

Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Clayton Robson Moreira da Silva

(Organizador)

Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Executiva: Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Karine de Lima
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof^a Dr^a Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof^a Dr^a Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof.^a Dr.^a Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
A238	Administração 4.0 [recurso eletrônico] : flexibilidade para a inovação das organizações / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-520-4 DOI 10.22533/at.ed.204190607 1. Administração de empresas. 2. Inovação. 3. Tecnologia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. CDD 658.1
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de vinte e quatro capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo o debate sobre estratégias, ações e mecanismos flexíveis focados na inovação das organizações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre administração das organizações, com foco na inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da gestão à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre diversos temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão para a inovação. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Grau de Inovação das Micro e Pequenas Empresas: uma análise sob a ótica do radar de inovação” e objetivou evidenciar a importância da inovação para as micro e pequenas empresas, apresentando o grau de inovação de uma microempresa que participou do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), no período de 2009 a 2011. O segundo capítulo tem como título “Perfil dos Empreendedores Brasileiros: o que mostra a pesquisa SEBRAE/ IBQP/ *Global Entrepreneurship Monitor*” e objetivou identificar o perfil do empreendedor brasileiro, utilizando a metodologia de pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). O terceiro capítulo, intitulado “Pequenas e Médias Empresas: modelagem de processos de negócios e seus desafios”, objetivou elucidar os esforços, os desafios e oportunidades de pequenas e médias empresas em desenvolverem-se no mercado nacional e estrangeiro por meio do uso do gerenciamento de processos de negócio e suas vertentes.

O quarto capítulo é intitulado “Visão Crítica das Políticas de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento em Pequenas Empresas” e objetivou debater a importância da articulação teórica entre políticas de gestão de pessoas (GP) e gestão do conhecimento nas pequenas empresas. O quinto capítulo tem como título “Estilos de liderança e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard” e apresenta a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. O sexto capítulo, intitulado “A Percepção do Colaborador acerca da Implantação de um Plano de Cargos e Carreira: um estudo de caso em uma ICES – Instituição Comunitária de Ensino Superior”, teve como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior (ICES) sobre a implantação do plano de cargos e carreira.

O sétimo capítulo tem como título “Violência Simbólica e Empoderamento:

mulheres que ocupam cargos de direção em centros universitários” e buscou analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte - MG. O oitavo capítulo é intitulado “Equidade Salarial Feminina no Mercado de Trabalho: reflexões a partir de um levantamento bibliográfico” e teve como objetivo nortear novos administradores nas questões relacionadas à equidade salarial através de um levantamento bibliométrico de pesquisas sobre o tema. O nono capítulo é intitulado “Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição: é possível situá-la no círculo das matrizes epistêmicas?” e explora a Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição (TCPO), no âmbito do Círculo das Matrizes Epistêmicas (CME), com base na Sociologia das Ausências, das Emergências, da Teoria (trabalho) de Tradução, bem como na Razão Subjacente: a Razão Cosmopolita como crítica à Razão Indolente.

O décimo capítulo tem como título “Descentralização das Ações de Indução da Cultura da Inovação: estudo do setor confeccionista no município de Curvelo/MG” e estudou a importância da implementação de uma rede inovadora nos municípios onde há unidades CEFET-MG, a fim de consolidar uma política inovadora. O décimo primeiro capítulo é intitulado “Modelo de Internacionalização de Empresas com Suporte nas Teorias Uppsala e Capital Social” e objetivou propor um modelo de internacionalização com suporte na relação entre a Teoria *Uppsala* e a Teoria do Capital Social. O décimo segundo capítulo tem como título “Capital Social e Ensino Superior na Perspectiva da Internacionalização” e objetivou elaborar um *framework* para compreender a internacionalização do Ensino Superior, por meio do capital social desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional.

O décimo terceiro capítulo é intitulado “Transparência na Administração Pública Municipal do Estado da Paraíba” e objetivou verificar se os 223 municípios que formam o estado da Paraíba estão divulgando os instrumentos de transparência pública previstos no artigo 48 da Lei Complementar n 101 de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), nos portais eletrônicos dos municípios. O décimo quarto capítulo tem como título “*Accountability* como Ferramenta de Controle e Transparência na Universidade Federal de Rondônia” e objetivou analisar como a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) cumpre os critérios de divulgação e transparência exigidos pela Lei de Acesso à Informação e pela Lei de Responsabilidade Fiscal. O décimo quinto capítulo, intitulado “Carta de Serviços ao Usuário: um estudo de caso numa grande universidade federal brasileira”, teve como objetivo verificar se o capítulo 2 do Decreto 9.094/2017 está sendo atendido nas universidades públicas federais brasileiras, ou seja, se a carta está disponibilizada ao usuário.

O décimo sexto capítulo é intitulado “Administração Transnacional, Governança Global e Política Mundial: as vicissitudes do mundo em transe” e desenvolve ensaio teórico à luz de Octavio Ianni, David Coen e Tom Pegrum, e Anne-Marie Slaughter. O décimo sétimo capítulo, intitulado “As Perspectivas Acadêmicas da Trajetória das

Políticas de Previdência Social no Brasil”, buscou analisar as perspectivas teóricas adotadas nos estudos científicos sobre a trajetória das políticas de Previdência Social no Brasil de 1998 a 2017 por meio de uma revisão bibliográfica sistemática integrativa. O décimo oitavo capítulo tem como título “Análise de Políticas Públicas: reflexões sobre a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu” e apresenta as principais características do bambu, seu uso nas atividades produtivas, como também analisa sinteticamente a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu.

O décimo nono capítulo tem como título “Reduzir, Reutilizar e Reciclar - Sustentabilidade de um Centro de Triagem de Materiais Recicláveis: estudo de caso” e buscou apresentar uma proposta de gestão financeira para um centro de triagem visando sua sustentabilidade no mercado de materiais recicláveis localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. O vigésimo capítulo é intitulado “Custo da Promoção versus o Retorno da Promoção: o caso da GODAM Alimentos” e objetivou mostrar os custos e os retornos esperados de uma ação promocional através do trabalho de um promotor de vendas desta empresa dentro de uma empresa-parceira (cliente). O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “Perfil e-Consumidor dos Discentes do Curso de Administração de uma IES Brasileira” e objetivou conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “Mito x Realidade: o *tag along* como mecanismo de proteção do acionista minoritário das sociedades anônimas brasileiras” e objetivou identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. O vigésimo terceiro capítulo, intitulado “Análise da Carteira Eficiente entre o Mercado Imobiliário e os Títulos Públicos Federais”, objetivou apresentar uma solução para maximizar um portfólio, utilizando a combinação de investimentos diferentes, buscando, com isso, obter a melhor relação risco-retorno. O vigésimo quarto capítulo tem como título “*Organizational Learning as a Driver of a Social Business Model: a case study*” e investiga como os agricultores orgânicos no Sul do Brasil estão tornando seu negócio social operacionalmente sustentável, criando um ambiente de aprendizagem.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
GRAU DE INOVAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO RADAR DE INOVAÇÃO	
Jéssica dos Santos Veiga Anderson Luís do Espírito Santo Rosa de Barros Ferreira de Almeida	
DOI 10.22533/at.ed.2041906071	
CAPÍTULO 2	18
PERFIL DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS: O QUE MOSTRA A PESQUISA SEBRAE/ IBPQ/ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR	
Ângelo José Penna Machado Carlos Rodrigo da Silva Ywrynicksom Ramos Fernandes	
DOI 10.22533/at.ed.2041906072	
CAPÍTULO 3	34
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E SEUS DESAFIOS	
Roquemar de Lima Baldam Daniel Vasconcelos Castro Morgana de Freitas Guaitolini Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
DOI 10.22533/at.ed.2041906073	
CAPÍTULO 4	49
VISÃO CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS	
Talita Bernardi Goettems Denize Grzybovski	
DOI 10.22533/at.ed.2041906074	
CAPÍTULO 5	58
ESTILOS DE LIDERANÇA E A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD	
Elvis Magno da Silva Caique Bevilaqua Vilas Boas Rondinelli Heitor Resende Andrade Heloísa Teixeira Fidelis Fernandes	
DOI 10.22533/at.ed.2041906075	
CAPÍTULO 6	69
A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ICES – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR	
Eder Ocimar Schuinsekel Berenice Beatriz Rossner Wbatuba	
DOI 10.22533/at.ed.2041906076	

CAPÍTULO 7	84
VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E EMPODERAMENTO: MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE DIREÇÃO EM CENTROS UNIVERSITÁRIOS	
Cristiane Chaves Caldas Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo Ana Lúcia Magri Lopes	
DOI 10.22533/at.ed.2041906077	
CAPÍTULO 8	96
EQUIDADE SALARIAL FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: REFLEXÕES A PARTIR DE UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	
Eline dos Anjos Washington Ângelo	
DOI 10.22533/at.ed.2041906078	
CAPÍTULO 9	113
TEORIA CRÍTICA PÓS-MODERNA DE OPOSIÇÃO: É POSSÍVEL SITUÁ-LA NO CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTÊMICAS?	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.2041906079	
CAPÍTULO 10	131
DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE INDUÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO: ESTUDO DO SETOR CONFECCIONISTA NO MUNICÍPIO DE CURVELO/MG	
Ronaldo Ferreira Machado Lourdiane Gontijo das Mercês Gonzaga Nilton da Silva Maia Antônio Guimarães Campos Maria de Lourdes Couto Nogueira	
DOI 10.22533/at.ed.20419060710	
CAPÍTULO 11	145
MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS COM SUPORTE NAS TEORIAS UPPSALA E CAPITAL SOCIAL	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.20419060711	
CAPÍTULO 12	168
CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.20419060712	

CAPÍTULO 13	190
TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DO ESTADO DA PARAÍBA	
Marinely Costa de Lima	
Maria Manuela Costa de Lima	
Iran Jefferson Ribeiro de Lima	
Vera Lúcia Cruz	
DOI 10.22533/at.ed.20419060713	
CAPÍTULO 14	207
ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	
Daniela Dourado Santos	
Marcilene de Assunção	
Marlene Valério dos Santos Arenas	
DOI 10.22533/at.ed.20419060714	
CAPÍTULO 15	223
CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NUMA GRANDE UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA	
Joyce Vasconcelos Coutinho dos Reis	
Diego Fillipe de Souza	
Jorge da Silva Correia Neto	
DOI 10.22533/at.ed.20419060715	
CAPÍTULO 16	236
ADMINISTRAÇÃO TRANSNACIONAL, GOVERNANÇA GLOBAL E POLÍTICA MUNDIAL: AS VICISSITUDES DO MUNDO EM TRANSE	
Carlos Antonio Mendes de Carvalho Buenos Ayres	
DOI 10.22533/at.ed.20419060716	
CAPÍTULO 17	248
AS PERSPECTIVAS ACADÊMICAS DA TRAJETÓRIA DAS POLÍTICAS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL	
Raquel Andrade e Silva	
Elaine Aparecida Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.20419060717	
CAPÍTULO 18	261
ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO AO MANEJO SUSTENTADO E AO CULTIVO DO BAMBU	
Fábio Moita Louredo	
Ricardo de Souza Martins da Costa	
DOI 10.22533/at.ed.20419060718	

CAPÍTULO 19	273
REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR - SUSTENTABILIDADE DE UM CENTRO DE TRIAGEM DE MATERIAIS RECICLÁVEIS: ESTUDO DE CASO	
Ricardo Zerinto Martins	
DOI 10.22533/at.ed.20419060719	
CAPÍTULO 20	284
CUSTO DA PROMOÇÃO VERSUS O RETORNO DA PROMOÇÃO: O CASO DA GODAM ALIMENTOS	
Elvis Magno da Silva	
Dayana Christina dos Reis	
Sibila Fernanda Martins Silva	
DOI 10.22533/at.ed.20419060720	
CAPÍTULO 21	293
PERFIL E-CONSUMIDOR DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES BRASILEIRA	
Igor Ferreira de Fúcio	
Reginaldo Adriano de Souza	
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura	
José Carlos de Souza	
Lilian Beatriz Ferreira Longo	
DOI 10.22533/at.ed.20419060721	
CAPÍTULO 22	308
MITO X REALIDADE: O TAG ALONG COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO ACIONISTA MINORITÁRIO DAS SOCIEDADE ANÔNIMAS BRASILEIRAS	
Éder de Souza Beirão	
João Paulo Cavalcante Lima	
DOI 10.22533/at.ed.20419060722	
CAPÍTULO 23	324
ANÁLISE DA CARTEIRA EFICIENTE ENTRE O MERCADO IMOBILIÁRIO E OS TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS	
Pedro Oliveira Otoch	
Marcelo Augusto Farias de Castro	
DOI 10.22533/at.ed.20419060723	
CAPÍTULO 24	336
ORGANIZATIONAL LEARNING AS A DRIVER OF A SOCIAL BUSINESS MODEL: A CASE STUDY	
Michelle Dauer	
Michele de Souza	
Luiz Reni Trento	
DOI 10.22533/at.ed.20419060724	
CAPÍTULO 25	348
A IMPORTÂNCIA DO LIDER COACHING NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO COM A EQUIPE DO NÚCLEO DE PESQUISA - OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO ESTADO DE GOIÁS	
Giovanna Adriana Tavares Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.20419060725	

CAPÍTULO 26	354
A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO CULTURAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	
Carolina Pellissari Ribeiro Ana Leticia Rupel Jessica Cristine Metnek Patricia Kroetz Maggioni	
DOI 10.22533/at.ed.20419060726	
CAPÍTULO 27	364
PERCEPÇÕES SOBRE O (DES)ALINHAMENTO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ACCOUNTABILITY E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	
Leonardo da Silva Trindade Matos Rosiane Maria Lima Gonçalves Antônio Carlos Brunozi Júnior	
DOI 10.22533/at.ed.20419060727	
CAPÍTULO 28	377
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA EM MATO GROSSO DO SUL	
André Luiz Alvarenga de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.20419060728	
CAPÍTULO 29	393
REDUÇÃO DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM O USO DAS TÉCNICAS FTA, FMECA E ANÁLISE CRÍTICA DE ESPECIALISTAS	
Roquemar de Lima Baldam Patrick Soares Silva Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
DOI 10.22533/at.ed.20419060729	
SOBRE O ORGANIZADOR	404
ÍNDICE REMISSIVO	405

PERFIL E-CONSUMIDOR DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES BRASILEIRA

Igor Ferreira de Fúcio

Centro Universitário UNIFACIG
Manhuaçu - Minas Gerais

Reginaldo Adriano de Souza

Centro Universitário UNIFACIG
Manhuaçu - Minas Gerais

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura

Centro Universitário UNIFACIG
Manhuaçu - Minas Gerais

José Carlos de Souza

Centro Universitário UNIFACIG
Manhuaçu - Minas Gerais

Lilian Beatriz Ferreira Longo

Centro Universitário UNIFACIG
Manhuaçu - Minas Gerais

RESUMO: O e-commerce tem se apresentado como um tipo de comércio em expansão atrelado ao desenvolvimento da internet e sua acessibilidade. Nesse contexto, o problema a ser abordado por meio deste artigo científico se definiu como: qual o perfil do e-consumidor dos alunos do curso de administração, bem como quais são os principais fatores motivacionais para a compra online. Visando responder a esse questionamento foram estabelecidos os objetivos, tendo como objetivo geral: conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração; e como objetivos específicos:

conhecer e analisar as motivações para a compra no e-commerce e pesquisar como o aluno do curso de administração percebe a relação de compra e venda via internet. Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário aos 96 alunos regulares do curso de administração em uma Instituição de Ensino Superior brasileira, a análise foi quantitativa e aplicada em porcentagem simples. Dessa maneira, considera-se que, o perfil dos e-consumidores do curso de administração é de indivíduos jovens que conhecem a internet e a utilizam para diversos meios, incluindo as compras online. Já são familiarizados com a rede e cientes dos riscos atrelados a esse tipo de comércio.

PALAVRAS-CHAVE: e-commerce; comportamento; consumidor.

E-CONSUMER PROFILE OF STUDENTS FROM MANAGEMENT COURSE OF A BRAZILIAN HEI

ABSTRACT: The e-commerce has presented itself as a type of expanding commerce linked to the development of the internet and its accessibility. In this context, the problem to be addressed through this scientific article was defined as: which is the profile of the e-consumer students from management course, as well as which are the main motivational factors

for the online purchase. In order to respond to these questions, the objectives were established, having as general objective: to know the e-consumer profile of the students from the management course; and as specific objectives: to know and analyze the motivations for the purchase at the e-commerce and to investigate how the students of management perceive the relation of purchase and sale through Internet. As a data collection instrument, a questionnaire was applied to the 96 regular students of the management course at a Brazilian Higher Education Institution, The analysis was quantitative and applied in a simple percentage. Therefore, it is considered that the profile of the e-consumers from management course is marked by young individuals who knows the internet and use it for many different purposes, including online purchases. They are already familiar with the network and aware of the risks linked to this type of trade.

KEYWORDS: e-commerce; behavior; consumer.

1 | INTRODUÇÃO

A internet tem se destacado como um item essencial seja na vida pessoal, por meio da interação nas redes sociais, ou profissional modificando até mesmo as relações de trabalho. Nota-se que o fenômeno tecnológico “vem alterando ou modificando a qualificação profissional, os relacionamentos, o meio acadêmico, o crescimento pessoal, enfim todas as relações humanas [...]” (CARVALHO; OLIVEIRA, 2017, p. 2).

