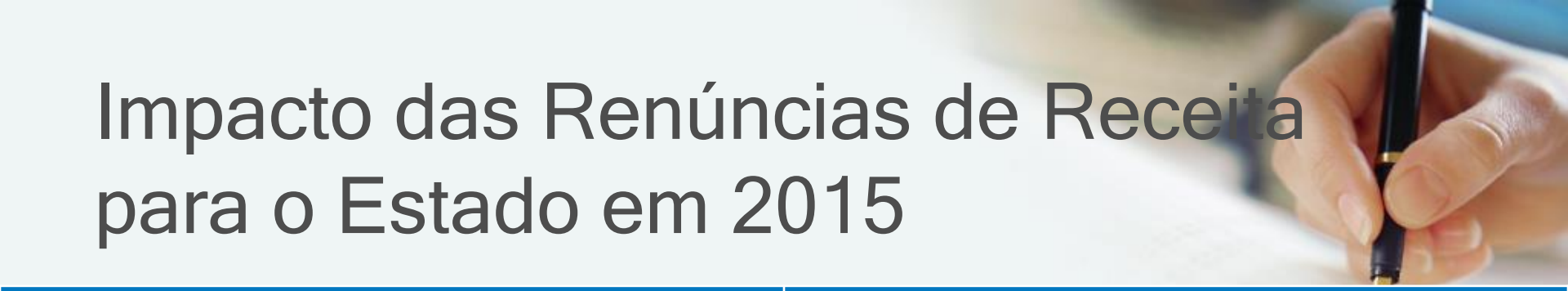
Período	Valor - 1,00 R$
Janeiro	0,00
Fevereiro	0,00
Março	0,00
Abril	0,00
Maio	0,00
Junho	548.145.822,12
Julho	123.085.558,74
Agosto	0,00
Setembro	259.807.528,57
Outubro	114.169.738,64
Novembro	115.262.648,66
Dezembro	153.594.039,74
Total	**1.314.066.039,74**

Impacto das Renúncias de Receita para o Estado em 2014



Período	Valor - 1,00 R$
Janeiro	0,00
Fevereiro	119.518.543,72
Março	119.518.543,72
Abril	127.148.822,95
Maio	145.695.054,00
Junho	115.637.042,69
Julho	169.773.525,75
Agosto	129.875.363,27
Setembro	138.235.016,81
Outubro	161.764.517,55
Novembro	142.305.221,47
Dezembro	134.908.064,14
Total	**1.504.379.716,07**

Impacto das Renúncias de Receita para o Estado em 2015



Período	Valor - 1,00 R$
Janeiro	0,00
Fevereiro	129.629.838,67
Março	132.463.128,37
Abril	146.895.169,30
Maio	143.722.549,82
Junho	144.272.707,20
Julho	146.139.750,17
Agosto	152.136.523,75
Setembro	164.702.451,55
Outubro	149.474.648,95
Novembro	Sem informações
Dezembro	Sem informações
Total	**1.309.436.767,78**

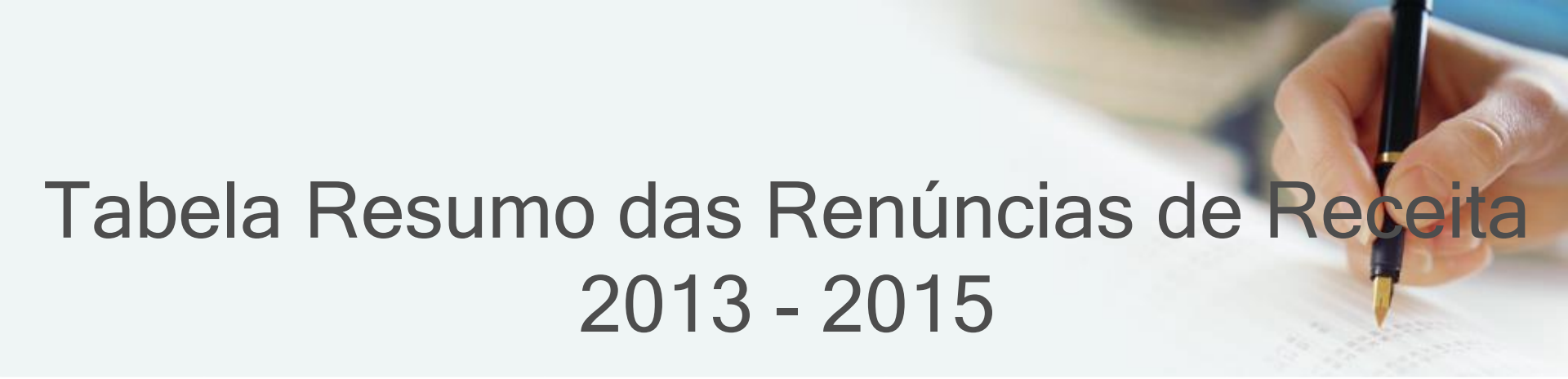


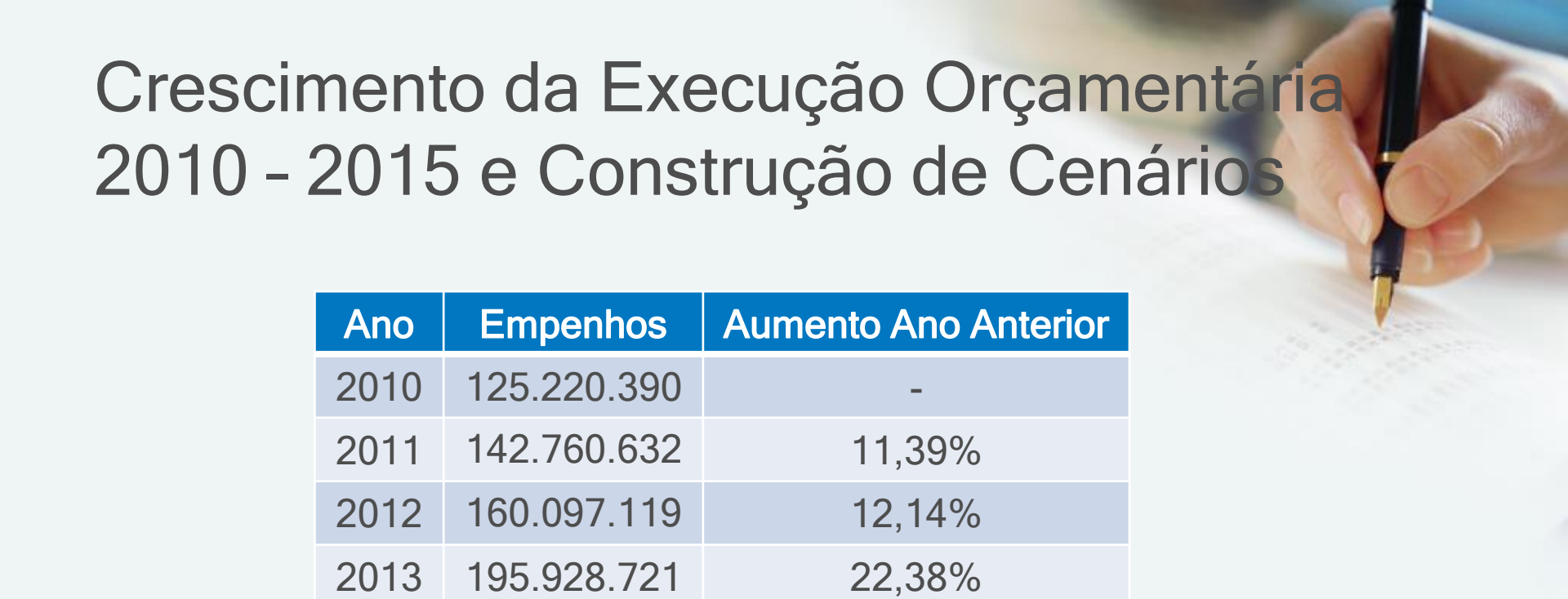
Tabela Resumo das Renúncias de Receita 2013 - 2015

