

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REY – UFSJ.

NUCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – NEAD.

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL.

**O USO DA FERRAMENTA DE GESTÃO ANÁLISE SWOT COMO INSTRUMENTO
DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
A OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS PARA ATENDIMENTO EM CENTRAIS DE
AMBULÂNCIAS PÚBLICAS.**

HORTHIZ MARTINS THOMAZ.

Graduado em Administração de Empresas. Unileste – MG.

Pós Graduado em Logística Empresarial e SCM. Faculdade Pitágoras.

São João Del Rey, 2018.

Polo Educacional de Timóteo

RESUMO: As Ferramentas de Gestão foram criadas, usadas e evoluídas ao longo dos anos, décadas, séculos e até mesmo milênios. Infelizmente o homem sempre esteve em guerra e toda guerra gira em torno de uma estratégia, que é uma ferramenta de gestão que leva ao mais sábio criar ou descobrir uma vantagem competitiva diante de uma situação adversa, mas as situações adversas não estão presentes somente durante uma guerra armada. Administrar órgãos públicos hoje, com uma demanda da população cada vez maior e recursos cada vez mais escassos, faz exigir do administrador público utilizar de verdadeiras Táticas de Guerra.

O Uso da Ferramenta de Gestão Análise SWOT como instrumento de Planejamento Estratégico na Administração Pública, pode identificar as características da organização, que podem ser utilizadas para a simulação de cenários e a criação de parâmetros para a estruturação de um plano de projeto, para usar outras ferramentas que existem na Administração Privada. Neste cenário a ferramenta SWOT pode ser de grande utilidade em Administrações Públicas, pois seu uso é de grande importância em um ambiente particular e privado. Consequentemente o seu uso em um ambiente público, que na maioria das vezes não tem nenhum incentivo e até mesmo o controle das suas ações, pode influenciar todas as empresas de uma nação, neste caso a diferença entre a vida e a morte em um atendimento de Centrais de Ambulâncias Públicas. Este estudo foi realizado na Central de Ambulâncias de Belo Oriente, com o objetivo de identificar melhorias de atendimento para a população.

Palavras chave: Ferramentas. Gestão. Estratégia. Planejamento. Particular. Privado. Ambulância.

ABSTRACT: Management Tools have been created, used and evolved over the years, decades, centuries and even millennia. Unfortunately man has always been at war and every war revolves around a strategy, which is a management tool that leads the wiser to create or discover a competitive advantage in the face of an adverse situation, but adverse situations are

not present only during a armed war Administering public agencies today, with a growing population demand and increasingly scarce resources, requires the public administrator to use real War Tactics. The use of the SWOT Analysis Management Tool as a Strategic Planning Tool in Public Administration can identify the characteristics of the organization that can be used for scenario simulation and the creation of parameters for structuring a project plan to use other tools that exist in Private Administration. In this scenario the SWOT tool can be very useful in Public Administrations, since its use is of great importance in a private and private environment. Consequently its use in a public environment, which for the most part has no incentive and even control of its actions, can influence all the companies of a nation, in this case the difference between life and death in a care of Public Ambulance Centers. This study was conducted at the Ambulance Center of Belo Oriente, with the objective of identifying improvements in care for the population.

Keywords: Tools. Management. Strategy. Planning. Particular. Private. Ambulance.

1. INTRODUÇÃO.

Diante de mundo globalizado, onde as transformações ocorrem rapidamente e que a população cresce em proporções geométricas, as fontes de suprimentos e serviços necessários para a sobrevivência da população mundial estão sendo usadas cada vez mais rápidas. Novas doenças se apresentam frequentemente e até mesmo algumas doenças antigas voltaram como ameaça para a sobrevivência da população. Outras necessidades básicas como alimentação e educação, segurança, infraestrutura em saneamento básico e transportes, apontam um futuro incerto onde os recursos naturais são cada vez mais escassos. Porém nos dias de hoje a Administração Pública já enfrenta outros tipos de falta de recursos:

- **Diminuição de receita devido à queda de arrecadação de impostos:** Devido à alta concorrência entre as empresas privadas que procuram cada vez mais reduzir custos para aumentarem seus lucros (OBS: Algumas empresas já tem a preocupação em somente reduzir suas despesas para manterem um nível mínimo de lucro) e assim não ocorre à venda de mais produtos, mas sim a valorização de poucos produtos e diminuição dos custos operacionais, como demissões, diante da troca de trabalhadores por linhas de montagem automatizadas e robotizadas.
- **Redução de funcionários nos setores públicos:** É ocasionado por aposentadorias, afastamentos, férias, etc. Somado estes fatores a deficiência de contratação de pessoal causada pela legislação específica, falta de mão de obra qualificada ou favorecimento político, cria um cenário de atendimento ruim para a população que tende a ser prejudicada.
- **Uso excessivo de recursos naturais:** Recursos como água, que em algumas regiões do Brasil já é racionada, influencia diretamente no uso da tarifa vermelha na conta de luz, aumentando assim, os valores dos produtos e serviços a serem contratados pela administração pública.

Neste cenário “**O USO DA FERRAMENTA DE GESTÃO ANÁLISE SWOT COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**”, vem sendo desenvolvido cada vez mais, para a população ter um atendimento de qualidade para as suas necessidades básicas, garantidas por lei de acordo com a constituição de 1988, portanto, **A Otimização de Recursos para Atendimento em Centrais de Ambulâncias Públicas** e de essencial importância.

Inicialmente serão destacadas algumas Ferramentas de Gestão que ao longo dos anos, foram importantes para o Planejamento Estratégico, que podem auxiliar na gestão da Administração Pública e também na coleta e análise de dados para a Técnica Análise SWOT.

Posteriormente será feita a Análise SWOT através dos dados coletados e observações feitas no ambiente de trabalho para identificar os fatores internos (pontos fortes e fracos), e fatores externos (ameaças e oportunidades) e assim criar a Matriz SWOT criando cenários como base para um planejamento de um plano de ação que pode ser usado no dia a dia no atendimento da Central de Ambulância Pública no Município de Belo Oriente.