Para as empresas, não é diferente, a tecnologia tem tomado um espaço cada vez maior visando facilitar e melhorar os processos. A forma de comprar e de vender está entre as inovações trazidas pela tecnologia e pela internet. O e-commerce representa hoje, para as empresas uma forma de divulgar os seus produtos ou serviços com um alcance amplo, possibilitando o aumento de seus lucros e a expansão de seus negócios.

De acordo com Carvalho e Oliveira (2017), este tipo de processo de compra e venda se apresenta como fácil, pois basta que a pessoa tenha acesso a internet, assim poderá comprar em qualquer loja por este canal de venda. Sendo assim, o e-commerce tem se mostrado como uma forma de conquistar mais clientes. Sheth e Sisodia (2002) apontam que o consumidor é influenciado por duas forças: o desenvolvimento tecnológico e as mudanças advindas do estilo de vida e da demografia. Sendo que: “o comportamento do consumidor, configura-se como um emaranhado de pensamentos, sentimentos e ações [deles] [...] e as influências sobre eles que determinam mudanças” (CHURCHILL; PETER, 2003).

O e-consumidor é “exigente, interativo, antenado com as mudanças e questões do mundo” (CARVALHO; OLIVEIRA, 2017, p. 4), um público que, possivelmente, utiliza do e-commerce é o do aluno das universidades, sobre tudo, o do jovem aluno de administração que possui os conhecimentos em formação a cerca do assunto.

A realização de uma pesquisa relacionada à temática se justifica diante da

amplificação deste canal de compra e venda, sendo que, é relevante compreender os desejos e necessidades do e-consumidor, para que assim, possam ser reformuladas as formas de atendimento a ele, e conseqüentemente, as vendas possam ser amplificadas.

Visando responder a esse questionamento foram estabelecidos os objetivos. Tendo como objetivo geral: conhecer o perfil dos e-consumidores dos alunos do curso de administração; e como objetivos específicos: analisar as motivações para a compra no e-commerce e pesquisar como o aluno do curso de administração percebe a relação de compra e venda via internet.

2 | DESENVOLVIMENTO

A internet tem alcançado feitos que nunca anteriormente foram atingidos pelos canais de comunicação. Ela representa uma possibilidade de interação entre as pessoas e começou a ser utilizada posteriormente como meio de comercialização.

As possibilidades e os impactos trazidos pela internet interferem amplamente nas atividades de comercialização, conforme afirmam Joia e Oliveira (2005) estão entre as mudanças: à transferência de poder para os compradores; redução dos custos das transações; incentivo as atividades econômicas; maior acessibilidade ao comércio e à informação.

O comércio eletrônico pode ser compreendido como os recursos que permitem a compra de produtos via internet. Sendo que este tipo de comércio é bastante diversificado na atualidade, permitindo ao comprador o acesso a uma grande variedade de produtos, das mais diferentes marcas e preços. Além disso, outra vantagem desse tipo de venda é que o consumidor pode comparar os produtos entre as lojas, sem precisar sair de casa para isso, não havendo imposição de horário de funcionamento, uma vez que a loja na internet encontra-se sempre aberta e disponível a ele (ROSEN, 2000).

Kotler (2000) assevera que o e-commerce está baseado nos canais comerciais e na internet, sendo que sem os mesmos não seria possível o desenvolvimento de negócios online.

O e-commerce é apontado, por Felipini (2011), como sendo um novo desafio para os comerciantes tradicionais e para os novos entrantes no mundo dos negócios. O faturamento crescente e o aumento do número de pessoas com acesso a internet facilitam a comercialização por esse meio, contudo, é importante que o empreendedor tenha conhecimento necessário para agir da maneira correta nesse setor.

A realização do comércio eletrônico necessita de uma infraestrutura que conte com: vendedores, compradores, intermediários, protocolos e padrões, serviços de apoio e segurança, logística e de pesquisa de mercado e o respeito aos aspectos da legislação pertinentes ao tipo de transação comercial. (NASCIMENTO; LUFT; SANTOS, 2012).

Nascimento; Luft e Santos (2012) apontam alguns fatores críticos, considerados pelos consumidores no que se refere às compras realizadas pelo e-commerce: não poder testar o produto, possibilidade de fraude, ordem de compra com preenchimento incorreto. Sendo que é dado destaque para a vulnerabilidade e a possibilidade de roubo de dados bancários e pessoais durante a realização de compras em alguns sites. Alguns benefícios também são apontados, como: busca e comparação de preços facilitada, alta disponibilidade de produtos, possibilidade de compra 24 horas por dia, todos os dias da semana.

É interessante destacar que, de acordo com o SEBRAE (2015) as categorias de empresas brasileiras que mais faturaram com o e-commerce são: moda e acessórios (14%), eletrodomésticos (13%), telefonia/celulares (11%), cosméticos e perfumaria/cuidados especiais (10%), livros/assinaturas e revistas (9%), casa e decoração (9%), informática (7%), eletrônicos (6%), esporte e lazer (4%) e brinquedos e games (4%).

Nesse contexto, destaca-se a relevância do mix de marketing para realizar o apontamento das vantagens do e-commerce. Kotler e Keller (2010, p.36) define o mix ou composto de marketing como sendo um “conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.”

O mix de marketing é composto por quatro P's, a saber: produto, preço, praça e promoção, sendo que por meio da utilização deles se torna possível a influencia dos clientes (KOTLER; KELLER, 2010). Cada um dos 4 P's, dessa maneira, representa um tipo de ferramenta, sendo que: o produto abrange variedade, qualidade, serviços, devolução, marca, design; o preço está ligado aos descontos, prazos de pagamento, financiamento; a promoção abrange publicidade, força, relações públicas, marketing direto e a praça ou ponto de venda compreende os canais, os locais, o transporte, a cobertura, entre outros fatores (KOTLER, 2010).

Assim, na perspectiva de cada um dos Ps do mix de marketing serão abordadas as vantagens ou desvantagens do e-commerce: Em relação ao Produto, pode-se afirmar que representa uma vantagem para o varejo online, uma vez que a apresentação do mesmo é realizada de maneira mais dinâmica para o consumidor, sendo que na loja física, o cliente não pode abrir ou manusear a embalagem (em alguns casos), já na loja online o cliente pode apreciar mídias diversas, incluindo aquelas que trazem opinião em vídeos. No que tange ao preço as vendas em loja física o cliente realiza a negociação de maneira direta com o vendedor, sendo que a comparação de preços é difícil pois o cliente precisa buscar outras lojas mais distantes, já na venda por e-commerce o cliente pode realizar uma comparação de preços rapidamente (em sites especializados) fazendo com que perca menos tempo com a busca de um produto com preço mais em conta. Em relação a promoção as vendas online são realizadas de maneira a convencer o cliente de maneira racional, ou seja, utilizando-se dos atributos do produto e por meio dele buscar fazer com que o cliente seja persuadido. A praça para o e-commerce é essencial, uma vez que, se relaciona a forma de distribuição do produto, sendo que para esse tipo de negócio o tempo de entrega é um importante

diferencial (BOTELHO & GOMES, 2011).

O IBOPE realizou, no ano de 2013, uma pesquisa objetivando conhecer o perfil do consumidor online no Brasil. Dos internautas pesquisados foi observado que 86% deles já realizaram compras via internet. A representatividade do e-commerce prevalece nas classes A e B (65%), com 18% dos habitantes de São Paulo e 16% dos moradores de Rio de Janeiro e Belo Horizonte, ou seja, as regiões metropolitanas são as maiores consumidoras de produtos online. Outro dado interessante se refere ao modo de acesso ao e-commerce, sendo que 98% dos pesquisados acessam as lojas online por meio do computador, mesmo diante do crescimento de acesso a internet por meio de Smartphones e Tablets, por ser mais cômodos e por permitir a visualização de mais preços e variedade de produtos (ADMINISTRADORES, 2013).

Foi identificado em meio à análise de navegações via computadores, tablets e smartphones que os indivíduos que consomem online estão em busca de: produtos inovadores; exclusividade; novos produtos tecnológicos; e, estar na moda (SARRAF, 2015).

No que tange a decisão da compra, Engels, Blackwell e Miniard (1995) definem cinco funções que são assumidas: (1) iniciador (que sugere e informa sobre a decisão de compra); (2) influenciador (que com o seu ponto de vista influencia na decisão de compra); (3) decisório (aquele que tem o poder de decisão sobre o que, como e quando comprar), (4) comprador (aquele que realiza e conclui a compra) e (5) usuário (que irá consumir a compra).

Dessa maneira, pode-se entender que a compra tem seu início por meio da identificação ou uma necessidade. Assim, diante dessa necessidade o indivíduo irá buscar informações que podem ser obtidas com: familiares, amigos, vizinhos, vendedores, meios de comunicação, redes sociais, observação e teste do produto. Após ter obtido as informações sobre o produto que necessita a pessoa irá realizar uma avaliação das alternativas que possui e decidir sobre a compra. Um momento de relevância é o de pós-compra, uma vez que nesse momento, com o consumo do produto será possível que o consumidor defina a satisfação ou insatisfação pelo uso do produto (NASCIMENTO, 2011).

A decisão da compra é um processo que passa pela motivação, pode-se abordar cinco motivadores para as compras online, sendo eles: a fuga da realidade, esse escape está relacionado às atividades desenvolvidas online, que estão voltadas ao prazer e a recreação; satisfação da necessidade de informação, sendo que há uma gama de informações disponíveis online de uma maneira amplamente acessível e com custos pequenos; controle, já que o consumidor é quem define o que verá e a forma com que fará isso; socialização, por meio da interação com os demais indivíduos na rede; e, a influência em relação a comparação de produtos e valores anteriormente a decisão de compra (BOTELHO; GOMES, 2011).

3 | METODOLOGIA

A pesquisa realizada pode ser classificada como uma pesquisa descritiva, com base em Gil (2014) compreende-se que este tipo de pesquisa apresenta como objetivo desenvolver uma descrição de uma população ou de um fenômeno, para tanto na pesquisa descritiva, o pesquisador faz uso de questionários, por exemplo, para a coleta de dados.

Dessa forma, como instrumento de coleta de dados, foi realizada aplicação de um questionário aos alunos regulares do curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior localizada em Manhuaçu (MG), objetivando conhecer o perfil e-consumidor dos mesmos.

A técnica utilizada foi o levantamento, este método, segundo Gil (2014), é caracterizado pela abordagem direta do público alvo da pesquisa, que em sua maioria, é estabelecido através de uma amostra estatística do público total existente no meio. Esta técnica traz vantagens como: o conhecimento direto da realidade, a economia e rapidez, outra vantagem está na quantificação, que atribui numericamente as informações, através de gráficos que facilitam o entendimento e a transparência da pesquisa com a mensuração probabilística. A análise foi, portanto, quantitativa por meio da porcentagem simples. Segundo Marconi e Lakatos (2009).

Na instituição foco de pesquisa havia 108 alunos cadastrados regularmente em 2017 no curso de administração, o que configura o universo. Utilizou-se do senso, buscando aplicar assim o questionário a todos matriculados no curso. Obteve-se então a reposta de 96 indivíduos do universo, os demais 08 indivíduos não estavam presentes no período de coleta e outros 04 foram descartados por inconsistências.

3.1 Discussão dos resultados

Dos 96 alunos pesquisados, 52,08% eram do sexo masculino, sendo 93,7% solteiros, com faixa etária predominante entre 18 e 24 anos de idade, sendo que 62,5% possui renda entre um e três salários mínimos e a maioria (77%) utiliza a internet a mais de quatro anos.

No que tange ao uso da internet para compras online, evidenciou-se que os consumidores pesquisados utilizam o celular (45,2%) e o computador (36,5%) como ferramentas no ato da compra. Observa-se que os celulares cada vez mais tomam o espaço antes pertencente aos computadores, fator este devido à grande evolução tecnológica, tornando-se práticos e de fácil domínio. Este crescimento dos celulares confirma os dados apresentados pelo site Administradores.com (2013) e por Sarraf (2015) que já apontavam esse crescimento de utilização pela praticidade e facilidade de utilização.

Quanto ao local onde acessam para efetuar o ato comercial, percebe-se o maior percentual sendo realizado em suas próprias casas com 45,8%. A faculdade com 27,5% e o local de trabalho com 25% aparecem com consideráveis proporções. Uma

pequena porcentagem afirmou utilizar o serviço de Lan House em suas compras. Este fato evidencia o aumento de acesso a internet nos lares brasileiros. Outro fato que pode se relacionar à baixa utilização pode ser pela insegurança em utilizar destes locais para efetuarem as compras, principalmente pela segurança dos dados pessoais.

A frequência de compra na internet foi definida pelos consumidores como entre pouca e moderada, sendo esse dado em conformidade com última compra pela internet realizada. Dos entrevistados 58 efetuaram compras online no último mês (60,4% dos questionados conforme Gráf. 1).



Gráfico 1: Tempo em que foi realizada a última compra online.

Fonte: dados de pesquisa.

Existe, portanto, um consumo considerável pelos discentes pelo comércio eletrônico na unidade de pesquisa. Os mesmos ainda se consideram como grandes conhecedores do uso da internet (62,5%). O crescimento do comércio online apresentado na pesquisa confirma as informações do Administradores.com (2013) e Sarraf (2015).

Sobre a quantia gasta, pode-se evidenciar que o valor pago foi bastante variável entre os pesquisados com 38% com gastos acima de R\$ 300,00; 31% com gastos entre R\$ 51,00 e R\$ 200,00; 29% entre R\$ 201,00 e R\$ 300,00 reais e apenas 2 % com gastos até R\$ 50,00.

A forma em que é realizado o pagamento variou entre cartão de débito (9%), crédito à vista (19%), crédito a prazo (34%) ou boleto bancário (38%), não foi verificado pagamento por meio de moedas virtuais (Gráf. 2).

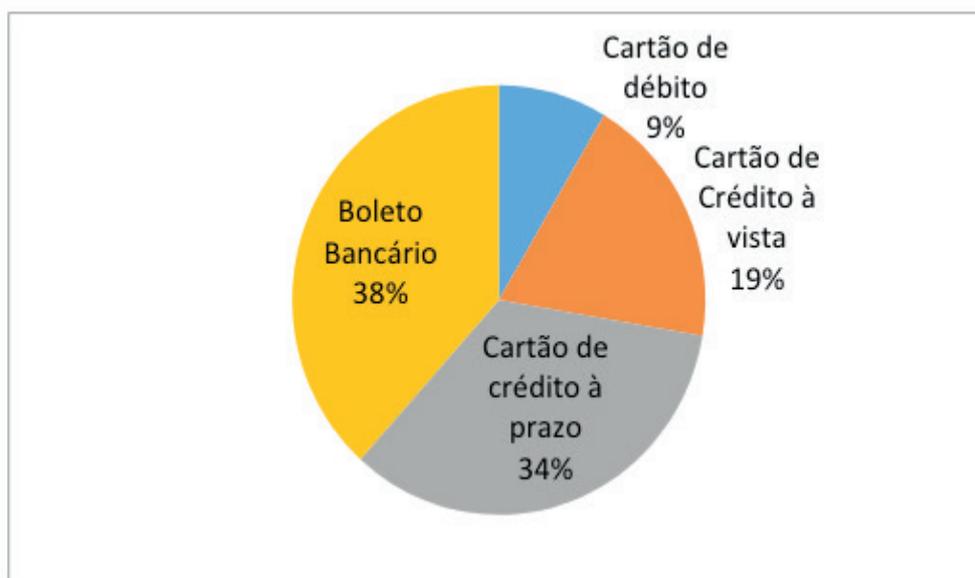


Gráfico 2 - Formas de pagamento na compra *online*

Fonte: dados de pesquisa.

Houve um equilíbrio entre as formas de pagamento, no entanto a maioria optou pelo pagamento via crédito parcelado ou boleto bancário. É importante destacar a relevância de se investir na segurança online, uma vez que os consumidores têm optado pela forma de pagamento por cartão, onde precisam inserir dados pessoais na rede.

Os consumidores se consideram como satisfeitos (69% deles) ou totalmente satisfeitos (19,0%) com a realização das compras via e-commerce. Nenhum dos entrevistados se mostrou totalmente insatisfeitos e uma pequena parcela (1,7%) se mostrou parcialmente insatisfeito (Gráf. 3).

As organizações devem estar atentas a este fator, uma vez que este tipo de comercialização está crescendo e com este alto índice de satisfação as empresas que atuam com comércio eletrônico devem ter uma atenção com este público, e ainda, as empresas que não comercializam pela plataforma online devem estudar a possibilidade de utilizar este novo canal de venda na busca de uma maior participação de mercado e de atingir este novo público consumidor. Botelho e Gomes (2015) já defendiam que o mix marketing deveria contemplar esta nova realidade e adaptar seu produto, praça, preço e promoção à nova realidade de mercado.