	2013	2014	2015	Total
Renúncia	1.314.066.039,74	1.504.379.716,07	1.309.436.767,78	4.127.882.523,59

Impacto das Renúncias de Receita para a UNEMAT 2013 - 2015

	2013	2014	2015	Total
Repasse Devido Ajustado	220.334.874	260.714.247	314.148.128	795.197.249
Repasse Efetivado	178.942.598	243.931.854	231.324.709	654.199.161
Diferença	41.392.276	16.782.393	82.823.419	140.998.088

Crescimento da Execução Orçamentária 2010 – 2015 e Construção de Cenários



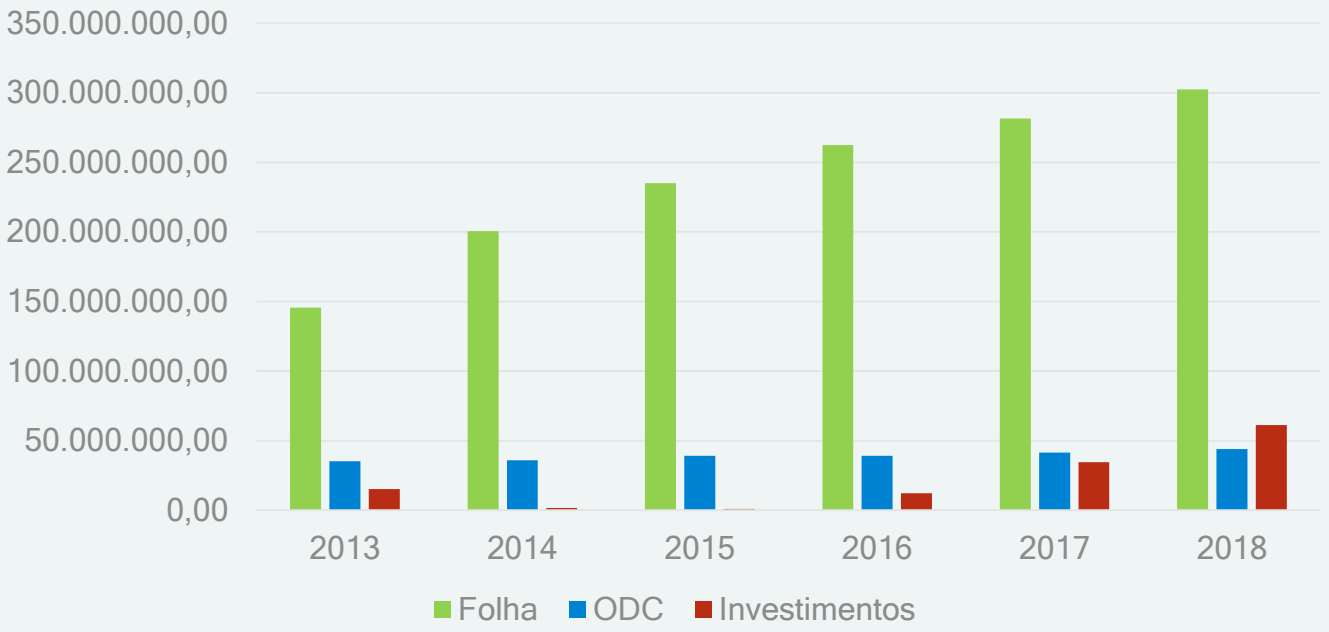
Ano	Empenhos	Aumento Ano Anterior
2010	125.220.390	-
2011	142.760.632	11,39%
2012	160.097.119	12,14%
2013	195.928.721	22,38%
2014	237.784.934	12,14%
2015	275.000.000	15,65%

Cenário I – Manutenção do crescimento de 14%;
Cenário II – Crescimento de 10%;
Cenário III – Crescimento de 7%.

* Em todos os casos, imaginou-se um crescimento da ODC em 6% a.a. a partir de 2017, contrariando fortemente a tendência dos últimos 3 anos.

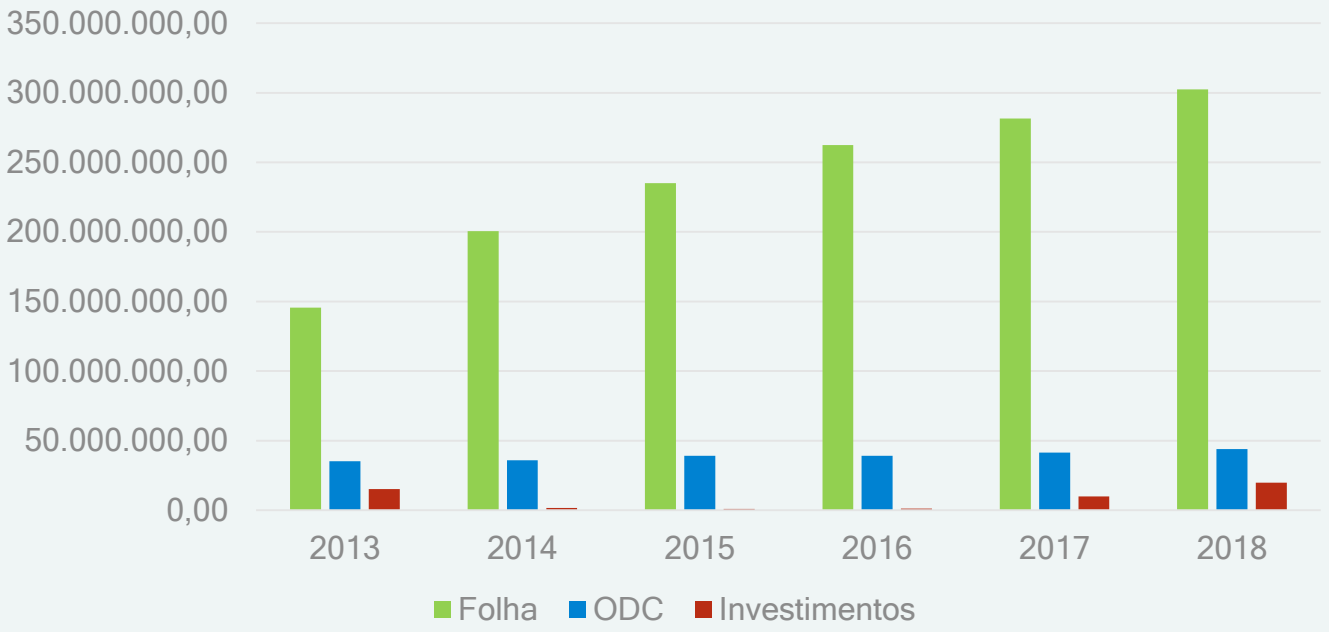
Cenário I - Crescimento de 14% a.a.