Ao final será feita uma explicação de como a Técnica da Análise SWOT, pode ser utilizada também em outros setores da Administração Pública em Geral.

2. REFERENCIAL TEÓRICO: A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CRIAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO ANÁLISE SWOT.

Segundo Marcelo Advincula (Portal ADM, 2010):

“O cliente pode ter o carro da cor que quiser, contanto que seja preto”.
(FORD, My Life and Work, 1922).

Esta citação destaca o início do uso das Ferramentas de Gestão nas indústrias, precisamente na FORD com o Fordismo, pois a célebre frase é de Henry Ford, inventor da primeira linha de montagem, com a característica principal de que o funcionário não precisava se movimentar, pois o produto que estava sendo fabricado vinha até o operário.

De acordo com o site Gestão de Qualidade Posteriormente na Década de 20, Walter a. Shewart criou o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action, ou seja, Planejar, Fazer, Verificar e Agir), com a função de garantir que a empresa organize os seus processos, não importando a sua natureza. Ficou famoso quando William Edward Deming, um dos gurus da gestão de qualidade, espalhou o conceito pelo mundo. Por esse motivo, o ciclo PDCA ficou conhecido a partir da década de 1950 como ‘Ciclo Deming’. Através dessa teoria, cada processo da empresa passa por quatro fases:

- **Planejar (Plan):** São definidos os objetivos de cada processo até chegar ao produto/serviço final requerido pelo cliente, levando em conta a política da empresa que deve ser composta pelos seguintes passos: Identificação do Problema, Estabelecimento de Metas, Análise do Fenômeno, Análise do Processo e Plano de Ação.

- **Fazer (Do):** É a parte da execução do plano, onde as pessoas que participarem da implantação do ciclo PDCA deverão realizar treinamentos de acordo com o método. Cada processo é realizado, de acordo com o que foi definido na primeira fase. Também serão coletados dados para uma análise posterior.
- **Checar:** (Check): Após a implantação dos processos, será feita uma análise própria do ciclo para ver se cada processo cumpre o definido no planejamento. Nesta fase poderão ser encontrados erros ou falhas no processo.
- **Agir** (Action): De acordo com a etapa “checar” serão observadas as falhas dos processos e se os objetivos foram atingidos, caso contrário, serão melhorados e as etapas serão feitas de novo.

Conforme a publicação de Marcelos Bastos no Portal Administração (Bastos, Marcelo. Janeiro, 17, 2014) a Técnica da Análise SWOT foi criada pelos professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christense, entre as décadas de 60 e 70.

Conforme publicação de Daniel Lima no Site Administradores.com (LIMA, Daniel. 9 de agosto de 2011), Michael Porter, descreveu a definição das 5 Forças de Porter, que estruturou a base da Estratégia Competitiva na década de 70.

Segundo Serra, Torres & Torres (2004), a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 70. Afirmam ainda que o entendimento das forças rivais de um ramo de negócios é essencial para o correto desenvolvimento do plano estratégico.

Nos anos 80 de acordo com a publicação de Gustavo Periard (PERIARD, Gustavo. Julho, 5, 2012) no Portal Sobre Administração a Ferramenta de Gestão 6 Sigma foi criada e desenvolvida na empresa Motorola, por Bill Smith. Posteriormente, em 1995, ganhou força com a utilização de seus métodos por Jack Welch, na GE. Tornando-se popular entre empresas de todo mundo devido à sua eficiência e eficácia. É considerado um dos principais temas da Qualidade Total.

Segundo a publicação de Filipe Bezerra no Portal Administração (Bezerra, Filipe. Março, 18, 2014) na Década de 90, Robert S. Kaplan e David P. Norton desenvolveram a Técnica do Balanced ScoreCard que funciona através da especificação de notas de desempenho que se relacionam com diversas situações e características dos cenários da empresa deve atuar. No começo esta técnica foi tratada como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, porém hoje o mesmo evoluiu como ferramenta de gestão, apresentando conceitos e ideias apresentadas de formas lógicas, racionais e objetivas. A aplicação desta técnica pode proporcionar vantagens como a integração de medidas financeiras e não financeiras, comunicação e feedback da estratégia vinculada ao planejamento e o orçamento da empresa. O Balanced Scorecard não só contempla os resultados financeiros da organização, ele contempla também o sucesso esperado no futuro, avaliado dentro das perspectivas, do cliente (satisfação e fidelização) financeira (tem que produzir rentabilidade e o crescimento) processos internos (devem criar as capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação) e aprendizado e do crescimento (investimentos em novos equipamentos, em pesquisa, em sistemas e nos recursos humanos da empresa).

Diante de toda esta evolução e da união de todas estas ferramentas, hoje a maioria das empresas utilizam o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, que envolve varias ferramentas de gestão, onde a empresa tem como objetivo principal estabelecer vantagem competitiva sobre seus concorrentes.



Fonte Imagem: Blog PEGG: <http://www.portaladministracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>

Segundo Chiavenato e Sapiro em seu livro Planejamento Estratégico (2004, p.20), esta Ferramenta de Gestão é um processo essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o estabelecimento de planos de ação que resultarão em vantagens competitivas. Ele identifica recursos potenciais, reconhece fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem implementadas assegurando o sucesso dos resultados planejados. Ele somente atinge a sua eficácia máxima quando entendido e realizado por todas as pessoas da organização em um mutirão permanente e orquestrado. Assim diante do plano de ação planejado e executado é feito o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.