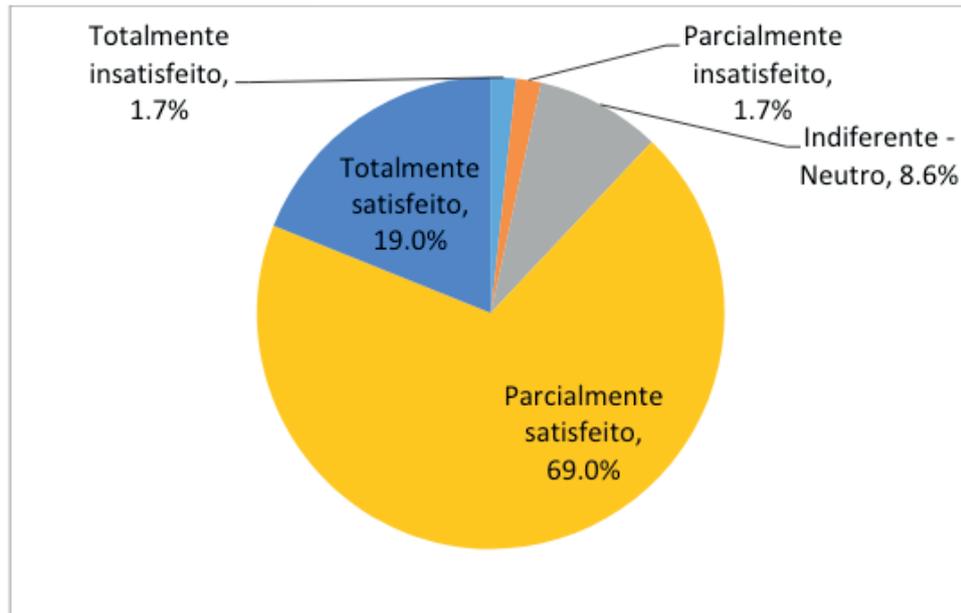


Gráfico 3: Satisfação dos questionados com o e-commerce

Fonte: dados de pesquisa (2017).

O principal fator de motivação se dá por conta da comodidade (50%), seguido pela possibilidade de comparação de preços e promoções (17%), conforme pode ser verificado no Graf. 4.

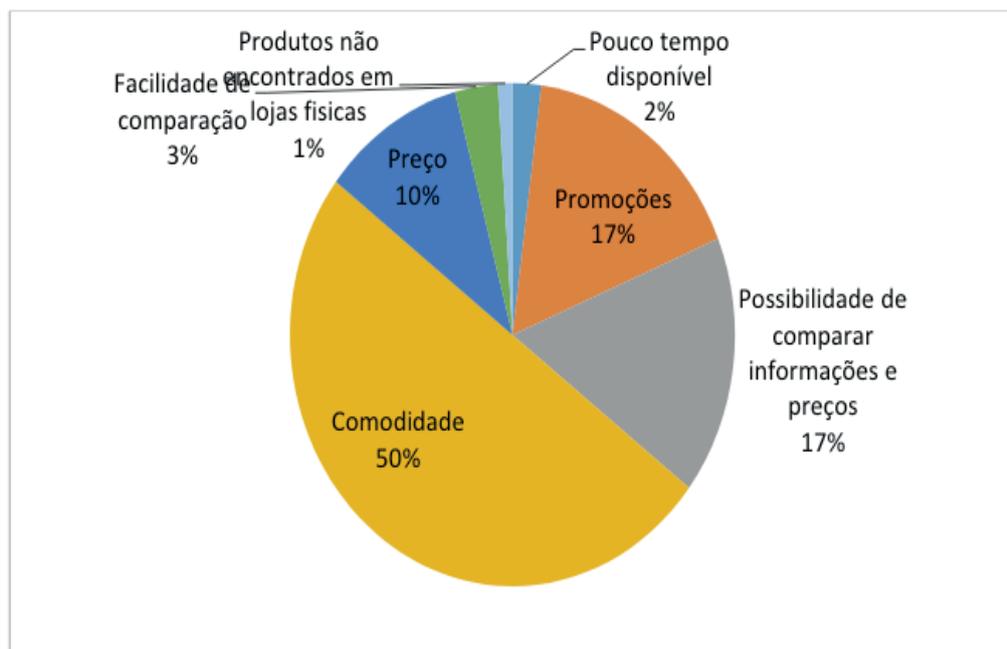


Gráfico 4 - Motivos para a compra *online*

Fonte: dados de pesquisa.

O estudo desenvolvido por Rodrigues *et. al.* (2014) apresentou que os estudantes universitários que utilizam o e-consumidores apresentaram como razões para compra na internet o pouco tempo livre (31%) e a facilidade na comparação de informações (29%). Desta forma percebe-se uma diferença no aspecto motivador da unidade desta

pesquisa com o trabalho de Rodrigues *et. al.* (2014), no entanto é de se esperar que os fatores motivacionais sofram diferenças entre os públicos diversos dependendo de seu perfil, localização, desejos e até mesmo estilo de vida.

Em relação às desvantagens do comércio eletrônico 40% afirmaram não ter nenhum tipo de desvantagem, fato este que pode fortalecer a satisfação das necessidades do grupo entrevistado com este tipo de comércio. Dos questionados que afirmaram ter algum tipo de desvantagem destacaram-se os seguintes fatores, conforme Graf. 5: 47% consideraram o prazo de envio, 10% quanto à demora da troca de possíveis incompatibilidades do produto e outros 3% apontaram à possibilidade de roubo de informações.

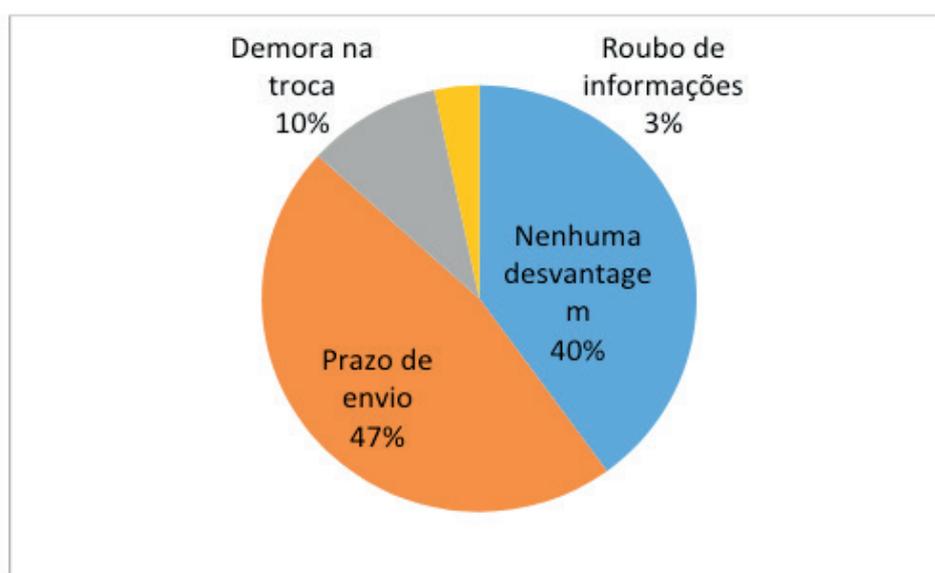


Gráfico 5 - Desvantagens apontadas na compra online

Fonte: dados de pesquisa.

Não corresponde em sua maioria com as desvantagens apontadas por Rodrigues *et. al.* (2014): o risco no roubo de informações (42%), tempo de espera para o recebimento (20%) e receio de defeito no produto (20%), estas diferenças podem estar ligadas à evolução do comércio eletrônico que pode estar apresentando na atualidade melhores formas de proteção de dados ou pela utilização dos compradores de sites mais confiáveis em suas compras.

Devido ao medo da perda de dados pessoais e como forma de diminuir a insegurança no ato comercial os questionados têm buscado informações antes das compras. Estes dados vão de encontro à fala de Nascimento (2011) quando afirma que existe a preocupação de coleta de informações antes de se concretizar o ato comercial. As diversas informações sobre onde encontrar qual produto e em que sites confiar são levantadas principalmente pela plataforma Google com 69,0% das respostas, próprios sites das empresas 15,5%, seguidos por redes sociais com 8,6% em seguida buscam informações com amigos e conhecidos (Gráf. 6).

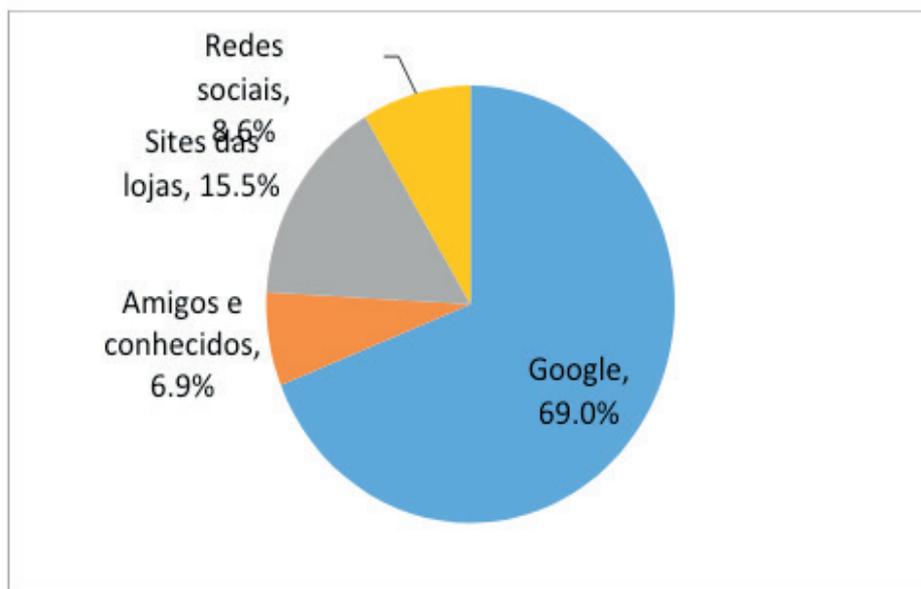


Gráfico 6: Buscas de informações pelos consumidores.

Fonte: dados de pesquisa.

Os itens adquiridos no e-commerce pelos alunos do curso de administração são bastante variados, todos os itens apresentados pela pesquisa foram apontados pelos consumidores. No entanto, destacaram-se, de acordo com Graf. 10: a compra de roupas (21,0%), de eletrônicos (14,2%) e telefones (14,2%) como os produtos frequentemente adquiridos. O estudo desenvolvido por Rodrigues *et. al.* (2014) apresentou que os universitários de Fortaleza consumiam mais: eletrodomésticos (10,5%), esporte e lazer (8,6%) livros, revistas e artigos de informática (8%).

Esta diversificação e divisão dos itens adquiridos pelo consumidor eletrônico fortalecem os dados apresentados pelo SEBRAE (2015), mais do que tendência essa diversificação é uma realidade na compra dos questionados.

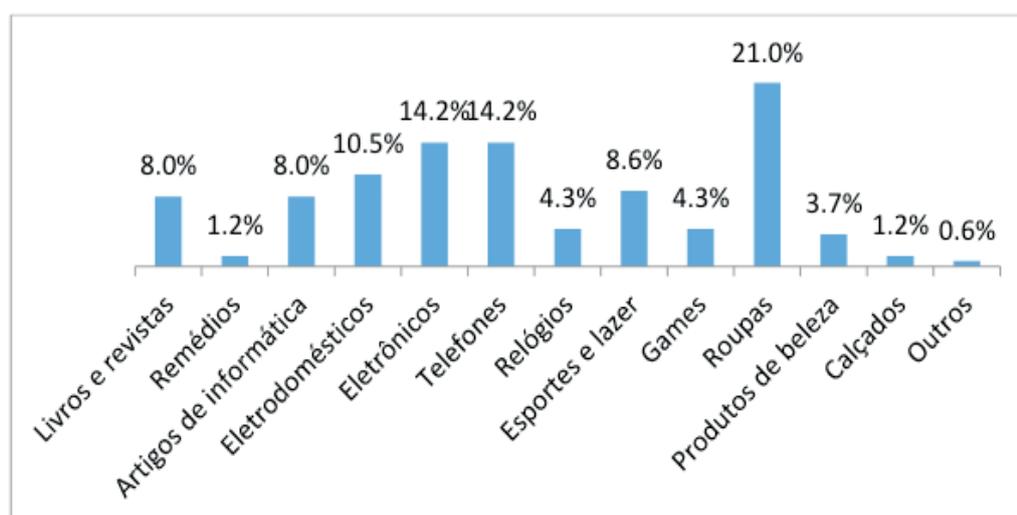


Gráfico 7 - Itens mais comprados

Fonte: dados de pesquisa.

Finalizando a pesquisa procurou-se verificar quais são os principais objetivos dos questionados quando navegam pela internet (Gráf. 8). As respostas foram trabalhadas em escala sobre a utilização da internet nos quesitos apresentados, variando de nunca a sempre. Desta forma verificou-se que a internet é sempre utilizada para cotação de preço dos diversos produtos, 63,8% dos questionados afirmaram que fazem uso deste levantamento.

A internet também é utilizada para busca de informação sobre os produtos antes da compra em si, 75,9% afirmaram sempre buscar tais informações. Esta busca pode se relacionar a um melhor planejamento de compras, bem como da qualidade dos produtos a serem adquiridos. Depois da busca de informações, os questionados às vezes efetuam a compra (60,3%) e outros afirmaram que sempre efetuam as compras (27,6%).

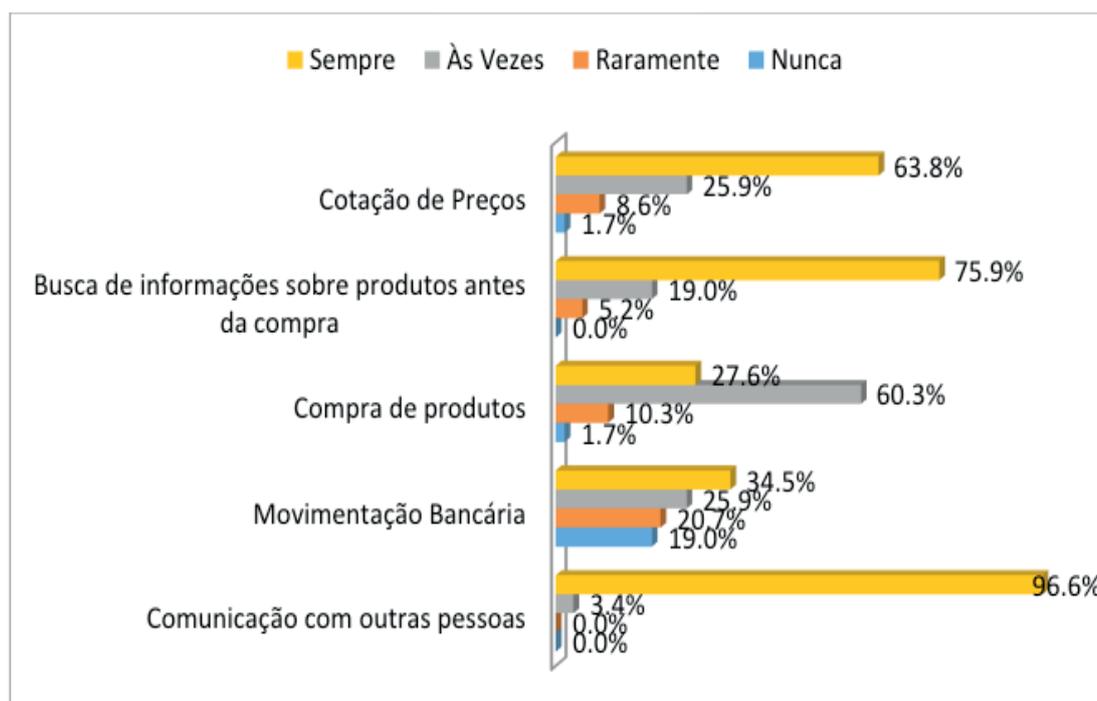


Gráfico 8: Outras utilizações da internet pelos questionados

Fonte: dados de pesquisa.

Serviços bancários também são utilizados pela internet, houve um equilíbrio nas respostas, mas a maior parte dos questionado sempre utilizam o serviço online (34,5%) e outros relataram que às vezes o realizam (25,9%). No entanto, considerável parcela dos entrevistados, 19%, afirmaram que nunca realizam transações bancárias online. Por fim, como não poderia deixar de ser, os questionados foram quase unânimes em dizer que utilizam a internet para se comunicarem com as pessoas, 96,6% sempre o fazem e os outros 3,4% restantes asseveraram que às vezes utilizam da internet para comunicação.

4 | CONCLUSÃO

Tendo em vista o objetivo geral estabelecido para o presente trabalho de conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração e tendo como método de coleta de dados a aplicação de um questionário a 96 alunos regulares do curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior brasileira, pode-se concluir que o consumidor online, se apresenta como um consumidor diferenciado, uma vez que tem acesso a informações e diferenciados tipos de produtos com grande facilidade.

Os dados coletados possibilitaram a compreensão de que o perfil é formado por estudantes com percentual equilibrado quanto ao sexo, em sua maior parte são solteiros, com idade entre 18 e 24 anos. Consideram-se conhecedores da internet e que realizam compras online com frequência, havendo grande equilíbrio nos valores de compra, e geralmente utilizando cartão de crédito parcelado como principal forma de pagamento.

Destaca-se, a comodidade dos questionados, como principal motivador para o consumo de itens como roupas, eletrônicos e telefones celulares. As vantagens do e-commerce para o consumidor estão na facilidade de ser comparar preços, produtos, em qualquer horário, não necessitando sair do local em que se está. Os questionados disseram que não encontram desvantagens no comércio eletrônico, um menor parcela afirmou receio com a perda de suas informações pessoais no universo online.