	2016	2017	2018
Folha	262.300.000	281.500.000	302.400.000
ODC	39.000.000	41.340.000	43.820.400
Investimentos	12.200.000	34.550.000	61.204.200
Total	**313.500.000**	**357.390.000**	**407.424.600**



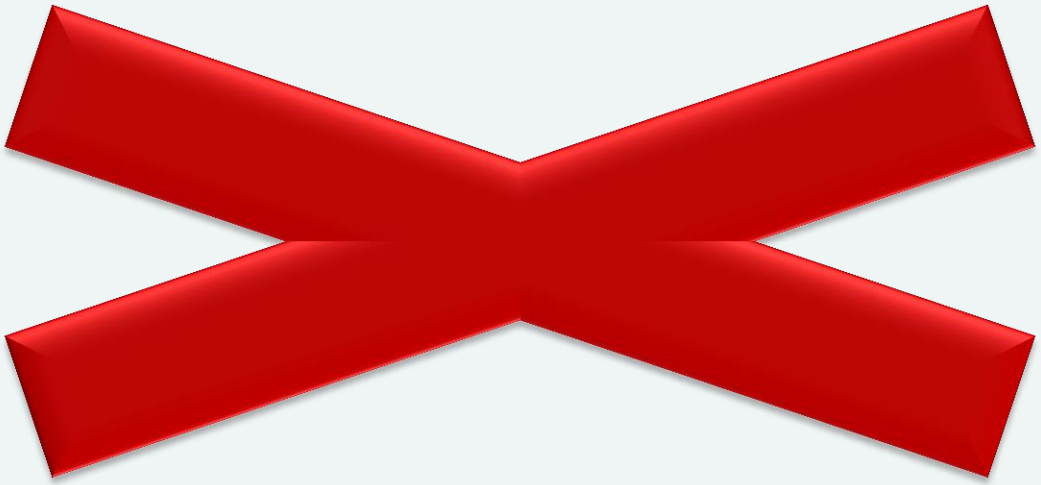
Cenário II – Crescimento de 10% a.a.

	2016	2017	2018
Folha	262.300.000	281.500.000	302.400.000
ODC	39.000.000	41.340.000	43.820.400
Investimentos	1.200.000	9.910.000	19.804.600
Total	**302.500.000**	**332.750.000**	**366.025.000**



Cenário III – Crescimento de 7% a.a.

	2016	2017	2018
Folha	262.300.000	281.500.000	302.400.000
ODC	39.000.000	41.340.000	43.820.400
Dívida	(7.050.000)	(7.992.500)	(9.333.575)
Total	**294.250.000**	**314.847.500**	**336.886.825**



PEP

Unemat promove 2º Seminário do Planejamento Estratégico Participativo

09/11/2015 15:55:14
por Nataniel Zanferrari



A Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat) realiza amanhã (10) e quarta-feira (11) a 2ª edição do Seminário de Formação de Multiplicadores do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) da Unemat 2015/2025.

O evento tem como objetivo apresentar e consolidar os dados institucionais organizados pelas equipes técnicas dos 13 *campi* e da Sede Administrativa quanto à identidade e aos propósitos da Universidade a curto, médio e longo prazo. Durante esta edição será realizada a validação dos dados e informações da Unemat que se referem à missão, à visão, aos valores, aos princípios e às análises do ambiente interno e externo, a partir das discussões desencadeadas por toda a comunidade acadêmica após o a 1ª edição do Seminário, realizado nos polos de Alta Floresta, Cáceres, Nova Xavantina, Tangará da Serra e Sinop.

O Seminário será realizado no Hotel Mato Grosso Palace, em Cuiabá, e tem como público-alvo as equipes técnicas do PEP, os diretores político-pedagógico e financeiro e diretores administrativos de cada campus, além da gestão central da Unemat (reitoria e pró-reitorias).

O Comitê Gestor do Planejamento Estratégico Participativo da Unemat esclarece que resultados a serem apresentados neste 2º Seminário possibilitam vivenciar os princípios da participação e da democracia propostos pelo PEP, à medida que cada equipe técnica representa as diversas vozes que constituem e integram a Unemat, legitimam as ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão, e asseguram a autonomia institucional, aspecto que identifica a universidade pública como promotora do conhecimento como um bem social.

Para maiores informações, basta acessar o site do Planejamento Estratégico Participativo.

Visitas: 5009 | Impressões: 83 Tweetar

Notícias relacionadas

Nenhuma notícia relacionada

Mais notícias

03/02/2016
Acadêmicos da Unemat recebem treinamento do Ministério de Minas e Energia

02/02/2016
Parceria entre Unemat e UFG pesquisa espécies de bambu de Mato Grosso

30/01/2016
Unemat chora a morte do professor Maldonado, o primeiro reitor da Instituição

29/01/2016
Cineclube Zumbis exibe 'Luzes da Cidade', clássico de Charlie Chaplin

28/01/2016
Projeto de pesquisa sobre erosões se encerra com seminário em Reserva do Cabaçal

27/01/2016
Está aberta solicitação aos recursos da Chamada Universal

27/01/2016
Inscrições para cursos de teatro e coral vão até dia 5

26/01/2016
Unemat adquire veículo aéreo não-tripulado para projeto de pesquisa

26/01/2016
Professor da Unemat apresentará trabalho em Conferência na Grécia

26/01/2016
Unemat tem mudanças na esfera administrativa

Mais lidas

1 05/08/2010
Resultado do Vestibular será divulgado nesta sexta
143283 vezes

2 29/11/2004
Unemat publica edital de concurso
107927 vezes

3 01/03/2006
Divulgado edital do concurso público para professor da Unemat
104018 vezes

4 31/10/2012
Unemat oferta 18 cursos de extensão a distância gratuitos
103234 vezes

5 14/12/2012
Três egressos de Geografia são aprovados em programas de mestrado
67718 vezes

PEP

Unemat conclui atividades do 2º Seminário do Planejamento Estratégico Participativo

11/11/2015 17:58:29
por Nataniel Zanferrari

Foto por: Nataniel Zanferrari



Entre as atividades do Seminário do PEP, houve uma oficina de construção de objetivos estratégicos

MAIS FOTOS VER O VIDEO

Chegaram ao fim as atividades da 2ª edição do Seminário de Formação de Multiplicadores do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso 2015-2025 (PEP-Unemat). O Seminário teve início na manhã de ontem (10), no Mato Grosso Palace Hotel, em Cuiabá, e terminou na tarde de hoje (11).