De acordo com a Publicação de Filipe Bezerra (BEZERRA, Filipe. 26, 07, 2014) no site Portal Administração:

- **Planejamento Estratégico:** São os membros da Alta Administração da Empresa (Empresários, Acionistas, Investidores) que são responsáveis por criar esta etapa inicial do planejamento onde é definida a Visão da empresa, voltada para cenário externo, com foco no longo prazo para o alcance da visão. A partir daí são definidos os objetivos gerais e os possíveis planos para o desenvolvimento dos objetivos.
- **Planejamento Tático:** Realizada pelos Gerentes da Empresa, responsáveis para desenvolver o Planejamento dentro da empresa de acordo com as tarefas que deverá ser realizadas. Possuem o foco nos setores ou unidades da empresa para que garantir a participação de todos na execução do planejamento em médio prazo, identificando as principais ações de cada setor, unidade ou departamento.
- **Planejamento Operacional:** É o último nível que é executado pelos supervisores ligados diretamente com o chão de fábrica, ou seja, os trabalhadores envolvidos diretamente na produção de um produto ou da prestação de serviço. Nesta etapa são focalizadas as tarefas rotineiras que são executadas em curto prazo e também a definição dos objetivos para padronizar a realização destas tarefas por estarem diretamente ligadas aos trabalhadores que irão produzir os produtos ou prestarem os serviços para os clientes.

LOBATO (2001) apresenta graficamente as fases da Evolução do Planejamento Estratégico, em um modelo adaptado do de Gluck, Kaufmann e Walleck, apresentado na Harvard Business Press (1986):

Evolução do Planejamento Estratégico					
PREDOMINÂNCIA	Anos 50	Anos 60	Anos 70	Anos 80	Anos 90
FASE	Planejamento Financeiro	Planejamento de Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Administração Estratégica / Competitiva
CARACTERÍSTICAS	Orçamento Anual	Projetos de Tendências	Pensamento Estratégico	Coordenação de todos os recursos para o objetivo	Missão
		Análise de Lacunas	Análise das Mudanças do Ambiente	Integração de Planejamento e Controle	Visão
			Análise dos Recursos e Competências	Sistema de Apoio	Alinhamento com Missão
			Alocação de Recursos	Motivação / Compensação	Globalização
				Desenvolvimento Organizacional	Globalização
				Informações e Comunicação	Mudanças - Fator de Oportunidade Abordagem Sinérgica
SISTEMA DE VALORES	Cumprir o Orçamento	Projetar o Futuro	Definir a Estratégica	Determinar o Futuro	Definir a Missão
PROBLEMAS	Promover a Miopia	Não Prevê Mudanças	Fórmulas Simplistas	Motivação e Controle	Visão Holística

Fonte: Apostila Curso ENAP Gestão da Estratégia com BSC.

2.1. ANALISE SWOT.

Conforme a publicação de Marcelos Bastos no Portal Administração (Bastos, Marcelo. Janeiro, 17, 2014) É uma Ferramenta de Gestão que identifica os Pontos Fortes, Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades da empresa, de acordo com o ambiente interno e externo da empresa. Com a utilização destes dados é possível elaborar uma matriz que auxilia na identificação de cenários em que a empresa atua ou poderá atuar e também poderá enfrentar. Assim é possível criar planos de ação para se proteger de ameaças e saber aproveitar as oportunidades que o mercado oferece. Diante destas informações a empresa pode elaborar a sua estratégia competitiva e o seu planejamento estratégico. **SWOT** é uma sigla em inglês com a união das primeiras letras das palavras Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Esta ferramenta é ideal no processo de gestão e foi criada na Década de 60 pelos professores da Harvard Business School Kenneth Andrews e Roland Christense.

Outros pesquisadores, conforme artigo de Thiago Montanari (MONTANARI, Thiago. 2014) publicado no site do Instituto Montanari através do Texto Baseado em tradução livre da Revista SRI Alumni, de Dezembro de 2005, dizem que foi desenvolvida na década de 60 por Albert Humphrey, que na Universidade de Stanford, que liderou um projeto de pesquisa onde analisou e cruzou sistematicamente os dados das 500 maiores corporações relatadas pela revista Fortune da época, utilizando um método que, rapidamente, se transformou em um exercício utilizado por todas as principais empresas do mundo na formulação de suas estratégias.

O uso da ferramenta Análise SWOT é simples. O mais difícil é identificar corretamente os reais pontos fortes e fracos da empresa, as melhores oportunidades e as ameaças mais importantes do ambiente competitivo em que o negócio está enquadrado.

:

SWOT	Positivos	Negativos
Internos (Organização)	PONTOS FORTES: - Ponto Forte 1 - Ponto Forte 2 - Ponto Forte 3 - Ponto Forte N	PONTOS FRACOS: - Ponto Fraco 1 - Ponto Fraco 2 - Ponto Fraco 3 - Ponto Fraco N
Externos (Ambiente)	OPORTUNIDADES: - Oportunidade 1 - Oportunidade 2 - Oportunidade 3 - Oportunidade N	AMEAÇAS - Ameaça 1 - Ameaça 2 - Ameaça 3 - Ameaça N

Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>

2.1.1. Como fazer uma matriz SWOT.

Para iniciar o uso desta ferramenta as respectivas etapas devem ser adotadas:

- I. Defina as suas forças.
- II. Determine as suas fraquezas.
- III. Liste as oportunidades.
- IV. Enumere as ameaças.
- V. Coloque os dados na planilha conforme a figura.
- VI. Faça as correlações entre os fatores da matriz.

Após identificar estas características, a empresa cria o Diagnóstico Organizacional que evolue conhecer os fatores positivos e negativos do ambiente interno e externo. Além disso, deve-se analisar:

- I. Forças que podem potencializar quaisquer oportunidades.
- II. Forças que podem combater quaisquer ameaças.
- III. Fraquezas que podem prejudicar quaisquer oportunidades.
- IV. Fraquezas que podem potencializar quaisquer ameaças.

Após esta etapa são feitos os planos de ação para melhorar os resultados da sua análise SWOT para a empresa:

- I. Criar mais forças no mercado.
- II. Reverter às fraquezas ao seu favor.
- III. Aproveitar as oportunidades.
- IV. Contornar as ameaças do mercado.

Assim a empresa vai estar preparada para os seguintes cenários.

- I. Capacidade ofensiva da organização: Como a organização usa suas forças aproveita as oportunidades do ambiente externo.
- II. Capacidade defensiva da organização: Perceber como as forças da organização são capazes de mitigar as ameaças à instituição vindas do ambiente externo.
- III. Debilidade ofensiva: Destaca a insuficiência de elementos internos que possibilitem aproveitar as oportunidades do ambiente externo.
- IV. Vulnerabilidade: Indica como as fraquezas tornam a organização potencializam a ação das ameaças do ambiente externo.