Dessa maneira, considera-se que, o perfil dos e-consumidores do curso de administração são de indivíduos que conhecem a internet e a utilizam para diversos meios, incluindo as compras online, já sendo familiarizados com a rede e cientes dos riscos atrelados a esse tipo de comércio, utilizando-a de maneira frequente e na busca por produtos com preços atrativos, qualidade e que não seria possível comprar em uma loja física.

De forma complementar os questionados utilizam da internet para cotação de preços, busca de informação sobre os produtos, movimentação bancária, comunicação com outras pessoas, além da compra online. Dentre estas utilizações a maior citada foi a comunicação com outras pessoas, fato este que deve estar ligados às diversas mídias digitais.

Sendo assim, esta pesquisa considera que as organizações devem estar atentas ao comércio eletrônico como canal de vendas e distribuição dos produtos, que os consumidores estão satisfeitos com tal canal e, portanto, as empresas que quiserem aumentar a participação de mercado, bem como satisfazer aos novo perfil do consumidor devem verificar a possibilidade de implantar o comércio eletrônico. Além de ofertar seus produtos e serviços online deverão também prover a segurança devida aos consumidores e atendê-los de forma ágil.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. IBOPE e-commerce traça o perfil do consumidor brasileiro online. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/noticias/negocios/ibope-e-commerce-traca-o-perfil-do-consumidor-brasileiro-online/81327>. Acesso em: 25 out. 2018.

BOTELHO, G. K. N.; GOMES, E. O. G. E-commerce: análise do hábito de compra de jovens universitários em lojas virtuais em relação ao composto de marketing. **Anais do Encontro Científico de Administração, Economia e Contabilidade**. Ponta Porã, MS, Brasil, 2011.

CARVALHO, P. B. S.; OLIVEIRA, J. P. Q. E-commerce: perfil de estudantes universitários como consumidores virtuais. Ano XIII, n. 02. Fevereiro/2017. **Temática**. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica/article/view/33010/17145>. Acesso em: 30 ago. 2018.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.

E-BIT. **E-Commerce Movimenta R\$ 784,5 Milhões no Dia dos Namorados**. (2012). Disponível em: <https://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/e-commerce-cresce-15-para-r-7845-milhoes-no-dia-dos-namorados/>. Acesso em: 05 set. 2018.

ENGEL, G.; BLACKWELL, R. & MINARD, P. **Consumer Behavior**. 8. ed. Fort Worth, Irwin, 1995.

FELIPINI, D.. **ABC do E-commerce**: os quatro segredos de um negócio bem sucedido na internet. (2011) LeBooks. Disponível em: <http://www.business.org.br/business/paginas/agencia/abc.pdf>. Acesso em 10 set. 2018.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.

JOIA, L. A.; OLIVEIRA, L. B. Fatores influentes na frequência de compra pela internet: um estudo exploratório em livrarias virtuais. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Brasília, DF (2005), Brasil. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-adi-1116.pdf>. Acesso 15 ago. 2018.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, H. M.; LUFT, M. C. M. S.; SANTOS, L. A. S. E-commerce: perfil dos e-consumidores entre os estudantes do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe. **Revista Brasileira de Administração Científica**, (2012). Disponível em: <http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2012.002.0002>. Acesso em 20 set. 2018.

NASCIMENTO, R. M. **E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro**. Tese de Mestrado (2011), Escola Brasileira De Administração Pública e De Empresas, Botafogo, RJ, Brasil.

SARRAF, T. **Pesquisa revela características do perfil do consumidor online** (2015). Disponível em: <http://www.doutorecommerce.com.br/sem-categoria/pesquisa-revela-caracteristicas-perfil-do-consumidor-online/>. Acesso em 20 set. 2018.

RODRIGUES, et. al. O perfil do consumidor universitário de e-commerce de Fortaleza. **Anais Do Simpósio De Excelência em Gestão e Tecnologia Resende**, Rj, Brasil, (2014). Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47120551.pdf>. Acesso 25 set. 2018.

ROSEN, A. **The E-Commerce Question and Answer Book**. Nova York: AMACOM, 2000.

SEBRAE. **Por dentro das tendências**. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Jornal%20de%20Neg%C3%B3cios/2015/Novembro/JN260_

Botucatu.pdf. Acesso em 15 set. 2018.

Sheth, J. N.; Sisodia, R. S. O comportamento do consumidor no futuro. In: Sheth, J. N.; Eshghi, A.; Krishnan, B. C. (2002). Marketing na internet. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MITO X REALIDADE: O TAG ALONG COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO ACIONISTA MINORITÁRIO DAS SOCIEDADE ANÔNIMAS BRASILEIRAS

Éder de Souza Beirão

Mestrando em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES).

Montes Claros – MG

João Paulo Cavalcante Lima

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Professor no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (Controladoria Empresarial) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE).

São Paulo – SP

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. Assim, este trabalho se utiliza de conceitos de mercado de capitais e de intensa pesquisa bibliográfica para o alcance objeto do estudo. Trata-se de um estudo descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa, que utiliza procedimentos técnicos de uma pesquisa bibliográfica e documental para a busca de conhecimento sobre o tema e análise do mesmo. O *tag along* é um mecanismo que em teoria, protege o acionista minoritário da ação do acionista controlador em questões relacionadas

a alienação de controle. Esse mecanismo é previsto em legislação, porém muitos teóricos das finanças e do mercado financeiro questionam sua eficiência como prática de governança corporativa. Outros teóricos defendem que deve ser elaborada e publicada uma lei que proteja realmente os interesses dos acionistas controladores, minoritários e preferenciais.

PALAVRAS-CHAVE: Tag Along; Mercado Financeiro; Alienação de Controle; Acionista; Governança Corporativa.

MYTH X REALITY: TAG ALONG AS A MECHANISM FOR THE PROTECTION OF THE MINORITY SHAREHOLDER OF THE BRAZILIAN ANONYMOUS COMPANIES

ABSTRACT: The present work aims to identify the effectiveness of tag along as a practice of corporate governance that protects the minority shareholder from the action of the controlling shareholders in case of sale of control. Thus, this work uses capital market concepts and intense bibliographical research for the scope of the study. It is a descriptive and exploratory study, with a qualitative approach, which uses technical procedures of a bibliographical and documentary research to search for knowledge about the subject and analyze it. Tag along is a mechanism that in theory protects the minority shareholder from the controlling shareholder's

share in issues related to disposition of control. This mechanism is foreseen in legislation, but very finance and financial market theorists question its efficiency as a practice of corporate governance. Other theorists argue that a law that actually protects the interests of controlling, minority and preferred shareholders should be drafted and published.

KEYWORDS: Tag Along; Financial market; Alienation of Control; Shareholder; Corporate governance.

1 | INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado e a política econômica do Brasil e do mundo passam por intenso processo de mudança e dinamização. Grandes operações de concentração empresarial são realizadas e as empresas de capital aberto protagonizam este ato de várias formas. A figura do acionista no mercado de capitais tornou-se preponderante nesse sentido.

O cenário atual se desenvolve com elevada rapidez e exige cada vez mais controle e transparência, tornando necessário o estabelecimento de regras que mediassem o relacionamento das sociedades anônimas (S.A.) e seus acionistas.

Segundo Garcia (2005, p.6), o termo governança corporativa foi criado no início da década de 1990 nos países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, para definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia dos interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores.

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas. (CVM, 2002, p.1)

Existem algumas práticas da governança corporativa que são muito valorizadas entre os investidores externos daquelas empresas de capital aberto. Uma delas é a concessão do *tag along*.

De acordo com Cavalcante, Misumi e Rudge (2009, p.128), *tag along* é uma expressão em inglês que significa extensão do prêmio de controle. É o direito de alienação de ações conferido a acionistas minoritários, em caso de alienação de ações realizada pelos acionistas controladores da companhia.

O acesso ao *tag along* constitui-se também em um direito dos acionistas previsto na legislação, com o intuito de proteger os acionistas minoritários da ação dos acionistas controladores.

O *tag along*, apesar de ser visto como um mecanismo de proteção de acionistas minoritários é encarado por alguns estudiosos como sendo um mito, por consistir em um benefício que se disfarça de boa prática de governança corporativa.

Sendo assim, o estudo tem como questão-problema: O *tag along* enquanto prática de governança corporativa, protege os acionistas minoritários da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle?

Na busca de responder à questão norteadora (problema de pesquisa) traçado para o presente estudo, foram definidos o objetivo geral e os específicos.

Este estudo tem como objetivo geral identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores, em caso de alienação de controle. Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) Apresentar conceitos e classificações inerentes ao mercado de capitais e finanças comportamentais; (2) Demonstrar a importância do *tag along* para os acionistas minoritários; (3) Identificar os aspectos positivos e negativos do *tag along* para os acionistas de empresas de capital aberto brasileiras; (4) Apontar fontes bibliográficas que expressem o *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário; e (5) Especificar fontes bibliográficas que apontem a concessão do *tag along* como “mito” ou “realidade”.

2 | A DINÂMICA DO MERCADO DE AÇÕES E A DEFINIÇÃO DO TAG ALONG

Segundo Lagioia (2011, p.160), o Mercado de Ações corresponde ao segmento do Mercado de Capitais onde ocorrem a compra e a venda de ações das Sociedades Anônimas.

A autora afirma que o mercado de ações tem como principal função, proporcionar liquidez aos títulos emitidos pelas companhias abertas. Ele se divide em Mercado Primário e Mercado Secundário.

De acordo com Fortuna (2011, p.691-692), no mercado primário as ações de uma empresa são emitidas diretamente ou através de oferta pública. Já no mercado secundário, as ações emitidas são comercializadas através de bolsas de valores.

Assaf Neto (2011, p.182) explica que o mercado primário de ações é aquele onde são negociados, pela primeira vez, os valores emitidos pelas companhias. Estes valores são, em sequência, revendidos no mercado secundário para os investidores em geral.

Conforme Lagioia (2011, p.160), o mercado secundário, por sua vez, é diferente do primário, por realizar a venda de valores mobiliários com a ajuda de instituições intermediárias, as Bolsas de Valores.

O mercado secundário registra unicamente a transferência de propriedade dos títulos e valores mobiliários, não determinando variações diretas sobre os fluxos de recursos das sociedades emitentes. Uma empresa somente obtém novos recursos por meio de subscrição de capital no mercado primário, não se beneficiando diretamente das negociações do mercado secundário. O funcionamento do mercado secundário ocorre principalmente na Bolsa de Valores, as quais viabilizam aos investidores a

oportunidade de realizarem novos negócios com títulos anteriormente emitidos. (ASSAF NETO, 2011, p.203)

Conforme Assaf Neto (2011, p.204), as bolsas de valores são entidades integrantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN), sendo fiscalizada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Lagioia (2011, p.161) completa afirmando que é o mercado secundário que oferece o importante atributo da liquidez aos investidores que adquirem os títulos no mercado primário.

As empresas que negociam suas ações no mercado financeiro são aquelas denominadas Sociedades Anônimas (S.A.) ou empresas de capital aberto.

Ao abrir seu capital, a empresa tem por objetivo captar recursos financeiros permanentes e, ao se adquirir uma ação, seu possuidor torna-se um sócio da empresa (acionista). Uma empresa é considerada de capital aberto quando promove a colocação de valores mobiliários em bolsas de valores ou no mercado de balcão. (MENESES, 2011, p.101)

De acordo com a Lei nº 6.404/76, a companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas.

Segundo Meneses (2011, p.102) essas ações são títulos representativos de frações do capital social que confere a seus proprietários o direito de participação da Sociedade Anônima (S.A.).

Assaf Neto (2011, p.183), as ações são classificadas em dois tipos: ordinárias e preferenciais.

As ações ordinárias são as que comandam a assembleia de acionistas de uma empresa, conferindo ao seu titular o direito de voto. As ações preferenciais, por sua vez, não atribuem a seu titular o direito de voto, porém conferem certas preferências, como: (1) prioridade no recebimento de dividendos, geralmente um percentual mais elevado que o valor das ações ordinárias; e (2) prioridade no reembolso do capital na hipótese de dissolução da empresa. (ASSAF NETO, 2011, p.184)

A Bovespa, atualmente, tem suas ações divididas por segmentos de listagem. São eles: Tradicional/Básico, Novo Mercado, Nível 2, Nível 1, Bovespa Mais e Bovespa Mais Nível 2.

Segundo a BM&FBovespa (2017), os segmentos especiais de listagem foram criados no momento em que percebeu-se que, para desenvolver o mercado de capitais brasileiro, era preciso ter segmentos adequados aos diferentes perfis de empresas.

De acordo com Lagioia (2011, p.165), o Novo Mercado, o Nível 2 e o Nível 1 representam os segmentos em que vigoram as práticas diferenciadas de Governança Corporativa.

Debastiani e Russo (2008, p.55) afirmam que como parte de um processo de evolução do mercado de ações, criou-se o conceito de governança corporativa, que se constitui num conjunto de práticas que integra administração, auditorias interna e

externa, relacionamento com acionistas, órgãos reguladores e fiscalização.

Slomski (2008 apud. VIANA, 2010, p.23) afirma que a governança corporativa consiste num sistema de decisões e práticas e gestão voltadas para a determinação e controle do desempenho e da direção estratégica das corporações.

Por isso, a busca da redução dos riscos internos e externos inerentes ao negócio, o gerenciamento de interesse, a redução da volatilidade dos resultados e a conquista da credibilidade dos investidores e da sociedade em geral são aspectos próprios da governança corporativa para ampliação das bases estratégicas da criação de valor. (SLOMSKI, 2008, apud. VIANA, 2010, p.23)

Assaf Neto (2012, p.40) completa afirmando que a governança corporativa visa proteger os investidores externos de eventuais excessos dos investidores internos (administradores e acionistas).

O objetivo de tais práticas é proporcionar maior transparência e exatidão nas informações prestadas ao mercado, agregando valor às ações informações, além da liquidez resultante da pulverização do capital. (DEBASTIANI; RUSSO, 2008, p.55-56)

Retomando os segmentos de listagem da BM&FBovespa, Lagioia (2011, p.165) afirma que no segmento tradicional as empresas listadas necessitam cumprir apenas com o que preconiza a Lei nº 6.404/76 e suas atualizações posteriores.

A autora afirma que até os anos 2000, só existia na Bovespa o segmento de listagem tradicional de ações. Após este ano, foram criados níveis diferenciados para as empresas que quisessem aderir a práticas diferenciadas de Governança Corporativa.

A autora acrescenta que tais práticas estão relacionadas a um conjunto de regras e normas de conduta definidas pela Bovespa e destinadas a oferecer maior transparência aos investidores e melhor preço/custo de captação para as empresas.

A criação no ano de 2000 dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC) foi fator decisivo para impulsionar o crescimento do mercado de ações, haja vista que nestes segmentos as empresas listadas assumem o compromisso de prestar informações que facilitem o acompanhamento e a fiscalização dos atos da administração e dos controladores da Companhia e a adotar regras societárias que melhor equilibram os direitos de todos os acionistas, independentemente da sua condição de controlador ou acionista minoritário. (LAGIOIA, 2011, p.165)

Uma empresa classificada como Novo Mercado será obtido este grau por ter assumido um maior compromisso com o conjunto de normas e práticas de governança corporativa, que compõem o regulamento dos NDGC como definidos pela Bolsa, do que as empresas classificadas como de Nível 2, e estas da mesma forma sobre as de Nível 1. (FORTUNA, 2011, p.751)

O autor ainda completa afirmando que o Novo Mercado é um segmento de listagem de títulos da Bolsa destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de boas práticas de governança corporativa e *disclosure* adicional, em relação ao que é normalmente exigido pela legislação.

Já o segmento de listagem Nível 2 é similar ao Novo Mercado, porém com algumas exceções. As empresas listadas têm o direito de manter ações preferenciais (PN). No caso de venda de controle da empresa, é assegurado aos detentores de ações ordinárias e preferenciais o mesmo tratamento concedido ao acionista controlador, prevendo, portanto, o direito de *tag along* de 100% do preço pago pelas ações ordinárias do acionista controlador. (BM&FBOVESPA, 2017)

De acordo com BM&FBOVESPA (2017), as empresas listadas no segmento Nível 1 devem adotar práticas que favoreçam a transparência e o acesso às informações pelos investidores. Para isso, divulgam informações adicionais às exigidas em lei, como por exemplo, um calendário anual de eventos corporativos.

O Bovespa Mais, corresponde a um segmento em que as empresas listadas desejam ingressar no mercado de capitais de forma gradativa, ou seja, que acreditam na ampliação gradual da base acionária como o caminho mais adequado à sua realidade, destacando-se as de pequeno e médio porte que buscam crescer utilizando o mercado acionário como uma importante fonte de recursos. (LAGIOIA, 2011, p.165)

O segmento de listagem Bovespa Mais Nível 2 é similar ao Bovespa Mais, porém com algumas exceções. As empresas listadas têm o direito de manter ações preferenciais (PN). No caso de venda de controle da empresa, é assegurado aos detentores de ações ordinárias e preferenciais o mesmo tratamento concedido ao acionista controlador, prevendo, portanto, o direito de *tag along* de 100% do preço pago pelas ações ordinárias do acionista controlador. (BM&FBOVESPA, 2017)

As companhias negociam suas títulos e valores mobiliários no mercado secundário brasileiro, por intermédio da Bolsa de Valores. As ações são agrupadas em índices de ações.