Realizado pela Unemat em parceria com o Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE) e pela Multi Assessoria, o evento tem como objetivo apresentar e consolidar os dados institucionais organizados pelas equipes técnicas dos 13 *campi* e da Sede Administrativa quanto à identidade e aos propósitos da Universidade a curto, médio e longo prazo. Durante esta edição será realizada a validação dos dados e informações da Unemat que se referem à missão, à visão, aos valores, aos princípios e às análises do ambiente interno e externo, a partir das discussões desencadeadas por toda a comunidade acadêmica após o a 1ª edição do Seminário, realizado nos polos de Alta Floresta, Cáceres, Nova Xavantina, Tangará da Serra e Sinop.

Participaram do Seminário a reitora Ana Maria di Renzo; os pró-reitores de Ensino de Graduação, Vera Lúcia da Rocha Maquêa; de Pesquisa e Pós-Graduação, Rodrigo Bruno Zanin; de Extensão e Cultura, Alexandre Gonçalves Porto; de Administração, Valter Gustavo Danzer; de Gestão Financeira, Ezequiel Nunes Fonseca; e de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, Francisco Lledo dos Santos, que também é coordenador do Comitê de Gestão do PEP. Além deles, também participam do evento o presidente do Sindicato dos Técnicos da Educação Superior da Universidade do Estado de Mato Grosso (Sintesmat), Luiz Wanderlei dos Santos, e o técnico Guilherme Vargas, representando o Conselho Curador (Concur) da Unemat. O evento também conta com a participação dos diretores político-pedagógicos e financeiros, diretores administrativos e equipes técnicas dos *campi* de Alto Araguaia, Alta Floresta, Barra do Bugres, Cáceres, Colíder, Diamantino, Luciara, Juara, Nova Mutum, Nova Xavantina, Pontes e Lacerda, Sinop e Tangará da Serra e da Sede Administrativa.

O segundo dia do Seminário teve início com a discussão e validação em plenária sobre as dimensões de ambiente externo da Instituição, dando sequência à discussão iniciada ontem. As discussões sobre o ambiente externo foram divididas em oito temas: tecnologia, meio ambiente, forças competitivas, governo e política, cultura, economia, estrutura demográfica e estrutura social.

Também foi discutido o orçamento da Instituição, onde foram expostos dados e retiradas as dúvidas dos participantes, baseadas nas projeções até 2018. Os dados serão disponibilizados no site do PEP no decorrer desta semana.

Na parte da tarde, os participantes também foram instruídos sobre o Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) da Unemat, um concentrador de informações obtido do ambiente institucional e transformado em informações consistentes e atualizadas com o objetivo de retirar conhecimento relevante aplicável que trará resultados tanto a curto quanto a médio e longo prazo, amparando os tomadores de decisão e oportunizando a transparência da administração pública da Universidade junto à sociedade.

O professor Otávio Freire, da Multi Consultoria, apresentou a priorização e metodologia de construção dos objetivos, além do Sistema Dialógico de Identificação das Relações (Sidir) da Unemat. Na sequência, professor Otávio ministrou uma oficina de construção de objetivos estratégicos.

Os resultados apresentados nesta edição do Seminário possibilitam vivenciar os princípios da participação e da democracia propostos pelo PEP, à medida que cada equipe técnica representa as diversas vozes que constituem e integram a Unemat, legitimam as ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão e asseguram a autonomia institucional, aspecto que identifica a universidade pública como produtora do conhecimento como um bem social.

Visitas: 5189 | Impressões: 78 Tweetar

Notícias relacionadas

Nenhuma notícia relacionada

Mais notícias

03/02/2016
Acadêmicos da Unemat recebem treinamento do Ministério de Minas e Energia

02/02/2016
Parceria entre Unemat e UFG pesquisa espécies de bambu de Mato Grosso

30/01/2016
Unemat chora a morte do professor Maldonado, o primeiro reitor da Instituição

29/01/2016
Cineclube Zumbis exibe 'Luzes da Cidade', clássico de Charlie Chaplin

28/01/2016
Projeto de pesquisa sobre erosões se encerra com seminário em Reserva do Cabaçal

27/01/2016
Está aberta solicitação aos recursos da Chamada Universal

27/01/2016
Inscrições para cursos de teatro e coral vão até dia 5

26/01/2016
Unemat adquire veículo aéreo não-tripulado para projeto de pesquisa

26/01/2016
Professor da Unemat apresentará trabalho em Conferência na Grécia

26/01/2016
Unemat tem mudanças na esfera administrativa

Mais lidas

1 05/08/2010
Resultado do Vestibular será divulgado nesta sexta
143283 vezes

2 29/11/2004
Unemat publica edital de concurso
107927 vezes

3 01/03/2006
Divulgado edital do concurso público para professor da Unemat
104018 vezes

4 31/10/2012
Unemat oferta 18 cursos de extensão a distância gratuitos
103234 vezes

5 14/12/2012
Três egressos de Geografia são aprovados em programas de mestrado
67718 vezes

FOTOS DO 1° DIA DO II SEMINÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT 2015-2025













FOTOS DO 1° DIA DO II SEMINÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT 2015-2025













FOTOS DO 1° DIA DO II SEMINÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT 2015-2025













FOTOS DO 1° DIA DO II SEMINÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT 2015-2025













FOTOS DO 1° DIA DO II SEMINÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT 2015-2025













FOTOS DO 1° DIA DO II SEMINÁRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA UNEMAT 2015-2025













FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

* Boa metodologia para sistematização dos dados vindos dos Campis (Atlas T.I., Rótulos, ranking);
* Validação dos dados adequada; presença da gestão;
* Trabalho eficiente do comitê e equipe técnica (coordenação); distribuição de material (pendrive, etc)
* Ambiente físico adequado, ótimos coffee break;

2) Pontos Fracos/Negativos

* Tempo reduzido para o I seminário geral;
* Mudança relativa ao treinamento (2º) das equipes que, inicialmente, era planejado para ser nos pólos e, devido aos atrasos (dos campis), teve que ser feito neste seminário.
* Falas demasiadamente longas nas discussões.

3) Sugestões

- Manter os pontos fortes / positivos para o seminário de dezembro;
- Cobrança dos Campis (pela coordenação) para o cumprimento dos prazos;
- Ser mais incisivos para evitar falas longas e discussões repetitivas.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Possibilidade de discussão e processo de construção de planejamento participativo

2) Pontos Fracos/Negativos

Tempo

3) Sugestões

Ampliação da carga horária.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Discussões acaloradas e a garantia da participação geral. (todas as vozes são ouvidas)

2) Pontos Fracos/Negativos

Tempo: Pouco tempo para discutir o GRANDE volume de dados.

3) Sugestões

Melhorar a gestão de tempo e criar mecanismos que evitem discussões sem sentido.
Fazer a próxima reunião em Cuiabá

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

As discussões estão sendo ótimas.
Muito proveitoso.
Metodologia muito dinâmica.

2) Pontos Fracos/Negativos

Tempo insuficiente.

3) Sugestões

Restringir o tempo de fala dos participantes
Que os encontros continuem acontecendo em Cuiabá.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso

MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Participação coletiva democrática.