:

Finalizando, a Ferramenta de Gestão Análise SWOT é de grande importância, e técnicas parecidas são usadas desde os tempos antigos, pois é uma ferramenta de gestão estratégica e desde a antiguidade, a humanidade vem sempre vivenciando momentos de evolução, porém não podemos esquecer também dos momentos de guerra, onde nem sempre os maiores exércitos é que venceram as grandes batalhas da história. Existem outras ferramentas de Gestão que são de grande importância para a Elaboração da Análise SWOT como As Cinco Forças de Mercado de Porter, Ferramenta de Gestão 5W2H, Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa), CRM (Customer Relationship Management), Avaliação 360° graus e Data Mining.

Nesta linha de raciocínio lembramos-nos de histórias de Guerras que foram transformadas em filmes como a de Sparta e Troia, narrada no filme TROIA (TROIA, 2004, 14 de maio. Warner Bros. Pictures). No filme é destacado o uso do cavalo de Troia, que foi uma estratégia decisiva para a conquista da cidade fortificada de Troia, cujas ruínas estão em terras hoje turcas. Outras práticas de treinamento, disciplina e metodologia com o objetivo de criar uma vantagem competitiva no campo de batalha e uma estratégia de guerra vencedora. Também temos o grande livro de estratégia militar que após vários séculos de publicação virou até livro de autoajuda (século IV A.C.), a obra A Arte da Guerra, de Sun Tzu, mas seus ensinamentos são úteis para qualquer situação de estratégia.

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.

Sun Tzu. (século IV A.C.), a obra A Arte da Guerra.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA.

3.1. Quanto aos objetivos:

Diante da relação desta pesquisa e as explicações de Gil (2007) ela será classificada principalmente como uma Pesquisa Explicativa.

Neste caso a Análise SWOT será feita sobre o funcionamento da Central de Ambulâncias do Município de Belo Oriente, vivenciada por um servidor público, na função de Motorista-Socorrista de Ambulância. A coleta e análise de dados serão fornecidos pelas partes diárias que foram preenchidas no período de 23 de janeiro de 2017 até 01 de julho de 2018, juntamente com as observações feitas pelo servidor para identificar características do atendimento e transformar em um exemplo de plano de ação, de acordo com a utilização da Análise SWOT.

3.2. Quanto à abordagem:

De acordo Richardson et al. (2007) que classifica as formas de abordar o problema pesquisas em qualitativa e quantitativa e também de acordo com as cinco características da Pesquisa Qualitativa, citadas por Bogdan (apud TRIVIÑOS, 1987) esta pesquisa será fundamentada principalmente em análises qualitativas.

Coincidentemente será usada a ferramenta de gestão, Análise SWOT para identificar os possíveis cenários.

3.3. Quanto aos procedimentos adotados:

Os procedimentos adotados para a realização desta pesquisa para a coleta de dados serão baseados em pesquisas bibliográficas e a internet com o fornecimento de sites especializados e de artigos para a pesquisa do conteúdo teórico para o estudo da ferramenta Análise SWOT. As anotações dos documentos feitas nas partes-diária utilizadas nos veículos serão utilizadas como fonte de dados, para identificar as características do atendimento prestado no município, locais mais atendidos, quais os locais de atendimento mais solicitados (hospitais, postos de saúde, etc.) a características dos pacientes (gestantes, idosos, crianças, etc.). As observações do servidor que presenciou diversas situações de atendimento serão usadas para a elaboração de um plano de ação com observações que poderão ser adotadas para a melhoria da rotina de trabalho e posterior elaboração de parâmetros para garantir a melhoria contínua do atendimento e maior abrangência para a população.

4. ANALISE DOS RESULTADOS.

4.1. Histórico: “Central de Ambulâncias de Belo Oriente”.

Breve resumo do Município de Belo oriente:

Situada na região leste de Minas Gerais a 250 km da capital, Belo Horizonte Pertence ao colar metropolitano do Vale do Aço e possui uma área de 336 km².

De acordo com o IBGE em 2017 possuía uma população aproximada de 26158 habitantes.

PIB Per Capta (Produto interno Bruto por pessoa) de R\$ 52705,53 de acordo com os dados do IBGE em 2015.

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/belo-oriente/pesquisa/38/46996?tipo=ranking&indicador=47001>

Prefeito (a): Hamilton Rômulo de Menezes Carvalho (PSDB); (2017 – 2020).

Fontes de receita: Indústria de Celulose, transportadoras, agricultura, pecuária, comércio e prestação de serviços.

A Central de Ambulâncias do Município de Belo Oriente, foi criada através da lei de no. 1.245 de 2015, que definiu a função de Conductor de Ambulância no Município de Belo Oriente, com base legal através do artigo 145 – A, da lei 9,503 de 1997 do Código de Transito Brasileiro e alterações da lei Federal no. 12.998 de 2014. A Central tem como base operacional a Unidade Básica de Saúde do Distrito de São Sebastião de Braúnas que esta situada em uma posição considerada estratégica, localizada mais próximo, dos maiores distritos rurais e vilarejos entre estes distritos rurais de Belo Oriente, dos postos de saúde e da sede administrativa municipal.

À distância entre as localidades e até o município de Ipatinga tempo de percurso e diversas localidades rurais são os principais fatores que influenciam no atendimento da Central de Ambulâncias. Os percursos podem ser através pela BR 381, que atendem a Sede Administrativa, o Distrito de São Sebastião de Braúnas e o Distrito de Perpétuo Socorro (Cachoeira Escura) e através da Estrada rural que atende o Distrito de Bom Jesus do Bagre, que posteriormente a ambulância segue o caminho pela cidade de Santana do Paraíso até a UPA (Unidade de Pronto Atendimento) do município de Ipatinga. Entre estes distritos

existem outras comunidades rurais como Eleutério, Bom Jardim, Santa Efigênia, Esperança, Comunidade da Aviação, Fazenda Boa Vista, Comunidade do Alto do Galo, Comunidade do Córrego do Simplício, Comunidade do Ipê, Comunidade da Bicuíba, entre outras, que existem devido ao grande território de Belo Oriente, onde a maior parte é destinado à plantação de Eucalipto, Pecuária e Agricultura.