Os índices de ações representam uma carteira teórica de ações as quais são agrupadas em função de determinadas características específicas e que se valorizam ou se desvalorizam no decorrer de um período de tempo. Esse movimento de valorização ocorre devido à fatores relacionados à empresa, ao segmento onde a empresa está inserida, ou ainda à influência de fatores político-econômicos, nacionais e internacionais. (LAGIOIA, 2011, p.166)

De acordo com Cavalcante, Misumi e Rudge (2009, p.62), os índices de mercado cumprem três objetivos principais: (1) são indicadores de variação de preços do mercado; (2) servem de parâmetros para avaliação de desempenho de portfólios; (3) são instrumentos de negociação do mercado futuro.

O mercado de ações brasileiro, existem 27 índices, os quais encontram-se agrupados em segmentos. São eles: (1) Índices Amplos; (2) Índices de Governança; (3) Índices de Segmento; (4) Índices de Sustentabilidade; (5) Índices Setoriais; (6) Índices SPDJI/BVMF; e (7) Outros Índices.

Os Índices Amplos são os seguintes: Índice Bovespa (Ibovespa); Índice Brasil 100 (IBrX 100); Índice Brasil 50 (IBrX 50); e Índice Brasil Amplo BM&FBOVESPA (IBrA).

Os Índices de Governança são os seguintes: Índice de Ações com Governança

Corporativa Diferenciada (IGC); Índice de Ações com *Tag Along* Diferenciado (ITAG); Índice de Governança Corporativa *Trade* (IGCT); e Índice de Governança Corporativa – Novo Mercado (IGC-NM).

Os Índices de Segmento são os seguintes: Índice Dividendos BM&FBOVESPA (IDIV); Índice *MidLarge Cap* (MLCX); Índice *Small Cap* (SMLL); Índice Valor BM&FBOVESPA (IVBX 2)

Os Índices de Sustentabilidade são os seguintes: Índice Carbono Eficiente (ICO2) e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

Os Índices Setoriais são os seguintes: Índice BM&FBOVESPA Financeiro (IFNC); Índice Imobiliário (IMOB); Índice Utilidade Pública BM&FBOVESPA (UTIL); Índice de Consumo (ICON); Índice de Energia Elétrica (IEE); Índice de Materiais Básicos BM&FBOVESPA (IMAT); e Índice do Setor Industrial (INDX).

Os Índices SPDJI/BVMF são os seguintes: *Smart Betas* (Índices S&P/BOVESPA *Smart-Beta*) e Índice de Renda Fixa (Índice S&P-BM&F Inflação NTN-B).

Os Outros Índices são os seguintes: Índice Geral do Mercado Imobiliário - Comercial (IGMI-C); Índice de BDRs Não Patrocinados-GLOBAL (BDRX); Índice de *Commodities* Brasil (ICB); e Índice de Fundos de Investimentos Imobiliários (IFIX).

Nas empresas de capital aberto que negociam suas ações na Bolsa de Valores, existe a figura do acionista. Este é detentor de ações ordinárias ou preferenciais, é controlador ou minoritário.

Os acionistas de uma empresa podem ser identificados como pessoa (ou família), grupos de investidores, investidores institucionais como Fundos de Pensão, Companhias Seguradoras, Fundos de Investimento etc., sociedades que mantêm participações acionárias em outras e governo. (ASSAF NETO, 2012, p.25)

Segundo Assaf Neto (2012, p.26), o acionista controlador detém a maioria dos votos, e diante dessa posição de controle de capital elege os principais administradores da sociedade e apresenta ainda poder de interferir as diversas decisões da empresa.

Em contrapartida, o autor afirma que quando as ações encontram dispersas por um grande número de investidores, costumam se dizer que o capital da empresa está pulverizado, detendo uma pequena parcela das ações da companhia.

Os acionistas possuem alguns direitos, constantes no caderno da CVM intitulado “Proteção ao Investidor”. De acordo com Assaf Neto (2011, p.2000), este documento descreve os principais direitos atribuídos aos acionistas no Brasil e, em especial, aos acionistas minoritários. Estes direitos são identificados na atual Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76) e em regulamentações da própria CVM.

De acordo com Assaf Neto (2011, p.200-201), os principais direitos dos acionistas são os seguintes:

- **Dividendos:** todos os acionistas de uma companhia têm direito a participar de seus resultados sociais anuais, sob a forma de dividendos, toda vez que for apurado lucro;

- **Ações preferenciais e dividendos:** as ações preferenciais, por apresentarem restrições ao direito de voto, devem oferecer aos seus titulares alguma vantagem econômica em relação às ações ordinárias, como prioridade de pagamentos de dividendos e reembolso de capital, prêmio, distribuição de dividendo fixo ou mínimo, ou a acumulação destas vantagens;
- **Direitos de fiscalização e informação:** todos os acionistas de uma companhia têm o direito de fiscalizar a gestão dos negócios, de acordo com as formas previstas em lei;
- **Preferência na subscrição:** é assegurada a todos os acionistas a preferência na subscrição de ações que venham a ser emitidas por aumento de capital, na proporção de participação acionária atual;
- **Direito de recesso ou de retirada:** todo acionista minoritário, desde que não concorde com certas deliberações da Assembleia Geral da companhia, nos casos previstos em Lei, tem o direito de retirada (ou recesso), recebendo o valor de suas ações;
- **Direito de voto:** nas sociedades anônimas, as decisões sociais da companhia são tomadas por meio do exercício do direito de voto;
- **Convocação de assembleias:** a Assembleia Geral de uma sociedade pode ser convocada pelos acionistas minoritários em diversas condições, conforme estabelecidas na Lei das S.A.; e
- **Direito de *tag along*:** em caso de alienação do controle acionário de uma companhia, o novo controlador tem a obrigação de realizar uma oferta pública visando à aquisição das ações com direito a voto pertencentes aos acionistas minoritários. O preço a ser pago na oferta pública pelas ações dos acionistas minoritários deve corresponder a um mínimo do valor pago aos acionistas que alienaram o controle da companhia.

Um dos principais direitos do acionista é o direito ao *tag along*. Segundo Lagioia (2011, p.164), o *tag along* é um mecanismo aplicável em casos de venda de controle acionário.

A origem do *tag along*, em nosso ordenamento jurídico, teve influência do direito estrangeiro. A primeira menção expressa na legislação brasileira ao *tag along* foi feita no art. 254 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações - LSA). (SANTOS JÚNIOR, 2004, p. 332)

O artigo 254 da Lei nº 6.404/76 esclarece que o *tag along* era definido como o direito dos acionistas minoritários em vender em oferta suas ações com direito a voto, no caso de mudança de controle de capital de uma companhia, pelo mesmo preço negociado pelos controladores.

Com a promulgação da Lei nº 10.303/01, o direito de *tag along* obriga o controlador adquirente a realizar uma oferta de compra aos acionistas ordinários (com direito a voto) minoritários das ações remanescentes ao preço mínimo de 80% do valor pago por ação ao grupo controlador. Com isso, os acionistas minoritários ordinários têm na legislação uma garantia de alienar suas ações a um preço próximo ao recebido pelos

controladores. O pagamento ao acionista minoritário do valor mínimo estabelecido é de responsabilidade do adquirente do controle. (ASSAF NETO, 2011, p.199)

O autor esclarece que a extensão desse direito aos acionistas preferenciais (sem direito a voto) não é obrigatória de acordo com a legislação societária vigente, obedecendo ao previsto no estatuto social da companhia.

Por outro lado, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa recomenda que, na transferência do controle acionário, a oferta de aquisição de ações deve ser dirigida a todos os sócios, nas mesmas condições oferecidas ao bloco de controle (acionistas controladores). Seguindo a mesma orientação, a Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo) exige das companhias listadas no segmento do Novo Mercado que os acionistas minoritários tenham garantia de poderem vender suas ações, em caso de transferência de controle acionário, pelo mesmo valor oferecido aos controladores. (ASSAF NETO, 2011, p.199)

De acordo com Assaf Neto (2011, p.199), o *tag along* assegura, a todos os acionistas minoritários ordinários, um pagamento mínimo em relação ao valor pago aos controladores de uma sociedade, em caso de negociação do controle acionário.

O *tag along* é previsto na legislação brasileira e assegura o direito de todos os acionistas venderem suas ações ao comprador do controle em conjunto com o vendedor do controle. Pelo Regulamento do Novo Mercado, os demais acionistas têm o direito de vender as suas ações nas mesmas condições que o acionista controlador vendedor. (LAGIOIA, 2011, p.164)

O *tag along* é um mecanismo de auxílio aos acionistas minoritários que possui grande importância.

De acordo com Borges (2011), o *tag along* nada mais é do que um mecanismo previsto da Lei das S.A. (Lei das empresas de Sociedade Anônima), que visa dar mais garantias aos acionistas minoritários, nos casos de mudança no controle da companhia. Para demonstrar a importância desse mecanismo, o autor se utiliza da afirmação do operador da Um Investimento, Paulo Hegg, de que o *tag along* “é um mecanismo de proteção para os minoritários.”

O autor acrescenta apresentando uma situação para ilustrar a importância deste mecanismo. Se a empresa garantir um *tag along* de 100%, significa que o acionista minoritário receberá 100% do valor por ação recebido pelo controlador, no caso de venda da empresa. Se o *tag along* for de 80% (mínimo estabelecido pela Lei das S.A.), o minoritário receberá esta proporção do valor pago por ação ao controlador.

O Quadro 01 demonstra a situação do *tag along* no Brasil nos segmentos de listagem, em decorrência de sua extensa regulamentação junto a BMF&Bovespa.

LSA: art. 254-A	<u>80%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Tradicional	<u>80%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Nível 1	<u>80%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Mais	<u>100%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Novo Mercado	<u>100%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Nível 2	<u>100%</u> Minoritários e Preferencialistas

QUADRO 01 – Situação do tag along no Brasil.

Fonte: Lobo, 2011, p.249.

O *tag along* é entendido como um mecanismo que protege e beneficia os acionistas minoritários, porém o controle sobre a companhia que oferece tal mecanismo é de responsabilidade dos controladores.

É nesse cenário que se faz necessário mostrar porque o *tag along*, mesmo sendo um direito garantido ao acionista minoritário, não beneficia da forma correta, todos os acionistas das companhias que o oferecem, visto que o controlador detém vantagens em relação ao minoritário.

3 / TAG ALONG: MITO OU REALIDADE?

O *tag along* é conhecido por ser um mecanismo que tem por função proteger o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. Integrantes do mercado garantem que o *tag along* realiza tal função e dá garantias aos acionistas minoritários, porém, estudiosos e teóricos como Aswath Damodaran refutam tal afirmação.

No ano de 2006, Damodaran lançou o livro intitulado “Mitos do Investimento”. Na obra, ele procurava desconstruir seis estratégias de investimento apregoadas por participantes de mercado como de “retorno certo”, mas que dificilmente se mostravam vencedoras à luz de dados trabalhados metodologicamente.

Segundo Silveira (2015, p.242), no Brasil, algumas crenças sobre o tema da governança também parecem ter-se tornado verdades indubitáveis, apesar de sucumbirem a uma análise mais estruturada teórica e empiricamente.

Os mitos de que o autor se referia são os seguintes: (1) o do Índice de Governança Corporativa (IGC) como comprovação do valor da governança; (2) o do empreendedor que tem de ser controlador; (3) a necessidade de *Poison Pill*; (3) o do prospecto; (4) o do maior retorno das ações das empresas com melhor governança; e (5) o do *tag along*.

Para efeitos de aprofundamento deste estudo nos ateremos ao mito do *tag along*.

O *tag along* é apontado por muitos estudiosos como sendo um mito. Silveira (2008, p.2) aponta que muitos analistas e praticantes de mercado destacam a concessão voluntária do *tag along* como um item chave dentro das boas práticas de governança.

O autor afirma que alguns estudiosos, inclusive, chegam a definir a boa governança corporativa como “concessão de *tag along*”. A concessão de *tag along* é nada mais do que um direito previsto na Lei das S.A. (lei nº 6.404/76) e trata-se de uma boa prática de governança corporativa.

Silveira (2008, p.2) afirma que em outros países também caracterizados por possuir estruturas de propriedade concentrada e empresas de controle familiar, como a de países da Europa, Ásia e América do Norte, pouco discutem o tema, não colocando como algo prioritário dentro das discussões de governança corporativa.

Silveira (2008, p.2-3) demonstra que o *tag along* não é uma prioridade nas discussões a respeito da temática governança corporativa:

Em primeiro lugar, o *tag along* é um direito potencial, que pode nunca ser exercido caso o controle não seja alienado. Assim, é possível que uma empresa tenha péssimas práticas de governança durante toda sua vida, investindo mal ou mesmo expropriando os recursos dos investidores (por meio de operações com partes relacionadas, remunerações excessivas, etc.) ao mesmo tempo em que concede aos seus investidores o tão valorizado *tag along*. Mais importante ainda é perceber que a necessidade do *tag along* deriva do prêmio pelo controle pago aos acionistas controladores (SILVEIRA, 2008, p.2-3).

Para completar tal raciocínio, Silveira (2008, p.3) levantou uma questão interessante ao indagar se uma empresa tiver administração profissional, com as melhores pessoas em cada cargo, e se todos os acionistas (controladores ou não) ao final tiverem sua remuneração oriunda somente dos dividendos, as ações do bloco de controle deveriam realmente ser tão valorizadas em relação às demais?

Os estudos realizados por Tatiana Nenova (2003) e Alexander Dyck e Luigi Zingales (2004), ambos publicados no Journal of Financial Economics, respectivamente, responderam a indagação feita pelo autor.

Dyck e Zingales (2004, apud. ALDRIGHI; MAZZER NETO, 2005, p.116) fornecem referências atualizadas da literatura sobre benefícios privados de controle.

A partir do questionamento mencionado anteriormente, Dick e Zingales (2004) desenvolveram um estudo intitulado *Private Benefits of Control: An International Comparison* (Benefícios Privados do Controle: Uma Comparação Internacional), onde chegaram as seguintes conclusões:

Neste trabalho utilizamos o método de Barclay e Holderness (1989) para inferir valor de benefícios privados de controle em uma grande seção transversal composta por 39 países. Com base em 393 transações de controle ocorridas entre 1990 e 2000, verificamos que, o controle corporativo médio vale 14% do valor patrimonial de uma empresa, variando de -4% no Japão a +65% no Brasil. Curiosamente, o prêmio pago pelo controle é mais elevado quando o comprador provém de um país que

protege os investidores menos (e, portanto, está mais disposto ou capaz de extrair benefícios). Esta e outras evidências sugerem que nossas estimativas captam o efeito o ambiente institucional tem sobre os benefícios privados de controle. (DYCK; ZINGALES, 2004, p.538)

Dyck e Zingales documentam que a extração de benefícios privados de controle é significativa, sendo que em países onde os benefícios de controle são maiores e os mercados de capital são menos desenvolvidos, a propriedade é mais concentrada e as privatizações são menos prováveis de ocorrer na forma de ofertas públicas. (ALDRIGHI; MAZZER NETO, p.117)

A partir do questionamento mencionado anteriormente, Nenova (2003) desenvolveu um estudo intitulado *The value of corporate voting rights and control: A cross-country analysis* (O Valor do Direito ao Voto e do Controle da Sociedade: uma análise transversal), onde chegou as seguintes conclusões:

De acordo com Silveira (2008, p.3), Nenova, utilizou outra abordagem para mensuração do valor dos votos do bloco de controle, analisando 661 empresas de 18 países. Como resultado, Nenova encontrou prêmios pelo controle variando de 0% na Dinamarca a 50% no México.

De acordo com o mesmo autor, este estudo revelou que o Brasil teve um péssimo desempenho, junto da Itália e Coreia do Sul, apresentou prêmio de controle médio de 25%, ficando em um infeliz segundo lugar (Canadá e Suécia apresentaram prêmios de 4% para fins de comparação).

A conclusão que pode ser tirada a partir da análise dos estudos de Nenova (2003) e Dyck e Zingales (2004) é que o *tag along* é muito valorizado, pois em sua ausência, os prêmios pelas ações de controle seriam elevadíssimos, muito maiores do que na maioria dos outros países.

Com isso, Silveira (2008) pode chegar à seguinte conclusão em relação as ideias do *tag along* expostas pelos analistas:

Assim, temos uma conclusão inversa à ideia propagada por analistas e praticantes: apesar de ser uma boa prática de governança, quanto mais relevante for o *tag along* para uma determinada empresa, provavelmente pior será a percepção de sua governança corporativa. Em outras palavras, na medida em que as empresas aprimorarem suas práticas de governança para valer, os acionistas controladores terão uma margem cada vez menor para auferirem benefícios extras em relação aos outros acionistas, diminuindo naturalmente o prêmio pelo controle e, conseqüentemente, a relevância do *tag along*. (SILVEIRA, 2008, p.3-4)

Ou seja, a supervalorização deste mecanismo pelas empresas brasileiras sinaliza que as mesmas possuem uma péssima governança corporativa. Quando mais a governança corporativa destas organizações for aprimorada, o *tag along* terá menos importância para os *stakeholders*.

De acordo com Silveira (2008, p.3), ambos os estudos chegaram a conclusões similares: o prêmio pelas ações do bloco de controle varia muito entre os países, sendo

maior nos países com baixa proteção aos investidores e com maior possibilidade dos acionistas controladores obterem certos benefícios não compartilhados com outros acionistas, os chamados benefícios privados do controle.