2) Pontos Fracos/Negativos

Programação curta. Falta de consciência de certos participantes em intervir sempre com a mesma proposição e o hábito de contar história.

3) Sugestões

Próximos encontros dar uma programação mais elástica.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

→ EQUIPE TÉCNICA EXCELENTE.

→ METODOLOGIA ADEQUADA

2) Pontos Fracos/Negativos

→ POUCO TEMPO

→ MASSANTE

→ MUITOS DOS PARTICIPANTES NÃO ENTENDERAM A ESSÊNCIA DA METODOLOGIA.

3) Sugestões

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

→ Discussão dos temas em grupos aleatórios
→ Temas abrangentes através de pesquisa
→

2) Pontos Fracos/Negativos

→ O tempo para fala deveria ter sido pré estabelecido para não alongar demais o assunto
→ Ter revisto o tempo do encontro e o tempo para discutir os assuntos.

3) Sugestões

→ Rever o tempo do encontro
→ Espaço de tempo entre os encontros

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- O evento em si foi ótimo;
- Proposta;
- Respeito as opiniões;

2) Pontos Fracos/Negativos

- Dentro dos grupos ~~muitos~~ alguns não contribuiram com interesse;
- Tentativo de persuasão de ideias (de alguns)

3) Sugestões

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Coordenação, assessoria e ~~metodologia~~ metodologia

2) Pontos Fracos/Negativos

Envolvimento da comunidade acadêmica de forma mais ampla

3) Sugestões

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Oportunidade de participação de todos.
Organização do material
Local do evento.

2) Pontos Fracos/Negativos

Muito tempo para a mesma metodologia.
Tempo de execução das atividades.

3) Sugestões

Fazer o próximo evento em Cuiabá! Hotel Fazenda Mato Grosso.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- PARTICIPAÇÃO
- METODOLOGIA.
- SER REALIZADO FORA DAS DEPENDENCIAS DA UNEMAT.
-

2) Pontos Fracos/Negativos

- TEMPO (2 DIAS)
- POUCO ACOMPANHAMENTO DA CONSULTORIA NAS ETAPAS ANTERIORES FACE AO VALOR DO CONTRATO.

3) Sugestões

- EVENTOS EM CUIABÁ.
- MAIOR ENVOLVIMENTO CONSULTORIA.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Metodologia do evento
Realização do evento em Cuiabá

2) Pontos Fracos/Negativos

Dias destinados ao evento - ampliar o número de dias

3) Sugestões

Ampliar o número de dias do evento
Realizar o próximo evento em Cuiabá

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Comprometimento dos escolares no processo de construção do Planejamento

2) Pontos Fracos/Negativos

Tempo insuficiente p/ discutir os conflitos de ideias.

3) Sugestões

Sistematizar as ferias de forma que possa agilizar os procedimentos no desenvolvimento do trabalho.

Gestão.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso

MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Boa metodologia
- Equipe focada e bem preparada
- Coffee Break
- material consistente, bem embasado

2) Pontos Fracos/Negativos

- Tempo para discussão insuficiente

3) Sugestões

- melhorar a função/ruação tempo x discussões

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT MULTI

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Local - excelente
- Logística - Muito boa
- material - Muito bom

2) Pontos Fracos/Negativos

- Horários de trabalho -
- Discussões intermináveis sobre o mesmo assunto

3) Sugestões

- Limitar as falas
- Limitar o tempo das falas
- Distribuição prévia do material

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Participação massiva
- Dados sistematizados para análise
- Bem organizado

2) Pontos Fracos/Negativos

- Discussão muito longas
- Muita fala repetitiva/

3) Sugestões

- Determinar um tempo menor nas discussões

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

* SEPARAÇÃO GRUPOS POR CORES.
* OBJETIVIDADE NA VALIDAÇÃO DOS DADOS.
* COMPROMISSO COM O PLANEJAMENTO.
* MATERIAL DIDÁTICO.
* METODOLOGIA.

2) Pontos Fracos/Negativos

* DIVISÃO DO TEMPO.
* DISCUSSÃO POR PARTE DE ALGUNS PARTICIPANTES SEM NEXO.

3) Sugestões

* TER UM PERÍODO MAIOR.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

LOCAL

2) Pontos Fracos/Negativos

Metodologia prejudicada pelo tempo

3) Sugestões

Monta mesa com um condutor e todos os demais só tem intervenção se provocado.
Mandar o material com antecedência
ENCERRA AS INCRIÇÕE ANTES DA PRIMEIRA FALA.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- MATERIAL APRESENTADO
-

2) Pontos Fracos/Negativos

- POUCO TEMPO
- FALTA DE CLAREZA NO ENCAMINHAMENTO DA PAUTA

3) Sugestões

MELHORAR O CRONOGRAMA

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

A realização do evento em Cuiabá.
O material muito completo.
A apresentação dos dados.

2) Pontos Fracos/Negativos

O tempo para as atividades
O controle ou condução das falas (discussões)

3) Sugestões

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Ambiente físico adequado
- Objetivos alcançados
- Discussão e debates profícuo

2) Pontos Fracos/Negativos

- ~~Aumentar o tempo do evento~~
- metodologia exaustiva
- Desvios do objetivo
- tempo do evento muito curto

3) Sugestões

- Aumentar o tempo do evento
- Otimizar os encaminhamentos

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- MATERIAL ENTREGUE É ADEQUADO.
- PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE
- COLABORAÇÃO DOS TÉCNICOS E DOCENTES.

2) Pontos Fracos/Negativos

- POUCO TEMPO
- LOCAL INADEQUADO, ADEQUAR ESPAÇO PARA DISCUSSÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO.
- MELHOR CONTROLE DO TEMPO PARA AS FALAS NAS PLENÁRIAS.

3) Sugestões

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

DISCUSSÕES REALIZADAS, APOIO DA EQUIPE DA CONSULTORIA E DA EQUIPE DA UNEMAT

2) Pontos Fracos/Negativos

O PRAZO/PERÍODO DOS TRABALHOS DEVE SER MAIOR DEVIDO À DENSIDADE E COMPLEXIDADE DOS TEMAS ABORDADOS, ALGUMAS DISCUSSÕES TRATARAM DE PONTO DE VISTAS PESSOAIS AO INVÉS DE PONTOS DE INTERESSE INSTITUCIONAL.

3) Sugestões

O TEMPO DE 3 DIAS, NO MÍNIMO, PARA O PRÓXIMO ENCONTRO.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Participação dos campi
- Efetiva contribuição para a UNEMAT

2) Pontos Fracos/Negativos

- Tempo curto
- Redundancia nas discussões

3) Sugestões

- Tempo maior p/ executar as atividades

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Participação massiva
- Dados sistematizados para análise
- Bem organizado

2) Pontos Fracos/Negativos

- Discussão muito longas
- Muita fala repetitiva/

3) Sugestões

- Determinar um tempo menor nas discussões

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

* SEPARAÇÃO GRUPOS POR CORES.
* OBJETIVIDADE NA VALIDAÇÃO DOS DADOS.
* COMPROMISSO COM O PLANEJAMENTO.
* MATERIAL DIDÁTICO.
* METODOLOGIA.