4.2. Distância e tempo aproximado de percurso de ambulâncias da Central de Ambulâncias, para um chamando de origem do Distrito de São Sebastião de Braúnas.

Para os atendimentos em Perpétuo Socorro, estão inseridos 15 km até a BR 381 e posteriormente a distância média de 4 km durante a ida e volta do acesso à BR 381. Após a coleta do paciente são acrescentados mais 20 km da saída da BR 381 de Perpétuo Socorro até o Município de Ipatinga. Distância média de percurso da Central de Ambulâncias, para atender um chamado do distrito de São Sebastião de Braúnas, como ponto de origem até o Hospital mais próximo de Ipatinga. OBS: Para um atendimento da sede administrativa é aumentado mais 14 quilômetros aproximadamente, adotando-se 7 km de ida mais 7 km de volta até o Distrito de São Sebastião de Braúnas. Existem outras comunidades no sentido ao município de Açucena, aumentando assim, mais à distância que aumenta de acordo com os outros locais de atendimento do Vale do Aço que são:

4.2.1. UPA (Unidade de Pronto Atendimento) de Ipatinga. Atendimento SUS
Tempo médio (ida e volta): 1 h e 20 min. Distância média (ida e volta): 70 km.

4.2.2. Hospital Municipal de Ipatinga. Município Ipatinga. Atendimento SUS
Tempo médio (ida e volta): 1 h e 30 min. Distância média (ida e volta): 80 km.

4.2.3. Hospital Marcio Cunha. Município Ipatinga. Atendimento SUS e particular por plano de saúde.
Tempo médio (ida e volta): 1 h e 40 min. Distância média (ida e volta): 85 km.

4.2.4. Hospital Metropolitano Unimed. Município Coronel Fabriciano. Atendimento particular por plano de saúde.
Tempo médio (ida e volta): 2 h. Distância média (ida e volta): 100 km.

4.2.5. Hospital Vital Brasil. Município Timóteo. Atendimento SUS e particular por plano de saúde.
Tempo médio (ida e volta): 2 h e 20 min. Distância média (ida e volta): 120 km.

4.3. Distância média de percurso da Central de Ambulâncias, para atender um chamado do distrito de Bom Jesus do Bagre. 13 km de estrada de terra. A distância aumenta de acordo com os outros locais de atendimento do Vale do Aço que são:

4.3.1. UPA (Unidade de Pronto Atendimento) de Ipatinga. 22 km, por Santana do Paraíso, com 4 km de estrada não pavimentada.
Tempo médio (ida e volta): 1 h e 20 min. Distância média (ida e volta): 70 km.

4.3.2. Hospital Municipal de Ipatinga. Município Ipatinga.

Tempo médio (ida e volta): 1 h e 30 min. Distância média (ida e volta): 80 km.

4.3.3. Hospital Marcio Cunha. Município Ipatinga.

Tempo médio (ida e volta): 1 h e 40 min. Distância média (ida e volta): 90 km.

4.3.4. Hospital Metropolitano Unimed. Município Coronel Fabriciano.

Tempo médio (ida e volta): 2 h e 10 min. Distância média (ida e volta): 110 km.

4.3.5. Hospital Vital Brasil. Município Timóteo.

Tempo médio (ida e volta): 2 h e 30 min. Distância média (ida e volta): 130 km.

4.4. Principais locais de destino da Central de Ambulâncias de Belo Oriente e características:

4.4.1. UPA (Unidade de Pronto Atendimento de Ipatinga): Recebe a maioria dos pacientes adultos e idosos de Belo Oriente direcionados para este local que não possuem plano de saúde ou possuem planos de saúde que não tem atendimento de consultas gratuito, ou que não cobrem internação. Os atendimentos mais complexos são encaminhados para o Hospital Municipal ou para o Hospital Marcio Cunha 1 ou Hospital Marcio Cunha 2.

4.4.2. HMC (Hospital Marcio Cunha): Recebe quase todos os atendimentos de gestantes não só de Belo Oriente, mas de toda a Região Metropolitana do Vale do Aço, pois é o grande centro de referência do SUS (Sistema Único de Saúde) de toda a região e também atende pelo seu plano particular USISAÚDE, que está qualificada como 4°. Melhor operador de plano de saúde de Minas Gerais. Atende também os grandes acidentes de trânsito e outras várias maiores complexidades. Pertence a Fundação São Francisco Xavier.

4.4.3. Hospital Municipal de Ipatinga: Recebe a maioria dos pacientes de Belo Oriente, direcionados para este local, porém com a idade abaixo de 16 anos, que não possuem plano de saúde ou possuem planos de saúde que não tem atendimento de consultas gratuito, ou que não cobrem internação. Todos os atendimentos de pediatria através do SUS são feitos no Hospital Municipal de Ipatinga. Os atendimentos mais complexos são encaminhados para o Hospital Marcio Cunha 1 e para o Hospital Marcio Cunha 2.

4.5. Serviços realizados pela Central de Ambulâncias do município de Belo Oriente: Remoção simples, transporte simples, transporte de baixa complexidade, atendimento em acidentes de trânsito, atendimentos em emergências residenciais, transporte de acamados para medicação, exames e consultas fora do município, transferência de pacientes entre hospitais mediante agendamento e transporte de gestantes para consultas e em trabalho de parto.

4.6. Recursos da Central de Ambulâncias de Belo Oriente: Ambulâncias, pessoas, telefones celulares, equipamentos básicos de proteção individual (luvas), equipamentos básicos de atendimento ao público em caso de acidentes (macas, pranchas, talas, cilindros de oxigênio) instalações, técnica de enfermagem e recepcionista quem trabalham no horário de 7 horas da manhã até às 18 horas da noite no horário normal de atendimento e vigias que trabalham 24 horas por dia em turnos de revezamento.