Ou seja, a partir dos estudos apresentados por Damodaran (2006) e Silveira (2008), por intermédio dos trabalhos de Dick e Zingales (2004) e Nenova (2003), é possível inferir que o *tag along* pode ser considerado um mito, pelo menos no mercado de capitais brasileiro. Mesmo previsto em legislação, o prêmio não cumpre suas funções integralmente, não conferindo a proteção necessária ao acionista minoritário. Supervalorizado, este mecanismo acaba inibindo ganhos maiores a estes acionistas e colocando-os à mercê dos acionistas controladores das empresas de capital aberto.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. Este objetivo foi atingido, uma vez que, os objetivos específicos traçados para o artigo foram alcançados e o artigo.

O objetivo específico 01 (Apresentar conceitos e classificações inerentes ao mercado de capitais e finanças comportamentais) foi alcançado, visto que, o referencial teórico e a discussão de resultados evidenciaram tais conceitos.

O objetivo específico 02 (Demonstrar a importância do *tag along* para os acionistas minoritários) foi atingido, posto que, o referencial teórico e a discussão de resultados demonstrou que o *tag along* é considerado um mecanismo que protege o acionista minoritário da ação do acionista controlador no que tange a alienação de controle.

O objetivo específico 03 (Identificar os aspectos positivos e negativos do *tag along* para os acionistas de empresas de capital aberto brasileiras) foi alcançado, visto que, foi demonstrado na pesquisa bibliográfica os pontos positivos e negativos desse mecanismo prevista na Lei Nº 6.404/76.

O objetivo específico 04 (Apontar fontes bibliográficas que expressem o *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário) foi atingido, posto que, foi atestado na pesquisa bibliográfica fatos que demonstram que os integrantes do mercado financeiro brasileiro, realmente, consideram o *tag along* como sendo uma prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário.

O objetivo específico 05 (Especificar fontes bibliográficas que apontem a concessão do *tag along* como “mito” ou “realidade) foi alcançado, visto que, verificou-se que da mesma forma que existem fontes bibliográficas que consideram o *tag along* como uma prática que garante direitos ao acionista minoritário, existem teorias que evidenciam que esses benefícios não são concedidos da forma correta, que ocorre ações fraudulentas por parte dos controladores e que a legislação específica que evidencia esse mecanismo deveria ser reformulada para atender aos interesses de

todos os acionistas, desde o controlador, minoritário e preferencial.

Por meio da realização dessa pesquisa foi possível inferir o conceito e a importância do *tag along* no âmbito corporativo, visto que se trata de um direito previsto em lei que é conferido aos acionistas das companhias de capital aberto e uma prática de governança corporativa.

Porém, alguns teóricos contrapondo-se as afirmações dos participantes do mercado, defendem que o fato da concessão do *tag along* proteger o acionista minoritário da ação dos controladores e conferir grandes direitos é mito.

A realidade existente é que os controladores agem tomando como base seus interesses e acabam por prejudicar os minoritários, não lhes conferindo a proteção e os direitos necessários.

Dyck e Zingales corroborando para confirmar as afirmações levantadas pelos teóricos de que a concessão de *tag along* não traz os benefícios que os participantes do mercado pregam, afirmaram que a extração de benefícios privados de controle é maior em países menos desenvolvidos, onde a propriedade privada é concentrada e possui ambiente mais propício a privatizações e desigualdade, ou seja, nos países subdesenvolvidos.

Nenova por sua vez descobriu por meio de seu trabalho que países desenvolvidos oferecem prêmios de controle menores aos seus acionistas, enquanto países subdesenvolvidos como México (50%) e Brasil (25%) oferece elevadíssimos prêmios.

É por esse motivo que esses autores chegaram à conclusão de que o *tag along* é supervalorizado neste país, para que os prêmios de controle não sejam tão elevados. Quando os prêmios de controle são elevados, sinaliza que apenas estes recebem benefícios, proteção e garantia de seus direitos no mercado financeiro.

No caso do Brasil, o *tag along* é muito valorizado no mercado acionário, por “conferir” aos acionistas minoritários proteção e concessão de vários outros direitos.

O *tag along* não cumpre sua função, visto que os acionistas minoritários não estão protegidos da ação dos controladores em caso de alienação (mudança) de controle e concessão de outros benefícios inerentes ao mercado financeiro. Portanto, o mesmo pode ser considerado um mito.

A conclusão que se pode chegar é que os participantes do mercado e vários estudiosos supervalorizam este mecanismo e que a legislação permite a ação dos controladores sobre os minoritários. Se existisse de fato uma governança corporativa forte e atuante e uma legislação que realmente oferecesse mais benefícios a estes acionistas, o *tag along* não seria tão necessário e valorizado no mercado, pois todos os acionistas teriam acesso a benefícios iguais ou equiparados.

Por fim, vale ressaltar que este artigo ressaltou os pontos positivos e negativos do mecanismo supracitado, bem como sua aplicação no mercado acionário brasileiro e o arcabouço teórico que o considera um “mito” por não cumprir sua verdadeira função, prevista em lei.

Este estudo, por sua vez, abre precedentes para a realização de pesquisas mais

avançadas acerca deste e de outros mecanismos/práticas de governança corporativa presentes nas empresas de capital aberto que negociam suas ações na Bolsa de Valores.

REFERÊNCIAS

ALDRIGHI, Dante Mendes; MAZZER NETO, Roberto. Estrutura de Propriedade e de Controle das Empresas de Capital Aberto no Brasil. **Revista de Economia Política**, vol. 25, nº 2 (98), pp. 115-137, abril-junho/2005.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 6.ed. São Paulo, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO. **Bovespa Mais Nível 2**. São Paulo: BM&FBovespa, 2017. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/nivel-2/> Acesso em: 19 de Março de 2017.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO. **Nível 1**. São Paulo: BM&FBovespa, 2017. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/nivel-1/> Acesso em: 19 de Março de 2017.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO. **Nível 2**. São Paulo: BM&FBovespa, 2017. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/bovespa-mais-nivel-2/> Acesso em: 19 de Março de 2017.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO. **Sobre Segmentos de Listagem**. São Paulo: BM&FBovespa, 2017. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/> Acesso em: 11 de Março de 2017.

BORGES, Diego Lazzaris. **O que é tag along e quais os benefícios para o pequeno investidor?** São Paulo: InfoMoney, 2011. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/onde-investir/noticia/2117784/que-tag-along-quais-beneficios-para-pequeno-investidor>> Acesso em: 07 de Março de 2017.

BRASIL. **Lei Nº 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília: Casa Civil, 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm> Acesso em: 14 de Março de 2017.

BRASIL. **Lei Nº 10.303**, de 31 de Outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Brasília: Casa Civil, 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10303.htm#art3> Acesso em: 14 de Março de 2017.

CAVALCANTE, Francisco; MISUMI, Jorge Yoshio; RUDGE, Luiz Fernando. **Mercado de Capitais: o que é, como funciona**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: CVM, 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf> Acesso em: 14 de Março de 2017.

CUNHA, Ieda Maria Ramos; COLARES, André Felipe Vieira. **O Pensamento Crítico na Universidade: uma análise do curso de administração na Unimontes**. In: XVIII Seminários em Administração - SEMEAD, 2015, São Paulo. XVIII Seminários em Administração - SEMEAD, 2015.

Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/1269.pdf>> Acesso em: 13 de Março de 2017.

DAMODARAN, Aswath. **Mitos de investimentos**. São Paulo: Financial Times/Prentice Hall, 2006.

DEBASTIANI, Carlos Alberto; RUSSO, Felipe Augusto. **Avaliando Empresas, Investindo em Ações: a aplicação prática da análise fundamentalista na avaliação de empresa**. São Paulo: Novatec Editora, 2008.

DYCK, Alexander; ZINGALES, Luigi. Private Benefits of Control: An International Comparison". **The Journal of Finance**, Vol. Lix. Nº2, April 2004.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 18.ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

GARCIA, Felix Arthur. **Governança Corporativa**. 2005. 41 f. Monografia – Instituto de Economia-UFRJ, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/acesso_informacao/serieshist/trabacademicos/anexos/Felix-_Arthur_C_Azevedo_Garcia-goc-corporativa.pdf> Acesso em: 14 de Março de 2017.

LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira. **Fundamentos do Mercado de Capitais**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOBO, Jorge. Tag Along: uma análise à luz da Escola do Realismo Científico. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 55, p. 240-260, jul.-set. 2011.

MENESES, Anderson. **Mercado Financeiro: teoria, questões comentadas e mais de 100 questões propostas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

NENOVA, Tatiana. The value of corporate voting rights and control: A cross-country analysis. **Journal of Financial Economics**, 68 (2003) 325–351.

SANTOS JÚNIOR, Ricardo dos. *Tag Along*: mecanismo de proteção aos acionistas minoritários e de sustentação do mercado de capitais. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília a. 41 n. 164 out./dez. 2004.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Os Mitos da Governança Corporativa no Brasil I**. São Paulo: Capital Aberto, 2008. Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/wp-content/uploads/2008/10/extra_governanca_corporativa.pdf> Acesso em: 13 de Março de 2017.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática**. 2.ed. Rio de Janeiro, 2015.

SLOMSKI, Valmor. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

VIANA, Evandro. **A Governança Corporativa no Setor Público Municipal: um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais**.

120 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Curso de Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2010. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-07012011.../EvandroViana.pdf> Acesso em: 07 de Março de 2017.

ANÁLISE DA CARTEIRA EFICIENTE ENTRE O MERCADO IMOBILIÁRIO E OS TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS

Pedro Oliveira Otoch

Universidade de Fortaleza
Fortaleza - Ceará

Marcelo Augusto Farias de Castro

Universidade de Fortaleza
Fortaleza - Ceará

RESUMO: A atual situação econômica brasileira causa insegurança nos investidores e no mercado imobiliário não é diferente. A crise que teve seu início em 2014 já apresentava sinais de tendências negativas com relação ao risco e somente agora em 2018 apontam com perspectivas de retomada de crescimento. O investidor deve analisar criteriosamente os investimentos e procurar formas de maximizar seus retornos. O trabalho tem como objetivo apresentar uma solução para maximizar um portfólio utilizando a combinação de investimentos diferentes, buscando com isso, obter a melhor relação risco-retorno. O estudo utilizou a teoria de Markowitz otimizando os ativos imobiliários formados por 20 bairros de Fortaleza e títulos públicos, no período de janeiro/14 a dezembro/17. Foram desenvolvidos cenários de análise: (01) Análise de mercado imobiliário utilizando 20 bairros de Fortaleza; (02) Análise de títulos públicos; (03) Análise composta ambos os tipos de investimento. No

primeiro cenário, o trabalho sugere que todo o investimento seja aplicado no bairro Parangaba, rejeitando o investimento nos outros bairros. Este cenário obteve um retorno de 1,30% a.m. e o índice Sharpe de 0,13. No segundo cenário composto apenas por títulos públicos, o retorno foi de 1,09% a.m. e o índice Sharpe de 0,26, restringindo a LTF e a NTN-B principal. No terceiro cenário onde foram considerados os bairros e os títulos públicos, o retorno foi de 1,06% a.m. e o índice Sharpe de 0,29. Desta forma, o investidor pode tomar uma melhor solução de risco-retorno do investimento, tomando o terceiro cenário como a opção a ser escolhida.

PALAVRAS-CHAVE: Maximização, Carteira de Investimentos, Índice de Sharpe, Títulos públicos, Fundos Imobiliários.

ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE ECONOMIC CRISIS ON THE REAL ESTATE MARKET IN FORTALEZA USING THE SHARPE AND SORTINO RATIOS

ABSTRACT: The current Brazilian economic situation causes insecurity in investors and the real estate market is no different. The crisis that began in 2014 already showed signs of negative trends in relation to risk, and only now in 2018 do they point to prospects for a resumption of growth. Investors should carefully analyze

investments and look for ways to maximize returns. The objective of this work is to present a solution to maximize a portfolio using the combination of different investments, seeking to obtain the best risk-return relationship. The study used the Markowitz theory optimizing the real estate assets formed by 20 neighborhoods of Fortaleza and public bonds, from January / 14 to December / 17. Analytical scenarios were developed: (01) Analysis of real estate market using 20 neighborhoods of Fortaleza; (02) Analysis of public securities; (03) Analysis composed of both types of investment. In the first scenario, the work suggests that the entire investment be applied in the Parangaba neighborhood, rejecting investment in other neighborhoods. This scenario obtained a return of 1.30% a.m. and the Sharpe index of 0.13. In the second scenario composed only of government bonds, the return was 1.09% a.m. and the Sharpe ratio was 0.26, restricting the LTF and the main NTN-B. In the third scenario where the neighborhoods and public bonds were considered, the return was 1.06% a.m. and the Sharpe index was 0.29. In this way, the investor can take a better risk-return solution of the investment, taking the third scenario as the option to be chosen.

KEYWORDS: Maximization, Investment Portfolio, Sharpe Index, Government Securities, Real Estate Funds.

1 | INTRODUÇÃO

O desempenho de um portfólio de investimentos está diretamente relacionado ao seu binômio risco-retorno, pois, caso o gestor do portfólio focar em apenas um dos indicadores, ele poderá estar se expondo a grandes riscos ou então atingindo retornos abaixo do desejado (Almonacid, 2010). Para tanto, a análise conjunta desses dois indicadores de desempenho é importante para que retornos máximos sejam alcançados para riscos mínimos.

A tarefa de gestão de um portfólio de investimentos é complexa e exige uma análise cuidadosa, pois o investidor tem uma grande variedade de opções de ativos nos quais poderá investir e ainda uma grande variedade de opções de combinações na hora de montar sua carteira de ativos, correndo, assim, o risco de não conseguir elaborar um portfólio que se enquadre ao seu perfil de investidor.

Uma carteira de investimentos pode variar diversas vezes os indicadores de retorno e risco, contemplando os mesmo ativos, apenas em alterar a composição dos ativos na carteira. Um ajuste nos percentuais de participação dos ativos da carteira pode melhorar a relação risco-retorno consideravelmente. Assim, avaliações periódicas sobre o desempenho da carteira de investimentos pode reduzir as perdas e facilitar os ajustes na distribuição de participação dos ativos.

A utilização de modelos estatísticos pode auxiliar o investidor na escolha dos ativos e na distribuição dos percentuais de participação de cada ativo que contempla a carteira de investimentos.

De acordo com Almonacid (2010), a Teoria de Carteiras de Markowitz apresenta

como cada possível combinação dos ativos de uma carteira se comporta com relação ao binômio risco-retorno.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo geral encontrar a carteira com composição ideal para atender o melhor desempenho do binômio risco-retorno com os ativos analisados: vinte bairros de classe média e alta em Fortaleza e os títulos públicos LFT, LTN, NTN-C, NTN-B, NTN-B Principal e NTN-F.

Para tanto, tem-se como objetivos específicos calcular a variação média para cada bairro, títulos públicos, determinar a taxa livre de risco (média da taxa SELIC) e determinar a fronteira eficiente para os cenários que considerem apenas o mercado imobiliário, apenas títulos públicos e a combinação das duas tipologias.

1.1 Ativos financeiros

De acordo com Hendriksen & Van Breda (1999), ativos financeiros são as aplicações financeiras que gerem lucro. As aplicações que não gerem lucro ou que ainda possuam custos maiores que os retornos são chamadas de passivos.

Para Fulgêncio (2007), o estudo de ativos é fundamental e é conceituado como bem, patrimônio, direito, recurso e outros que gerem lucro financeiro, sendo por meio de pagamentos ou de valorizações no mercado.

Para Rambo (2014), a diversificação do mercado financeiro em tipologias e setores devido às características de cada ativo, possibilita, ao investidor, diversas opções de investimento com diferentes preços, rentabilidades e riscos, e assim, elaborar um portfólio que mais se enquadre ao seu perfil.

Segundo Pereira (2014), dependendo da tipologia e da área de aplicação, os ativos financeiros são divididos em categorias, sendo as mais conhecidas: ações e títulos públicos.

1.2 Títulos públicos

De acordo com Pimentel (2015), os títulos públicos, também conhecidos com papéis da dívida Federal, são ativos de renda fixa e/ou variável oferecidos pelo Governo Federal a fim de obter recursos para pagar as dívidas do próprio Governo Federal. A compra desses papéis oferece ao investidor remuneração garantida pelo Tesouro Nacional, o que faz desse investimento ser de baixo risco e popular entre os investidores mais conservadores.

Para Franco (2010), a compra de títulos públicos se tornou popular entre os investidores mais conservadores devido às suas características de renda fixa e pela garantia oferecida pelo Governo Federal. O investidor fica isento de perdas de lucro caso o valor investido seja retirado apenas no final do vencimento.

Os títulos públicos ainda podem ser classificados em pré-fixados e pós-fixados dependendo das taxas as quais são atreladas.

Nos títulos pré-fixados, as taxas de juros são definidas ao comprar os papéis

do título e, ao final do vencimento, o valor recebido será igual ao valor inicialmente investido mais o lucro gerado pela taxa de juros pré-fixada.

Para os títulos com juros pós-fixados, o prêmio ao final do vencimento é variável, pois estão atrelados a uma taxa de juros variável, podendo ser ela a taxa IPCA+, SELIC, IGPM e outras.

Os principais títulos públicos são as Letras do Tesouro Nacional – LTN, Letras Financeiras do Tesouro (Tesouro SELIC) – LFT e as Notas do Tesouro Nacional – NTN.