2) Pontos Fracos/Negativos

* DIVISÃO DO TEMPO.
* DISCUSSÃO POR PARTE DE ALGUNS PARTICIPANTES SEM NEXO.

3) Sugestões

* TER UM PERÍODO MAIOR.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

LOCAL

2) Pontos Fracos/Negativos

Metodologia prejudicada pelo tempo

3) Sugestões

Monta mesa com um condutor e todos os demais
so te intervenção se provocado.
Mandar o material com antecedência
ENCERRA AS INCRIÇÕE ANTES DA PRIMEIRA FALA.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- MATERIAL APRESENTADO
-

2) Pontos Fracos/Negativos

- POUCO TEMPO
- FALTA DE CLAREZA NO ENCAMINHAMENTO DA PAUTA

3) Sugestões

MELHORAR O CRONOGRAMA

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

A realização do evento em Cuiabá.
O material muito completo.
A apresentação dos dados.

2) Pontos Fracos/Negativos

O tempo para as atividades
O controle ou condução das falas (discussões)

3) Sugestões

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Ambiente físico adequado
- Objetivos alcançados
- Discussão e debates profícuo

2) Pontos Fracos/Negativos

- ~~Aumentar o tempo do evento~~
- metodologia exaustiva
- Desvios do objetivo
- tempo do evento muito curto

3) Sugestões

- Aumentar o tempo do evento
- Otimizar os encaminhamentos

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Trabalho da equipe PEP de Parabéns.
- Organização do evento
- Equipe conseguiu passar a mensagem
- Foco no resultado positivo para todos os campos.

2) Pontos Fracos/Negativos

Su

3) Sugestões

Importantíssimo a participação de todos na construção de ações de melhoria da Unemat como um todo.

A. Fazer cronograma de horas para discussão, validação, com foco no resultado

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

EQUIPE BEM PREPARADA E COMPROMETIDA.

2) Pontos Fracos/Negativos

INEFICIÊNCIA NO CONTROLE DO TEMPO DESTINADO PARA A FALA DOS PARTICIPANTES - DESPERDÍCIO DE TEMPO.

3) Sugestões

LIMITAR O NÚMERO DE PARTICIPANTES COM USO DA FALA BEM COMO CRONOMETRAR A FALA DE CADA EXPOSITOR.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso

MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Discussão democrática

2) Pontos Fracos/Negativos

Tempo escasso;
Discussão de assuntos sem nexo com os trabalhos;
Repetição sem necessidades de defesas já contempladas anteriormente.

3) Sugestões

Antes da finalização do planejamento, realizar de forma democrática uma criteriosa busca por "possíveis problemas" existentes na Universidade não contempladas no PEP e se interessante inseri-lo.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Metodologia de trabalho; da realização dos debates;
- Condução das discussões do segundo dia;
-

2) Pontos Fracos/Negativos

- Muitas pessoas divagando, repetindo falas e fugindo do tema;
- falta pontualidade dos participantes;
-

3) Sugestões

- Mais tempo p/ os grupos discutirem as sugestões comparando-os itens dos campus.
- Próxima fase começar no horário previsto.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso — MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

As discussões são muito importantes, a metodologia surpreendeu.

2) Pontos Fracos/Negativos

Pouco tempo para realização das discussões. O material poderia ter sido disponibilizado antes para conhecimento

3) Sugestões

Que os cronogramas sejam disponibilizados com antecedência.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

A equipe trouxe as discussões de forma organizada com a utilização do sistema que refinou assuntos comuns entre os campi. O comitê soube conduzir de forma otimizada em relação ao tempo para o desenvolvimento das tarefas

2) Pontos Fracos/Negativos

2 dias foi pouco para aprofundar o assunto e assimilar os temas. A tarefa para realização dos campi, foi pouco explicada e o período de entrega é muito curto.

3) Sugestões

Que os próximos encontros sejam feitos de forma que se tenha tempo de sobra para que não aproveme pontos sem a devida discussão.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Discussão entre os campi;
- Integração de ideias;
- bons debates;
- Equipe de consultoria interessada;
- Bom material.

2) Pontos Fracos/Negativos

- Curto prazo do evento (Ideal = 3 dias);
- falas demasiadamente longas;
- Discussões desnecessárias, por vezes;
- As deliberações foram feitas às pressas.

3) Sugestões

- Necessidade de mediação mais enérgica; as falas, que são de 2 min, tornavam-se discursos longos e desnecessários.
- Aumentar o período do evento.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso — MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

PESSOAS EMPENHADAS.
METODOLOGIA.

2) Pontos Fracos/Negativos

TEMPO INSUFICIENTE PARA ~~DEBATE~~.
LOGÍSTICA
ALIMENTAÇÃO.

3) Sugestões

AMPLIAÇÃO DO TEMPO.
PRÓXIMO ENCONTRO EM CÁCERES.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Oportunidade de discussão junto a todos os representantes dos campi, conhecendo a realidade de cada unidade.
- Metodologia do debate;
- Organização do evento

2) Pontos Fracos/Negativos

Pouco tempo (2 dias) para a discussão dos temas.

3) Sugestões

- Ampliar o tempo para as discussões;
- Participação dos membros da Consultoria junto aos Campi, presente fisicamente nas unidades, auxiliando no decorrer das atividades

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- seriedade na condução do trabalho
- Sinergia e interação nas equipes em decorrência da metodologia nas atividades realizadas
- Oportunidade de crescimento e aprendizagem

2) Pontos Fracos/Negativos

- Tempo das atividades / atividades cansativas
- A abertura do 2º seminário tomou o tempo da manhã do primeiro dia, encurtar o tempo da abertura
- ~~atividades~~

3) Sugestões

→ Continuidade das atividades.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

Prof. MALUF

1) Pontos Fortes/Positivos

- Organização
- ~~[illegible]~~ - disponibilidade p/ ouvir.
- Metodologia ao q. parece é dominada pelo grupo, mas não abre p/ revê-la

2) Pontos Fracos/Negativos

- Falta de tempo p/ discussão, comprometendo às discussões.

3) Sugestões

- Envio da metodologia de trabalho
- maior tempo p/ discussão.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Equipe Comprometida c/ a Realização do PEP
- Relevância dos objetivos a alcançar.
- Participação de Toda Comunidade.
- Material disponibilizado.
- Organização e Realização

2) Pontos Fracos/Negativos

- Tempo e Realização das Tarefas com mais elasticidade.
- Disponibilidade Informações precisas.

3) Sugestões

- Realizar o evento com mais Tempo para discussões, para uma melhor elaboração das perspectivas.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

· Localização do Evento
Informações técnicas
· Organização

2) Pontos Fracos/Negativos

· Poucos dias para discussão e treinamento; as discussões até tarde são cansativas

3) Sugestões

Que a próxima reunião aconteça novamente em Cuiabá e garanta que a ida e volta seja em dias de trabalho, como dessa etapa, evitando sábados ou domingo

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Equipe capacitada e clara
- Engajamento dos participantes
- Material de apoio

2) Pontos Fracos/Negativos

- Perda de foco nas discussões
- Excesso de discursos desnecessários
- Ambiente com muitas pessoas discutindo fica difícil de ouvir e compreender o colega de grupo

3) Sugestões

- Preparar os participantes para não ir para assembleia com intuitos de discursos e discussões políticas institucionais, depoimentos de casos pontuais..