4.7. Análise SWOT da Central de Ambulâncias do Município de Belo Oriente.

A Análise SWOT será realizada com o objetivo principal de estabelecer um modelo de plano de ação para auxiliar na elaboração de um Planejamento Estratégico para:

- Redução de custos operacionais e de tempo para atendimento de serviços de remoção para a população.
- Desenvolver um exemplo de metodologia com uma melhor utilização dos recursos existentes para uma maior abrangência e melhor atendimento da população.
- Identificar características, problemas, soluções e oportunidades, que envolvam a utilização dos recursos já existentes (pessoas, veículos, materiais, etc.) e os que ainda faltam (treinamento, suporte operacional, melhorias estruturais, etc.).

4.7.1. Pontos Fortes:

- Existem 3 veículos de atendimento e 3 veículos no pátio que podem ser usados.
- Manutenção corretiva.
- Um veículo com apenas 20.000 km.
- Suporte de atendimento médico, por estar localizado dentro de uma Unidade Básica de Saúde, durante os dias de semana no horário de 7 às 16 horas.
- A maioria dos motoristas conhece toda a região do município de Belo Oriente.
- Possuem telefone cedido pela administração para realizar ligações entre os motoristas e a central durante o horário de serviço.
- Possui suporte operacional em finais de semana entre os motoristas, por servidores da administração municipal e da Polícia Militar.
- Trabalham de turno diário de 8 horas em uma escala de 6 x 4 (6 trabalhados por 4 folgados) e ocorre a troca de horários entre turnos de motoristas.
- Possui 17 motoristas, onde são 15 fixos e 2 para cobrir as férias e atestados médicos.
- Pagamento dos servidores é feito em dia e os motoristas possuem benefícios como insalubridade, penosidade, adicional de turno e noturno.
- Possui sala própria de descanso com internet, localizado na Unidade Básica de Saúde de São Sebastião de Braúnas com cozinha, banheiro e estacionamento para funcionários.

4.7.2. Pontos Fracos:

- ✓ A maioria dos veículos já possui mais de 200.000 km rodados e rodam uma média mensal de 5.000 km por mês.
- ✓ Falta de manutenção preventiva além da troca de óleo, a manutenção corretiva possui deficiências de qualidade e tempo e não é feito a prática de check list dos motoristas.
- ✓ Os veículos rodam somente à gasolina.
- ✓ Não existem muitos prestadores de serviços e fornecedores de peças que participam de licitações diante da lei 8.666/93 no município de Belo Oriente.
- ✓ A manutenção na maioria das vezes é feita fora do município de Belo Oriente em cidades do Vale do Aço.
- ✓ Os veículos rodam em muitas estradas rurais de terra e cascalho.
- ✓ Existem muitas comunidades rurais espalhadas no município de Belo Oriente.
- ✓ Não existe uma programação fixa anual de férias para os motoristas devido a recursos pessoais e financeiros.
- ✓ Os motoristas não podem interromper o horário de serviço, pois não tem horário de almoço, devido que acidentes não podem ser previstos.

- ✓ A sala de descanso é localizada em uma Unidade Básica de Saúde e assim ocorrem algumas dispersões dos motoristas durante alguns atendimentos com prejuízo para os servidores da UBS, população e motoristas.
- ✓ Falta de um roteiro de atendimento padronizado para as recepcionistas e vigias durante o atendimento, além da falta de treinamento.
- ✓ Falta de um histórico de atendimentos para um estudo de possíveis demandas para o atendimento da população e para um melhor direcionamento e atendimento.
- ✓ Falta de um Técnico de Enfermagem para acompanhar os motoristas nos dias de sábado, domingo e feriados e também no horário de 19 horas da noite até às 7 horas da manhã, nos dias normais de semana.
- ✓ Falta de incentivo de treinamento para os motoristas e de incentivo de alguns motoristas.
- ✓ Não existem horários de ônibus compatíveis com os horários de turno de serviço, assim os motoristas custeiam o próprio transporte na maioria das vezes, além da alimentação.
- ✓ Falta de comunicação operacional entre alguns motoristas.

4.7.3. Oportunidades:

- ❖ Estabelecer parcerias com empresas da região e também com a grande empresa sediada no município para realizar a manutenção de algumas estradas rurais, doação de veículos e treinamento para motoristas.
- ❖ Identificar as maiores empresas transportadoras do trecho de Belo Oriente até a BR 381 para conscientizar os motoristas para que deem passagem ao perceberem uma ambulância em atendimento.
- ❖ Realizar as anotações das partes diárias citando corretamente todos os endereços e os dados dos pacientes como idade, objetivos do uso da ambulância, frequência de uso, etc.
- ❖ Reduzir o custo operacional com combustível e manutenção.
- ❖ Criar incentivos para os comerciantes de Belo Oriente a participarem das licitações públicas das manutenções dos veículos.
- ❖ Estabelecer convênios de serviço com o Estado.
- ❖ Identificar parlamentares para a doação de recursos para a compra de veículos novos.
- ❖ Procurar aperfeiçoar as viagens dos veículos o máximo possível.
- ❖ Fornecer treinamentos, avaliar os serviços prestados pelos motoristas e incentivar os motoristas a se capacitarem.

4.7.4. Ameaças:

- Período chuvoso, alto trânsito de caminhões do tipo Gaiola e Bitrens, grande utilização da BR 381 e falta de acostamentos e resistência de motoristas em facilitar o trânsito de ambulâncias em atendimento.
- Os prestadores de serviço e fornecedores de peças vencedores dos processos licitatórios serem de fora do Colar Metropolitano do Vale do Aço.
- Aumento dos custos logísticos dos prestadores de serviço sobre a manutenção dos veículos, proporcional à distância da oficina do prestador de serviço. (Combustível, frete, tempo, embalagem, etc.).
- Demora da manutenção dos veículos devido a serem encaminhados para a manutenção fora do município.
- Falta de veículos devido à demora de manutenção e incapacidade de atendimentos.
- Estragos mais críticos das ambulâncias durante um atendimento devido à alta quilometragem.