1.3 Índice sharpe

O indicador de desempenho desenvolvido por William Sharpe mensura o risco baseado no retorno esperado de um ativo (média das variações passadas), em uma taxa livre de risco e o desvio padrão de todas as variações passadas (volatilidade) do ativo (Sharpe, 1994).

Em um trabalho realizado por Ricca (2003), mostrou-se que os ativos apresentam resistência para mudar de comportamento, tendendo a continuar com o desempenho apresentado por dados passados, ou seja, Ricca mostrou que resultados passados de risco e retorno podem ser parâmetros para prever um comportamento futuro.

Para Varga (2001), o índice Sharpe é um dos modelos estatísticos mais utilizados para avaliar matematicamente o desempenho de um fundo ativo e sua utilização é vasta, podendo ser utilizada para mensurar o risco de várias tipologias de ativos financeiros.

De acordo com Rogers (2005), o indicador de risco desenvolvido por Sharpe é a diferença entre o retorno esperado do ativo e uma taxa livre de risco, dividido pela volatilidade do retorno do ativo, resultando no nível de risco apresentado pelo fundo a fim de obter determinado retorno financeiro.

A partir dos autores já citados, tem-se que quanto maior o valor do Índice Sharpe, menor será o risco obtido e quanto menor o valor, o índice mostra que o fundo apresenta risco para obter o retorno esperado.

Este índice de desempenho é um parâmetro importante para guiar o investidor na escolha de quais fundos investirem e poder mensurar o risco no qual está submetido. Entretanto, o índice pode apresentar resultados incoerentes ao ser utilizado com poucos dados.

Recomenda-se que para se obter resultados mais coerentes para o índice Sharpe, maior deverá ser a série histórica utilizada na base de cálculos. Para obter mais certeza do indicador, mais extensa deverá a série histórica analisada (Ferreira, 2016).

1.4 TEORIA DE MARKOWITZ

A teoria de Markowitz propõe a diversificação das carteiras de investimento a fim de encontrar melhorias para o risco e retorno das mesmas.

Indo contra o pensamento da época que sugeria que investimentos concentrados

apenas em um único ativo mais rentável eram o mais recomendável para obter maiores retornos, Markowitz apresentava a possibilidade de encontrar combinações diversificadas mais eficientes analisando a compensação dos riscos dos ativos.

Para Markowitz (1952), as duas variáveis que interessam ao investidor são o retorno do ativo, que é algo desejável, e a variância ou risco, que é algo não desejado pelo investidor, e para que se obtenha uma melhor relação das duas variáveis, deve-se procurar uma combinação diversificada de ativos.

Markowitz também sustenta em seu estudo que a escolha dos ativos para a composição da carteira diversificada não deve ser apenas pela análise isolada de cada ativo, mas de forma agregada, ou seja, analisar a correlação entre os ativos.

1.4.1 Retorno de uma carteira de investimentos

Para a análise de forma agregada dos ativos, torna-se diferente o cálculo das variáveis analisadas. A determinação o retorno de uma carteira de investimentos, por exemplo, é calculada a partir da média ponderada dos retornos esperados, conforme a equação Eq. 1:

$$R_p = \sum_{i=1}^n (R_i \cdot w_i) \quad (1)$$

Onde,

R_p = Retorno da carteira;

R_i = Retorno do ativo;

n = Número de ativos da carteira;

w_i = Proporção do ativo na carteira;

1.4.2 Coeficiente de correlação ou covariância

De acordo com Silva (2009), o coeficiente de correlação calcula, por meio de estatística, o grau de dependência entre duas variáveis. Para o cálculo da carteira de Markowitz, é calculado o coeficiente de correlação entre as taxas de retorno esperada de cada ativo que compõe a carteira de investimentos. Para tanto, o coeficiente de correlação será positivo caso os retornos apresentem comportamento similar, ou seja, se os rendimentos positivos de um ativo estiverem associados com os rendimentos positivos de outro ativo ou se ambos apresentarem rendimentos negativos no mesmo momento. Caso os retornos apresentem retornos opostos, ou seja, um ativo com retorno positivo associado ao negativo do outro, o coeficiente de correlação será negativo. O coeficiente ainda poderá ser nulo caso os retornos sejam independentes.

Segundo Almonacid (2010), Markowitz procura uma diversificação das carteiras de investimento nas quais os coeficientes de correlação sejam negativos. O proposto é quando um dos investimentos estiver em baixa, outro estará em alta para compensá-lo.

Para tanto, é necessário que o investidor não analise cada investimento isoladamente, pois assim, o mesmo irá procurar aqueles com maior rendimento e menor risco apenas. Deste modo, podem-se elaborar carteiras com investimentos com coeficientes positivos, o que pode ocasionar de um investimento estar em queda e o restante da carteira também.

1.4.3 Risco de uma carteira de investimentos

Para Almonacid (2010), o cálculo do risco para uma carteira de investimentos não se restringe apenas a soma ponderada dos riscos individuais, mas deve-se levar em consideração a correlação dos ativos. Segundo Lopes (2010) calcula-se o risco de uma carteira a partir da variância dos retornos individuais dos ativos e da covariância entre eles, conforme a equação Eq. 2:

$$\sigma^2 = \sum_i \sum_j (w_i \cdot w_j \cdot \text{cov}(i, j)) \quad (2)$$

Onde,

σ^2 = Variância (desvio padrão é calculado a partir da raiz quadrada da variância);

w_i ; w_j = Percentual de cada ativo na carteira;

$\text{cov}(i, j)$ = Covariância entre os retornos;

1.4.4 Fronteira eficiente

Em seus estudos, Markowitz elaborou a Fronteira Eficiente, que é a representação gráfica das possíveis combinações formadas a partir da variação dos pesos dos ativos em um portfólio. Para a elaboração da Fronteira de Markowitz, são entrados no gráfico todos os máximos valores de risco para cada retorno encontrado em cada simulação da carteira diversificada, apresentando, assim, todas as opções de retorno máximo com os ativos escolhidos pelo investidor. Ou seja, os dados encontrados na Fronteira Eficiente correspondem às carteiras cuja variação esperada não pode ser aumentada sem aumentar o risco (Almonacid, 2010).

2 | METODOLOGIA

Foram escolhidos vinte bairros de Fortaleza com diferentes preços médios por metro quadrado para, assim, obter resultados mais abrangentes da análise no mercado imobiliário de Fortaleza durante o período de janeiro/2014 a dezembro/2017. Para os títulos públicos, foram coletados preços de compra de papéis dos títulos públicos federais, que estão disponíveis no site do Ministério da Fazenda, também para o mesmo período.

Foi calculada a variação média para cada ativo. Com isso será elaborada a matriz de covariância entre os ativos e assim calculada a fronteira eficiente para os três

cenários: o primeiro cenário considerando apenas fundos de investimento imobiliário, o segundo cenário considera apenas com títulos públicos e o terceiro cenário com ambas as tipologias, mercado imobiliário e títulos públicos.

Por fim, depois de encontrada a fronteira eficiente para cada cenário estudado, foi calculada a carteira eficiente a partir da teoria de Markowitz em situações com considerações diferentes: menor volatilidade e maior índice Sharpe.

3 | RESULTADOS

3.1 Variação média de preço

A partir dos dados de preço médio por metro quadrado para os bairros e o preço médio de compra dos títulos públicos, obtiveram-se os resultados de variações anuais médias para o período de quatro anos (2014 a 2017), apresentadas em ordem decrescente na tabela Tab. 1 a seguir.

Parangaba	NTN-B Principal	Aldeota	José Bonifácio	LFT	Taxa SELIC	Cambeba	Monte Castelo	Jóquei
16,77%	14,84%	12,68%	12,55%	12,01%	12,01%	11,88%	11,48%	11,22%
Dunas	Guararapes	Passaré	LTN	Meireles	Dionísio Torres	Cocó	Benfica	Cidade dos Funcionários
10,69%	10,03%	9,64%	9,38%	9,38%	9,25%	9,12%	8,60%	8,60%
Maraponga	NTN-B	Fátima	Papicu	NTN-C	Eng. Luc. Cavalc.	Parquelândia	Praia de Iracema	NTN-F
8,47%	8,08%	7,44%	6,80%	6,68%	6,29%	6,17%	5,28%	3,29%

Tabela 1: Cálculo da variação ao ano entre 2014 e 2017

Fonte: Próprio Autor (2018).

Observa-se que apenas os ativos Parangaba, NTN-B Principal, Aldeota, José Bonifácio e LFT apresentaram variações médias superiores à Taxa SELIC, considerada taxa livre de risco.

3.2 Construção da fronteira eficiente

Com auxílio do software Excel e baseando-se nos dados encontrados, seguem abaixo as figuras Fig. 1, Fig. 2 e Fig. 3 que representam as fronteiras eficientes para cada cenário estudado. Para o cenário 1 serão considerados apenas os investimentos nos bairros estudados. No cenário 2 serão considerados apenas títulos públicos e no último cenário são combinados ambos, ativos imobiliários e títulos públicos. Os retornos esperados variam no eixo das ordenadas e as volatilidades no eixo das abcissas.

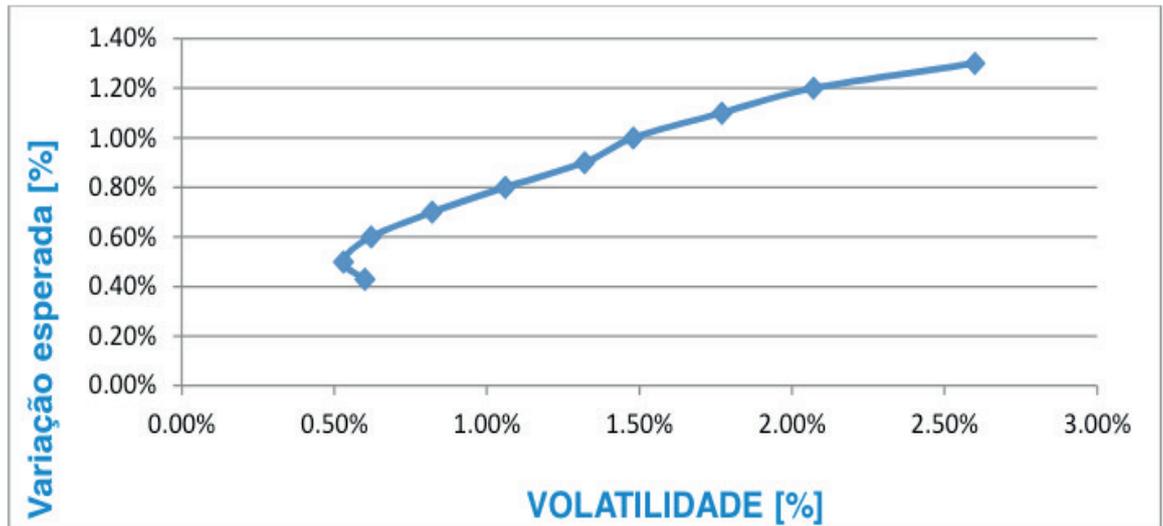


Gráfico 1 – Gráfico da fronteira eficiente de Markowitz para cenário 1

Fonte: Próprio Autor (2018).

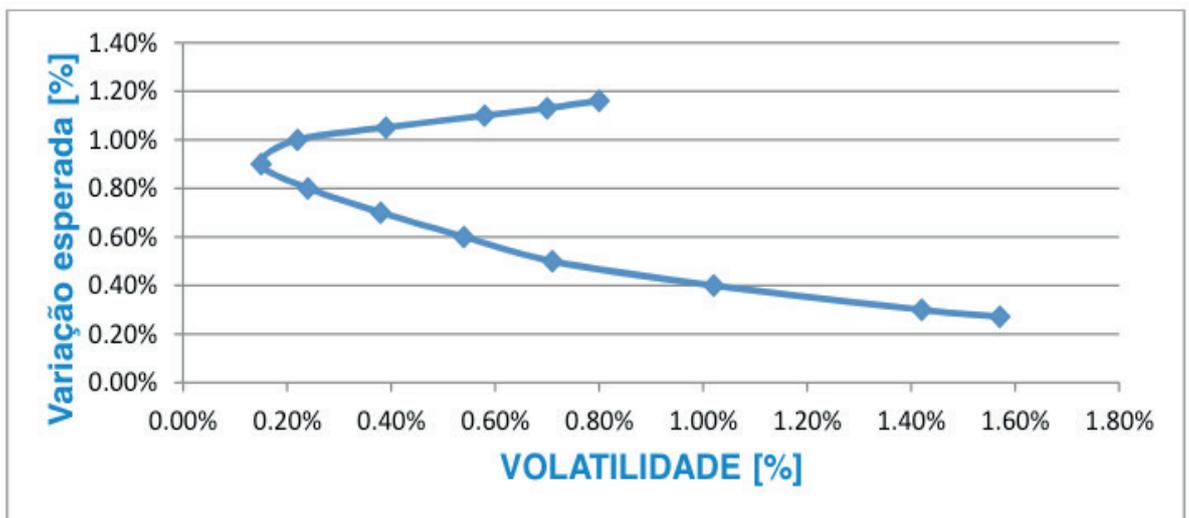


Gráfico 2 – Fronteira Eficiente de Markowitz para cenário 2

Fonte: Próprio Autor (2018).

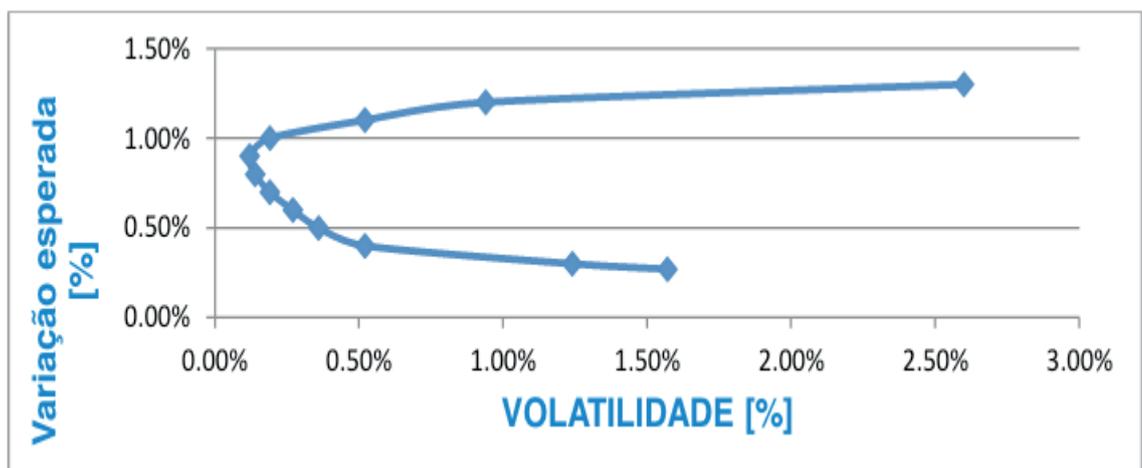


Gráfico 3 – Fronteira Eficiente de Markowitz para cenário 3

Fonte: Próprio Autor (2018).

Observa-se que os cenários 1 e 3 apresentam comportamento semelhante, em que o aumento do retorno esperado reflete no aumento da volatilidade. Por outro lado, no cenário 2, retornos mais elevados possuem volatilidades menores, exceto para os máximos valores de retorno.

Isso significa que os investimentos comuns para os cenários 1 e 3 (investimentos imobiliários) são investimentos mais voláteis, ou seja, mais arriscados. Já os investimentos em títulos públicos são mais seguros, pois possuem volatilidades menores para a mesma variação média.

3.3 Cálculo da carteira eficiente

3.3.1 Volatilidade mínima

Utilizando a função Solver do software Excel para minimizar a volatilidade, foram encontradas as distribuições ideais de aplicação de recursos para cada investimento em cada cenário analisado. Seguem abaixo as carteiras, segundo a teoria de Markowitz, com as menores volatilidades encontradas para cada cenário, apresentado as proporções de participação de cada ativo, o retorno esperado, a volatilidade e o índice Sharpe de cada carteira.

A carteira com menor risco para os ativos imobiliários estudados possui a seguinte distribuição dos recursos investidos: 49 % no bairro Praia de Iracema, 31 % no Engenheiro Luciano Cavalcante, 12 % em Fátima, 7 % José Bonifácio e 1 % Jóquei. A variação esperada dessa carteira foi de 6,2 % ao ano, com volatilidade esperada de 0,50 % ao mês e índice Sharpe de -0,98.

A carteira com menor risco para os ativos de títulos públicos possui a seguinte distribuição dos recursos investidos: 91 % no tesouro SELIC, 4 % no tesouro IPCA+ com juros semestrais, 2 % no tesouro pré-fixado com juros semestrais, 1 % tesouro nacional e 1 % tesouro IPCA+. A variação esperada da carteira foi de 11,75 % ao ano, com volatilidade esperada de 0,12 % ao mês e índice Sharpe de -0,17.

Por fim, a carteira com menor risco para terceiro cenário possui a seguinte distribuição dos recursos investidos: 82 % no tesouro SELIC, 5 % bairro Praia de Iracema, 3 % no tesouro IPCA+ com juros semestrais, 3 % Passaré, 2 % tesouro pré-fixado com juros semestrais, 2 % Maraponga, 1 % tesouro nacional, 1 % Fátima e 1 % Cocó. A variação esperada da carteira foi de 11,35 % ao ano, com volatilidade esperada de 0,12 % ao mês e índice Sharpe de -0,43.