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Quanto a realização do evento e local escolhido.
- Metodologia

2) Pontos Fracos/Negativos

- A dinâmica adotada para a discussão dos parâmetros.

3) Sugestões

- Adoção de uma dinâmica mais efetiva quanto ao debate, disponibilizando mais tempo p/ o debate.
- Respeitar o horário p/ refeição (almoço)

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Discussão (~~[illegible]~~) e debate dos temas; A empresa esta preparada; Participação da Alta Gestão da Unemat; Envolvimento dos servidores; Realizado em Cuiaba-MT; Material muito bom;

2) Pontos Fracos/Negativos

tempo escasso p/ discutir e propostas; MALUF gosta muito coisa e muito fora do assunto;

3) Sugestões

Encontro em Cuiaba; pensar o proximo encontro d mais tempo; Cronometrar o tempo de fala de cada um; buscar uma discussão mais resolutiva e objetiva.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Equipe muito bem preparada
- Local Adequado
- metodologia eficiente

2) Pontos Fracos/Negativos

Pouco tempo para os questionamentos, discussões e validações, ocasionando cansaço, ficou extenuante.

3) Sugestões

Próxima etapa sugiro 03 dias

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT MULTI

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- CLAREZA DAS EXPLICAÇÕES.
- DISPONIBILIDADE DA CONSULTORIA E DA COMISSÃO.

2) Pontos Fracos/Negativos

FALHA DA COMISSÃO NAS CONDUÇÕES DAS DISCUSSÕES. O GERENCIAMENTO DO TEMPO DAS FALAS MUITA DAS VEZES FORAM EXTRAPOLADAS, OQUE TORNOU A DISCUSSÃO, MUITAS VEZES PROLIXAS. NO DIA DE HOJE, A MESA FOI + SEVERA E AS DISCUSSÕES FORAM MAIS OBJETIVAS.

3) Sugestões

CRONÔMETRO NAS FALAS!

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- informações extremamente importantes
- metodologia satisfatória

2) Pontos Fracos/Negativos

- Pouco tempo para discussões dos assuntos.
- discussões coerentes com os temas abordados.

3) Sugestões

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Tempo de Discussão;
Bom ambiente de trabalho;
Apresentação objetiva do palestrante;
A continuidade do PEP;

2) Pontos Fracos/Negativos

Tempo reduzido;
Foco: discussões redundantes;

3) Sugestões

Encontros com mais tempo entre as discussões;
Palestrantes;

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Por ser a primeira participação em evento somente para gestores, eu como acadêmica pude absorver muito conhecimento, ótimo material de estudo, boas ideias.

2) Pontos Fracos/Negativos

Falta de tempo.

3) Sugestões

Mais dias de evento.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Aprendizagem da metodologia e técnica para a elaboração de planejamento estratégico de uma organização de alta complexidade.
Condução adequada por parte da consultora.

2) Pontos Fracos/Negativos

→ Escasso tempo para a discussão: dispondo de tempo mais longo seria menos cansativo
→ Participação escassa no Campus: pessoal sem compromisso com a instituição; complicado com o insuficiente preparo do grupo em relação à capacitação recebida em cada encontro

3) Sugestões

Alongar o período de encontro adequado à carga de trabalho
Realizar maior quantidade de simulações.
- Diminuir o tempo de expressões que fogem do assunto (objeto de trabalho).

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Material de qualidade. Apresentações objetivas e diretas. Pontualidade. Capacidade de agregar todos os Campi com discussões proveitosas

2) Pontos Fracos/Negativos

O tempo foi insuficiente para as discussões. Determinar os tempos das falas para não delongar as discussões.
Metodologia do 1º dia muito cansativo.

3) Sugestões

Sugiro que três dias sejam mais proveitosos para elaborarmos/definirmos um PEP mais robusto.
Próximo encontro aqui em Cuiabá

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Local
Metodologia
Material
Pessoas (Equipe da Comissão) preparadas
Lanche

2) Pontos Fracos/Negativos

- Tempo para a fala deve ser cronometrado

Talvez seja melhor, caso a pauta requeira, três dias.

3) Sugestões

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Participação de representantes dos Campi e debates pontuais sobre os pontos de cada temática. A organização dos materiais possibilitou a leitura e a troca das discussões ocorridas nos Campi.

2) Pontos Fracos/Negativos

O tempo para execução das tarefas (foram) foi insuficiente demandando de um mais tempo para reflexão e debates mais aprofundados sobre determinados temas mais complexos.

3) Sugestões

a realização do próximo evento para datas de 10 e 11 e não 9 e 10, em razão de final do ano letivo.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Objetivo e direto nas atividades
- programação com material adequado e esclarecedor
- metas diárias claras.
- divisão de tarefas e acompanhamento da organização aos presentes bem efetuada.

2) Pontos Fracos/Negativos

- pouco tempo para discussão
- pouco tempo para exercício de criação dos objetivos da Unemat

3) Sugestões

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- ORGANIZAÇÃO.
- DADOS PRECISOS.
- LOCAL ADEQUADO.
- PLANEJADO (EVENTO).

2) Pontos Fracos/Negativos

- ALGUNS NÃO SABIAM DAS DISCUSSÕES.

3) Sugestões

- MAIOR TEMPO.
- SER NO MESMO LOCAL.
- DISPONIBILIZAR DADOS ANTES DO EVENTO.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- AMPLIAR OS CONHECIMENTOS SOBRE A INSTITUIÇÃO
- CONHECER DAS DIVERSAS REALIDADES LOCAIS
- DAR VAZÃO ÀS DIVERSAS PROPOSTAS CONSTRUÍDAS NA PRÁTICA
- MOMENTO (~~Com~~) DE VIVÊNCIA COM OS COLEGAS
- SOCIALIZAÇÃO ENTRE AS DIVERSIDADES

2) Pontos Fracos/Negativos

- ESTRUTURA DO EVENTO NÃO CONTEMPLOU A CARACTERÍSTICA DA INSTITUIÇÃO
- A APRESENTAÇÃO DO EVENTO NÃO ADEQUADA AOS PROCESSOS NECESSÁRIOS À COMPLEXIDADE DA UNEMAT
- INTERVENSÕES DESNECESSÁRIAS E ~~CONDUT~~ INDUTORIAS DA CONSULTÓRIA

3) Sugestões

- DINÂMICAS DE GRUPOS COM ATIVIDADES RECREATIVAS (RÁPIDAS)
- MENOS PARTICIPAÇÕES DA CONSULTORIA NOS DEBATES

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- A organização e metodologia empregada eficiente
- Esclarecimentos do Otávio foram importantes para a credibilidade do trabalho
- Objetividade de forma geral
- Local do Evento

2) Pontos Fracos/Negativos

- Pressa até certo ponto excessiva e desnecessária durante a validação
- 2 dias ficam muito restritivos e apressam as colaborações, tornando inclusive + cansativo

3) Sugestões

- Se possível que a multi acompanhe mais de perto os trabalhos sendo feitos nos campi

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- Metodologia interessante utilizada pela Multi para conectar os dados dos alunos nos campi;
- Possibilidade de discussão dos temas, fazendo com que o evento fosse participativo.