- Falta de serviços de técnicos de enfermagem como colocar oxigênio, massagem cardiorrespiratória, etc. no turno da noite.
- Atendimentos sem acompanhantes como em acidentes de trânsito com motociclistas e assim como o motorista vai dirigir o veículo e assistir o mesmo no baú do veículo.
- Possíveis ocorrências de óbito de cidadãos do município de Belo Oriente devido à falta de veículos e serviços. Conseqüentemente podem ocorrer processos contra a administração municipal.
- Possível falta de recursos devido à divergência Político-Partidária devido a alternância de datas de eleições para prefeito, governador e presidente e a possibilidade de alternância de motoristas devido à influência de interesses políticos e particulares.
- Possível falta de combustível devido à greve dos caminhoneiros.
- Instabilidade do preço do petróleo no mercado externo em 2018, devido à atual crise do Oriente médio entre EUA e Irã, atingindo o limite de 25% de realinhamento de preço.

4.7.5. Matriz SWOT.

<p style="text-align: center;">MATRIZ SWOT.</p> <p>OBS: A matriz será restrita a 5 fatores de cada parâmetro, devido ao tamanho.</p>	<p>1.Oportunidades.</p> <p>O 1. Estabelecer parcerias para manutenções, doações e treinamentos.</p> <p>O 2. Identificar as Empresas transportadoras do trecho de Belo oriente até a BR 381.</p> <p>O 3. Preencher mais completa possível às partes diárias.</p> <p>O 4. Reduzir o custo operacional.</p> <p>O 5. Criar incentivos e estabelecer convênios</p>	<p>Ameaças.</p> <p>T 1. Período Chuvoso e alto trânsito de veículos pesados.</p> <p>T 2. Prestadores de serviço e fornecedores de fora do Colar do Vale do Aço.</p> <p>T 3. Aumento de custos logísticos e demora de manutenção.</p> <p>T 4. Falta de veículos e incapacidade de atendimentos.</p> <p>T 5. Possíveis óbitos e processos para a administração</p>
<p>Pontos Fortes. S.</p> <p>S 1. Quantidade de veículos com potenciais de uso.</p> <p>S 2. Manutenção corretiva</p> <p>S 3. Veículo com 30000 km</p> <p>S 4. Conhecimento da região.</p> <p>Telefones de contato.</p> <p>S 5. Suporte Operacional</p>	<p style="text-align: center;">Exemplo:</p> <p style="text-align: center;">S1 x O1 ou S1 x O2, etc.</p> <p style="text-align: center;">(Possíveis Cenários):</p> <p>Incentivar o uso de etanol combustível nas ambulâncias devido à média anual de km ser de 60.000 onde hoje o valor médio da gasolina é de R\$ 5,00 e do álcool ser de R\$ 3,00 contabilizando a diferença de 40%, ainda é viável o uso de álcool. Ou usar outro combustível como o GNV.</p>	<p style="text-align: center;">S1 x T2 ou S3 x T3, etc.</p> <p style="text-align: center;">(Possíveis Cenários):</p> <p>Estabelecer parceria com a grande empresa da cidade para manutenção das estradas rurais como exemplo de Responsabilidade Social da Empresa junto à comunidade.</p>
<p>Pontos Fracos. W.</p> <p>W 1. Veículos com mais de 200.000 km e rodam a média de 5000 km mensais.</p> <p>W 2. Falta de manutenção preventiva e treinamento.</p> <p>W 3. Veículos só rodam à gasolina.</p> <p>W 4. Falta de prestadores de serviço na cidade e prestadores de serviço fora do colar</p>	<p style="text-align: center;">W1 x O1 ou W2 x O3, etc.</p> <p style="text-align: center;">(Possíveis Cenários):</p> <p>Estabelecer parceria com a grande empresa da cidade para doação de veículos para Central de ambulâncias como exemplo de Responsabilidade Social da</p>	<p style="text-align: center;">W2 x T2 ou W3 x T3, etc.</p> <p style="text-align: center;">(Possíveis Cenários):</p> <p>Veículos estragarem durante um atendimento devido á alta quilometragem, manutenção inviável devido ao custo de manutenção e demora em fornecimento de peças.</p>

metropolitano. W 5. Estradas rurais e transito intenso da BR 381.	Empresa junto à comunidade ou fornecer treinamento, suporte operacional ou manutenção.	
--	--	--

4.7.6. Plano de Ação.

O plano de Ação é planejado após a simulação de possíveis cenários que a empresa poderá enfrentar, neste caso é a Administração de Belo Oriente e a Secretaria de Saúde que orientam o funcionamento da Central de Ambulâncias de Belo Oriente, assim podem determinar algumas medidas. O plano de ação é definido para que a empresa consiga executar e alcançar a sua Missão, que é baseada em seu objetivo principal e objetivos estratégicos.

- Estabelecer parceria com a grande empresa da cidade (CENIBRA) para ceder treinamento para os motoristas, atendentes e vigias com a brigada de incêndio da empresa ou até mesmo para doação de ambulâncias, pois a mesma deve ter interesse em manter uma boa responsabilidade social com a população da cidade.
- Capacitar os motoristas através de cursos como os obrigatórios que são exigidos pelo DETRAN e que são ofertados pelo SEST-SENAT.
- Adotar um sistema de gestão de manutenção e gerenciamento de serviços para a frota de ambulâncias com definição de peças essenciais que podem ser mantidas em estoques: componentes de freio, suspensão, lâmpadas, alguns itens de motores, etc.
- Definir parâmetros para a manutenção dos veículos de acordo com as quilometragens percorridas.
- Realizar processos licitatórios mais rígidos para garantir uma manutenção cada vez mais rápida junto aos prestadores de serviço e fornecedores de peças, de acordo com a legislação atual vigente da lei 8.666/93 e lei do incentivo ao Micro Empreendedor.
- Criar parcerias com entidades governamentais ou do 3º. Setor para capacitar os prestadores de serviço de Belo oriente e estimular-los a participarem de processos licitatórios.
- Incentivar os motoristas a preencherem com mais detalhes as partes diárias dos veículos, informando endereços para fazer um mapeamento dos locais mais atendidos, facilitando na elaboração de roteiros e de serviços e também as características dos usuários como idade e serviços prestados.
- Elaborar um roteiro de atendimento impresso para auxiliar os recepcionistas e motoristas no início do atendimento.
- Incentivar o uso de álcool combustível nas ambulâncias, pois o valor médio da gasolina é de R\$ 5,00 e o do álcool é de R\$ 3,00. Somando os 40% de consumo a mais de álcool, o valor é totalizado em R\$ 4,20, ou seja, uma economia de R\$ 0,80 que é mais ou menos 15% de desconto sobre o valor de R\$ 5,00 do litro da gasolina. Ao final do mês é um desconto considerável.
- Estabelecer um convênio com o Estado para instalar um Posto de Atendimento como um Pelotão do Corpo de Bombeiros em Belo Oriente, pois seria mais uma opção de atendimento para a população.
- Manter um Técnico de Enfermagem para atuar na central de Ambulâncias nos horários noturnos, sábados, domingos e feriados. Isto pode ser feito através de parcerias com faculdades onde candidatos precisam de estágios para se formar ou em ultimo caso através de contratações.