2) Pontos Fracos/Negativos

- Pouco tempo para discussão dos itens a serem validados;
- Discussão não pertinente de alguns participantes do evento que fez com que o tempo fosse ainda menor.

3) Sugestões

- Maior rigor no tempo destinado as discussões para validação, evitando discussões desnecessárias.
- Ampliação do tempo destinado ao evento.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

* DIVIDIR EM GRUPOS
* TRABALHAR COM AS ATIVIDADES.
* FAZE INTERAÇÃO ENTRE OS CAMPUS.
* PONTO SUPER POSITIVO A PARTICIPAÇÃO DA REITORA e PRO-REITORES

2) Pontos Fracos/Negativos

* POUCO TEMPO PARA DISCUTIR OS ASSUNTOS
* PONTO NEGATIVO é A prof. ELIZETH CONDUZIR MELHOR AS ATIVIDADES
* ORGANIZAR MELHOR AS ATIVIDADES.

3) Sugestões

COMO SUGESTÃO TIRAR A ELIZETH. da CONDUÇÃO e COLOCAR o prof. JULIO. MUITO MAIS PREPARADO.

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso

MULTI Assessoria e Consultoria

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

Empenho geral nas discussões, ciência do planejamento da UNEMAT na contemplação de temp discussão para 10 anos.

2) Pontos Fracos/Negativos

Tempo insuficiente de discussão
Metodologia não-convicente, não é clara, não é didática.
Ausência da consultoria no Campi dando o apoio Rompimento de seções, oficinas, sem organização suporte de sistemas e ferramentas claras.

3) Sugestões:

Note-se um apoio da consultoria de forma "corrida" e agora certa, ou falta de credibilidade, pelo acompanhamento contínuo, sempre justificando vários acessos isso do ponto do cliente (quem toma o serviço) é péssimo.
Ter processo claro de serviço
Melhor Nível de serviço

Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Av. Tancredo Neves, 1095, CEP: 78.200-000, Cáceres, MT
Telefone: (65) 3221 0091 - www.unemat.br
E-mail: planejamentoestrategico@unemat.br

UNEMAT
Universidade do Estado de Mato Grosso

Prof. Adauto Bueno

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO
2º seminário de Planejamento Estratégico Participativo

1) Pontos Fortes/Positivos

- DEMOCRACIA (PALAVRA DADA A TODOS);
- LANCHE OK;
- TEMPO DE EVENTO ADEQUADO (MAL APROVEITADO, PORÉM);
-

2) Pontos Fracos/Negativos

- SALA DOS TRABALHOS PEQUENA;
- MESAS REDONDAS INADEQUADAS;
- FALTA DE HORÁRIO PARA COFEE BREAK;
- ~~EXCESSO DE~~ GERENCIAMENTO DO TEMPO INADEQUADO;
- FALTA DE ESTACIONAMENTO;
- CONVERSAS PARALELAS;

3) Sugestões

- TROCAR PARA HOTEL QUE CONTEMPLE AS FALHAS ACIMA;
- LIMITAR DE ALGUMA FORMA A PARTICIPAÇÃO DE ALGUNS CHATOS.
- GERENCIAR MELHOR EVITANDO PERDA DE TEMPO, CONVERSAS PARALELAS, ETC.
- ESTABELECER HORÁRIOS FIXOS PARA OS INTERVALOS.

SÉRGIO RIEFFEL - DIAMANTINO(MT)

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APÊNDICE VII

MEMÓRIA DE REUNIÃO

MEMÓRIA DE REUNIÃO:

CONSULTORIA EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CONTRATO Nº 154/2014

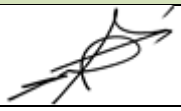
Local: Sede Consultoria em São Paulo **Data:09/09/15 a 11/09/15**

1. AGENDA:

Definição e Validação dos fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis: Capacitar a Equipe Técnica na metodologia.

2. ACORDOS:

O consultor sênior Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes capacitou de forma EAD (via Skipe e telefone) os membros do comitê na metodologia contou ainda com o suporte da consultora Sênior Keila Costa e os consultores juniores Mariane Pinho e Lucas Carvalho.

Nome	Assinatura	Contato	
		Telefone	Endereço eletrônico
Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes		11-2893.5873	evandro@ilumeobrasil.com.br

MEMÓRIA DE REUNIÃO:

CONSULTORIA EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CONTRATO Nº 154/2014

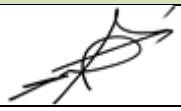
Local: Sede Consultoria em São Paulo **Data: 14/09/15 a 16/09/2015**

1. AGENDA:

Definição e Validação dos fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis: Realizar reuniões com os responsáveis para identificação.

2. ACORDOS:

O consultor sênior Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes esteve capacitando de forma EAD (telefone e Skype) o comitê

Nome	Assinatura	Contato	
		Telefone	Endereço eletrônico
Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes		11-2893.5873	evandro@ilumeobrasil.com.br

MEMÓRIA DE REUNIÃO:

CONSULTORIA EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CONTRATO Nº 154/2014

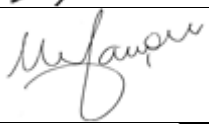
Local: Sede Consultoria em São Paulo e Cuiabá **Data: 11/11/15**

1. AGENDA:

Definição e validação dos fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis: Validar os Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) com os responsáveis

2. ACORDOS:

No dia 11/11/15 os consultores capacitaram durante o II Seminário de Planejamento Estratégico as equipes técnicas na validação dos fatores críticos de sucesso.

Nome	Assinatura	Contato	
		Telefone	Endereço eletrônico
Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes		11-2893.5873	evandro@ilumeobrasil.com.br
Profa. Dra. Márcia Garçon		11-2893.5873	marcia.garçon@ilumeobrasil.com.br
Prof. Dr. Otávio Freire		11-2893.5873	otavio@ilumeobrasil.com.br
Walney Barbosa dos Reis		11-2893.5873	walney@ilumeobrasil.com.br
Keila Costa			

MEMÓRIA DE REUNIÃO:

CONSULTORIA EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CONTRATO Nº 154/2014

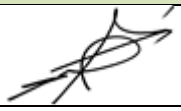
Local: Sede Consultoria em São Paulo **Data: 04/09/15 a 08/09/15**

1. AGENDA:

Construção do Modelo de Gestão e de um Plano de Implementação: Definir próximos passos para a implementação.

2. ACORDOS:

Consultor Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes capacitou de forma EAD o comitê quanto a definição dos próximos passos para a implementação as consultoras Keila Costa e Mariane Pinho estavam reunidas junto com os membros do comitê dando suporte na capacitação dos mesmos.

Nome	Assinatura	Contato	
		Telefone	Endereço eletrônico
Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes		11-2893.5873	evandro@ilumeobrasil.com.br