5. CONCLUSÃO:

“Talvez pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informação do que o homem pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que o homem pode acompanhar. (SENGE, 1990)”.

De acordo com a citação anterior feita por Peter Senge no seu livro a Quinta Disciplina, destaco que **“O uso da Ferramenta de Gestão, Análise SWOT como instrumento de Planejamento Estratégico na Administração Pública”** pode ser aplicado em Centrais de Ambulâncias Públicas, para identificar informações para criar um Planejamento Estratégico. Outras ferramentas como o Just inTime, Kaizen, Kanban, 5S, etc. que são ferramentas relacionadas à Logística Empresarial e Gestão da Cadeia de Suprimentos e as ferramentas mais novas como as originadas da Gestão de Projetos do PMBOK, também podem ser utilizadas também em todas as repartições públicas. Portanto quanto maior o conhecimento em Ferramentas de Gestão, maior a probabilidade de eficiência do Administrador Público em alcançar a eficácia, através da redução de custos e aproveitamento de recursos, pois através da utilização das ferramentas certas, o Administrador público pode executar as suas funções com maior produtividade, velocidade e qualidade.

Destacamos também que algumas medidas foram adotadas pela Administração Municipal de Belo Oriente que irão diminuir o numero de viagens e qualificar mais o atendimento da Central de Ambulâncias:

- Início do Atendimento Plantão da Saúde, localizado no distrito de Perpétuo Socorro (Cachoeira Escura) onde reside a maior parte da população de Belo Oriente começando o seu atendimento no dia 24 de setembro de 2018, com horário de atendimento até às 23 horas com médicos, técnicos de enfermagem e enfermeiros, durante todos os dias da semana com ambulância à disposição no horário de atendimento.
- Definição da compra de duas ambulâncias zero KM por processo licitatório.
- Início dos serviços de técnicas de enfermagem em tempo integral na Central de Ambulâncias, localizada em São Sebastião de Braúnas, garantindo assim um melhor atendimento e suporte aos motoristas condutores de Ambulância.

Finalizando:

“O Líder estipula as metas, estabelece as prioridades e mantém os critérios”.

**“Drucker, 1992, Managing for the Future”
Peter Druker, considerado o Pai da Administração Moderna.**

REFERÊNCIAS:

ADVINCULA. Marcelo. Publicação “O Cliente pode ter o carro que quiser, contanto que seja preto” **Portal ADM**, 19 de agosto de 2010. Disponível em: <<https://portal-adm.blogspot.com/2010/08/o-cliente-pode-ter-o-carro-da-cor-que.html>: Ford.>. Acesso em 10 de agosto de 2018.

BASTOS. Marcelo. Análise SWOT (Matriz): Conceito e Aplicação. Publicação **Portal Administração**. Janeiro de 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>.> Acesso em 20 de julho de 2018.

BEZERRA. Filipe. Balanced Scorecard (BSC): Análise e aplicação. Artigo **Site Portal Administração**. 18 de março de 2014. Disponível em:< <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em 13 de julho de 2018.

BEZERRA. Filipe. Planejamento Estratégico, Tático e Operacional. Artigo **Site Portal Administração**. 26 de julho de 2014. Disponível em:<<http://www.portal-administracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>>. Acesso em 15 de julho de 2018.

BRUCE e LANGDON. Andy Bruce e Ken Langdon. Você Sabe gerenciar projetos? Editora SENAC São Paulo – São Paulo – 2012.

LIMA. Daniel. As cinco Forças de Porter. Artigo **Site Administradores.com**. 9 de agosto de 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>>. Acesso em 23 de julho de 2018.

MONTANARI. Tiago. Análise SWOT – A Origem. Artigo Site **Instituto Montanari. 2014.**
Disponível em:< <http://institutomontanari.com.br/planejamento-estrategico/analise-swot-a-origem>>. Acesso em 18 de setembro de 2014.

PDCA. Ciclo PDCA. Publicação **Portal Gestão da Qualidade.Info.** Disponível em:
<<http://gestao-de-qualidade.info/ferramentas-da-qualidade/pdca.html>>. Acesso em 05 de agosto de 2018.

PERIARD. Gustavo. Seis Sigma – O que é e como funciona. Artigo **Site Sobre Administração.** 5 de julho de 2012. Disponível em:<<http://www.sobreadministracao.com/seis-six-sigma-o-que-e-como-funciona/>>. Acesso em 10 de julho de 2018.

VALENTE. Bruna Lopes. Estratégia e as Cinco Forças de Porter. Artigo Site **Administradores.com.** 13 de setembro de 2017. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estrategia-e-as-cinco-forcas-de-porter/106807/>>. Acesso em 20 de setembro de 2014.

WARTZMAN. Rick Wartzman. O que Drucker faria agora? Editora Textos Editores LTDA e Editora Leya. São Paulo – São Paulo – 2013.