Os resultados encontrados para a carteira eficiente de cada cenário confirmam os resultados encontrados nas fronteiras eficientes. O cenários 2 apresenta a carteira eficiente com maior retorno esperado e volatilidade de 0,12%. O cenário 3 apresenta mesma volatilidade, porém com retorno esperado menor (11,35 %).

3.3.2 Índice sharpe máximo

Em uma abordagem menos usual, utiliza-se a teoria de Markowitz para encontrar o portfólio ideal com maior desempenho, ou seja, maximizando o índice Sharpe.

A carteira sugerida para o cenário 1 com o maior índice Sharpe possui todo o capital seja investido no bairro Parangaba, desconsiderando todos os outros 19 bairros. A variação esperada dessa carteira é de 16,77 % ao ano, volatilidade de 2,60 % ao mês e índice Sharpe de 0,13.

A carteira sugerida para o cenário 2 com o maior índice Sharpe possui a seguinte distribuição dos recursos investidos: 65 % no tesouro IPCA+ e 35 % no tesouro SELIC. A variação esperada dessa carteira é de 13,89 % ao ano, volatilidade de 0,54 % ao mês e índice Sharpe de 0,26.

Por fim, a carteira sugerida para o cenário 3 com o maior índice Sharpe possui a seguinte distribuição dos recursos investidos: 55 % no tesouro SELIC, 38 % no tesouro IPCA+ e 7 % no bairro Parangaba. A variação esperada dessa carteira é de 13,49 % ao ano, volatilidade de 0,37 % ao mês e índice Sharpe de 0,29.

Para a utilização da teoria de Markowitz, maximizando o índice Sharpe, os portfólios apresentaram diferentes resultados para retorno, volatilidade e índice Sharpe. Para tanto, o cenário 3 apresentou melhor volatilidade: 0,37% contra 2,60% e 0,54%, cenários 1 e 2 respectivamente, e melhor índice Sharpe: 0,29 contra 0,13 e 0,26. A maior variação encontrada foi no cenário 1 com 16,77% e depois no cenário 2 com 13,89%, pouco acima do cenário 3, com 13,49%.

4 | DISCUSSÃO

A partir do que foi apresentado; a teoria de Markowitz baseia-se na redução do risco (volatilidade) por meio da diversificação. Desta forma, o principal indicador analisado é a volatilidade, assim, a utilização da teoria, minimizando a volatilidade, é mais usual.

Entretanto, a maximização do índice Sharpe também é interessante para o investidor, já que o índice de desempenho está relacionado com o risco da carteira e a taxa livre de risco.

Para tanto, observou-se que a carteira do cenário 2 foi a que obteve melhores indicadores quando analisada para baixa volatilidade, porém a carteira do cenário 3 obteve melhor resultado quando analisada para maior índice Sharpe.

Quando comparados os melhores portfólios encontrados em cada utilização da teoria de Markowitz, observou-se que o retorno esperado e o índice Sharpe foram maiores para o portfólio 2, 13,49% e 0,29 ,respectivamente, contra 11,75% e -0,17. O portfólio 1 apresentou apenas a melhor volatilidade, 0,14% contra 0,37%.

5 | CONCLUSÃO

A partir do que foi apresentado, foi possível observar que a análise cuidadosa das combinações apresentadas por um portfólio de investimentos é importante, pois para o mesmo retorno esperado é possível obter diferentes indicadores de risco e desempenho, alterando apenas a distribuição dos recursos investidos.

Observou-se também que a combinação de diferentes tipologias de investimento pode apresentar portfólios mais atrativos para investidores mais conservadores, com retornos esperados podendo ser menores, mas com índice Sharpe maior e volatilidades menores.

Ainda foi possível analisar que a escolha do indicador para a utilização da teoria de Markowitz é importante para encontrar a carteira que apresente os melhores indicadores para o perfil do investidor.

REFERÊNCIAS

ALMONACID, G.A. **Aplicabilidade da Teoria de Markowitz para Investimentos em Ativos do Real Estate: Estudo de Caso de uma Carteira Mista**. São Paulo, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2010. Disponível em: <<http://www.poli-integra.poli.usp.br/library/pdfs/249fee405c13d0b35a3b86597c792873.pdf>>. Acesso em: 02 Jun. 2018.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F.G. **Curso de Administração Financeira**. Manual do Mestre. 2009. Disponível em: <http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_8580assaf_exebcycios_yesolvidos_pdf.pdf>. Acesso em: 02 Jun. 2018.

BOTCHKAREV, A.; ANDRU, P. **A Return on Investment as a Metric for Evaluating Information Systems: Taxonomy and Application**. 2011. Disponível em: <<http://www.ijikm.org/Volume6/IJKMv6p245-269Botchkarev566.pdf>>. Acesso em: 02 Jun. 2018.

FERREIRA, E.C. **A utilização do índice de Sharpe como ferramenta para comparação de risco/retorno em fundos de investimento**. 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n15/16371526.html>>. Acesso em: 17 Mar. 2018.

FRANCO, W.O. **Desmistificando os Títulos Públicos**. 2010. Disponível em: <http://www.santacruz.br/v4/download/janela-economica/2010/13_Desmistificando_os_Titulos_Publicos.pdf>. Acesso em: 02 Jun. 2018.

FULGÊNCIO, P.C. **Glossário Vade Mecum: administração pública, ciências contábeis, direito, economia e meio ambiente**. Rio de Janeiro. Mauad Editora Ltda., p.64, 2007.

HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDÁ, M. **Teoria da contabilidade**. S. Paulo: Atlas, 1999.

LOPES, A.L.M.; CARNEIRO, M.L.; SCHNEIDER, A.B. **Markowitz na otimização de carteiras selecionadas por Data Envelopment Analysis – DEA**. Gestão e Sociedade, v. 4, n. 9, p. 640-656, 2010.

MARKOWITZ, H. **Portfolio Selection**. The Journal of Finance, Vol. 7, No. 1. Mar., 1952, pp. 77-91. Disponível em: <https://www.math.ust.hk/~maykwok/courses/ma362/07F/markowitz_JF.pdf>. Acesso em: 02 Jun. 2018.

PADUAM, T.C.; FABRI, J.A.; L'ERARIO, A. **Modelo para Calcular o Retorno sobre Investimento após a Implantação de Software**. Revista de Sistemas de Informação da FSMA n. 15, 2015, pp. 40-

51. Disponível em: <http://www.fsma.edu.br/si/edicao15/FSMA_SI_2015_1_Estudantil_3.pdf>. Acesso em: 02 Jun. 2018.

PEREIRA, A.L. **Riscos e incertezas associados aos investimentos no mercado financeiro**. Periódico Científico Negócios em Projeção, v.5, n.2, 2014. [cited 17 July 2018]. Available from: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/408/365>>.

PIMENTEL, B.C.; LOPES, P.L.; ARAUJO, F.O.B.; OLIVEIRA, L.A. **Títulos Públicos: Uma alternativa de investimento com ganhos reais e seguro**. SEGET. 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/28822325.pdf>>. Acesso em: 17 Jul. 2018.

RAMBO, A.C. **O Perfil Do Investidor E Melhores Investimentos: Da Teoria À Prática Do Mercado Brasileiro**. Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/123812/Monografia%20da%20Andrea%20Rambo.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 Jun. 2018.

RICCA, J.M. **Análise de Persistência de Performance de Investimento: Há Evidências De Persistências Em Fundos Ativos De Ibovespa Para Cliente De Varejo?** Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3756/000333397.pdf>>. Acesso em: 26 Jun. 2018.

ROGERS, P.; RIBEIRO, K.C.S.; SOUSA, A.F. **Comparações múltiplas das carteiras de bolsa no Brasil: avaliação da performance do índice de governança corporative**. Revista de Gestão da USP, São Paulo, v.12, n. 4, p. 55-72, out/dez. 2005.

SHARPE, W.F. **The Sharpe Ratio**. The journal of portfolio management. Stanford University. 1994. Disponível em: <<http://web.stanford.edu/~wfsarpe/art/sr/sr.htm>>. Acesso em: 15 Jun. 2018.

SILVA, B.A.O.; NOGUEIRA, S.G.; RIBEIRO, K.C.S. **Aplicação prática do índice de Sharpe na determinação de um portfólio de ótimos ativos**. 2009. Disponível em: <<http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/viewFile/884/831>>. Acesso em: 17 Mar. 2018.

VARGA, G. Índice de Sharpe e outros indicadores de performance aplicados a fundos de ações brasileiros. Revista de Administração Contemporânea – RAC, v.5, n.3, p.215-243, set/dez 2001.

ORGANIZATIONAL LEARNING AS A DRIVER OF A SOCIAL BUSINESS MODEL: A CASE STUDY

Michelle Dauer

Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS
São Leopoldo/Rio Grande do Sul

Michele de Souza

Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS
São Leopoldo/Rio Grande do Sul

Luiz Reni Trento

Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS
São Leopoldo/Rio Grande do Sul

ABSTRACT: The case study presented investigates how organic farmers in southern Brazil are making their social business operationally sustainable by creating a learning environment. Social businesses are created to improve the livelihood of the poor. Bearing in mind that 1 in 10 people in the world lives under \$1.90 a day, the new research on how social business can improve the lives of the poor is essential to drive an action to reduce this numbers. Understand how this kind of business works; the best practices and learning culture is critical to recognize how emerging markets can develop through this type of entrepreneurship. For the developed countries, is this kind of research is vital to understand how they can innovate. To address this research, the authors

adopted a qualitative exploratory methodology with a unique, in-depth, case study. The study focuses on a cooperative of settled workers that cultivate and sale agroecological products. Findings suggest that cooperatives must engage members to share their knowledge through a set of practices that creates a routine for the farmers to collaborate. It can develop a culture of collaboration. Cooperatives have an essential role in this knowledge diffusion where farmers embed their knowledge with the experience of others and technicians. From the research point of view, this research has some limitations. First, a single case can limit the generalization of results. Further studies can address the same research question with multiple cases. Studies could also measure how Organizational Learning impacts financial performance on cooperatives.

KEYWORDS: Organizational learning; Social business; Organic food production; Cooperatives; Case study

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO IMPULSIONADORA DE UM MODELO DE NEGÓCIOS SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO

RESUMO: O estudo de caso investiga como os agricultores orgânicos no sul do Brasil estão tornando seu negócio social operacionalmente

sustentável, criando um ambiente de aprendizagem. As empresas sociais são criadas para melhorar o sustento dos pobres. Tendo em mente que 1 em cada 10 pessoas no mundo vive com menos de US \$ 1,90 por dia, a nova pesquisa sobre como os negócios sociais podem melhorar a vida dos pobres é essencial para conduzir uma ação para reduzir esses números. Compreender como esse tipo de negócio funciona; as melhores práticas e a cultura de aprendizado são fundamentais para reconhecer como os mercados emergentes podem se desenvolver por meio desse tipo de empreendedorismo. Para os países desenvolvidos, esse tipo de pesquisa é vital para entender como eles podem inovar. Os autores adotaram uma metodologia exploratória qualitativa. A cooperativa de trabalhadores cultivam e vendem produtos agroecológicos. Os resultados sugerem que as cooperativas devem envolver os membros para compartilhar seus conhecimentos através de um conjunto de práticas que criam uma rotina para os agricultores colaborarem. Pode desenvolver uma cultura de colaboração. As cooperativas têm um papel essencial nessa difusão do conhecimento, onde os agricultores incorporam seus conhecimentos à experiência de outros e técnicos. Do ponto de vista da pesquisa, esta pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiro, um único caso pode limitar a generalização dos resultados. Outros estudos podem abordar a mesma questão de pesquisa em vários casos. Estudos também podem medir como a aprendizagem Organizacional afeta o desempenho financeiro nas cooperativas.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem organizacional; Negócio social; Produção orgânica; Cooperativas; Estudo de caso

1 | INTRODUCTION

A social business is designed and operated exactly like a typical business venture, with products, services, markets, expenses, and revenues. It promotes the sale of products or services and pays dividends to its owners, but its primary objective is to serve society and improve the lives of people in need (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Bearing in mind that 1 in 10 people in the world lives under \$1.90 a day (World Bank, 2018), new researches on how social business can improve the lives of the poor is vital to drive an action to reduce this numbers. The best way for companies to collaborate in poverty eradication is to invest in improving the skills and productivity of the poor and create job opportunities for them. It is a win-win solution and a real fortune for bottom-up of the pyramid (BoP) (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009). The present case study investigates how organic farmers in southern Brazil are making their social business operationally sustainable by creating a learning environment.

The social business is a cooperative of settled workers of the region of Porto Alegre - COOTAP. The headquarters of COOTAP is in the municipality of Eldorado do Sul, in the state of Rio Grande do Sul (RS), Brazil. The article evolves as follows: the first section presents the theoretical basis of the study for the following fundamental

concepts: social business model and organizational learning. Following that, we offer the methodology of the single case study, giving attention to the framing and explanation of data analysis. We, therefore, present the findings of the cooperatives historical of the fight for land and cooperatives operational practices and learning the culture. Finally, we present the discussion and conclusion articulating about the case and findings from the literature and then, we discuss implications for future research and practical implications.

2 | LITERATURE REVIEW

We review the literature the constructs: social business model and organizational learning in cooperatives that underpin this research.

2.1 Social Business Model

The non-profit organization provides market knowledge, local needs, network with other institutions, actors in the territory, and distribution channels (MICHELINI; FIORENTINO, 2012). The enterprises that operate in the social business model have products, services, customers, markets, expenses, and revenues (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). These businesses can expand by increasing the number of customers, members and expanding offers and revenues to reach millions of people (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). Although social business focuses on social objectives, they need to put attention to cover the costs involved in the operation. Moreover, the social business needs to guarantee to the associates recover the investments. These enterprises are focused on transferring the generation of traditional financial profit to the social profit to all interested parties (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). This focus allows social entrepreneurs to create value and maximize social profit (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013; DACIN; DACIN; TRACEY, 2011). Another objective is to reinvest the profits obtained in the social business to meet the needs of stakeholders (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Sustainable business models can create value by balancing economic, ecological and social elements. Also, they seek to promote balanced relationships and fair share sharing among members (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013). Social business is considered a business that serves the most impoverished working at the base of the economic pyramid or aspiring class whose social or environmental objectives are intrinsic, and there is no conflict between social and financial returns (World Economic Forum, 2013). In the context of the most impoverished, the literature reveals that their transformation into producers may be an alternative to reduce poverty (KARNANI, 2005). Business models that create social values are those that adopt strategies to serve the less favored, that is, the base of the pyramid.

2.2 Organizational learning

The work of Cyert and March (1963) with their book *A Behavioral Theory of the Firm* introduced the organizational learning theory (ARGOTE; GREVE, 2007). Organizational learning focuses on experience. Also, such an experience impacts organizational knowledge (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011; FIOL; LYLES, 1985). Knowledge is closest to action and experience promotes the ability to deal with complexity (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Similar research indicates that the sources of learning for organizations and individuals go through the experience and rational calculation of the consequences of choices (MARCH; OLSEN, 1976). From the individual perspective, learning is embedded in the minds of other individuals and epistemological artifacts (maps, memories, programs) (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Learning promotes feedback between learner and environment, reflecting on the learner itself (BERKES, 2009). The socialization process between individuals who participate in standard practices and discourses end up reproducing and expanding organizational knowledge (POPOVA-NOWAK; CSEH, 2015). Prior studies indicated that learning occurs from individuals, groups, and organization as a whole (CASTANEDA; RIOS, 2007). Learning opportunities encompass actions of doing, using and interacting. These actions can contribute to the improvement of social integration (PETERS; PRESSEY; JOHNSTON, 2017) sharing of resources, and facilitation of learning through contagion has interested both business-to-business and economic geography researchers. This study responds to calls in both research traditions for research into knowledge and learning at the level of an interfirm network. More specifically, it focuses on developing an understanding of how the contagion of knowledge and ideas and the co-ordination of activities within a network takes place. We achieve this by drawing upon research in both network relationships dynamics and learning processes to investigate the causal mechanisms that drive contagion. We focus on two types of contagion: contagion by cohesion (i.e. the presences and closeness of direct contact with others in the network. The lack of this kind of interaction can hinder the expansion of knowledge at all organizational levels (HILLEBRAND; BIEMANS, 2004). When ties of relationships between farmers, employees, and partners are close, they build essential mechanisms for transferring specialized knowledge. Besides, it can contribute to the promotion of new learning and new knowledge (INEMEK; MATTHYSSENS, 2013).

3 | METHODOLOGY

Empirical research on sustainable eco-business and learning is incipient. This study conducted an exploratory single-case approach. The study of a single case can be a powerful example to show the way they work (SIGGELKOW, 2007). The case study is a research strategy focused on the understanding of the dynamics present in a single scenario (EISENHARDT, 1989). This method can enhance the existing theory (DUBOIS; GADDE, 2002; SIGGELKOW, 2007). The case study in question required

the deep involvement of the researchers because of its complexity. Key respondents were interviewed several times in an interactive process.

The interviews were conducted following a protocol developed to support data collection and ensure consistent interview procedures. The first part focused on the analysis of the business model and the history of the farmers building the cooperative. Then the researches inquiry about production, business plan, knowledge sharing, technical support to farmers, certification and sustainability. The interviews lasted from 120 to 270 minutes and recorded and transcribed. The interviewee's Director of operations; Quality Coordinator; Technical Coordinator; Sales Coordinator were selected because of their importance to the management of the business and processes. The farmers interviewed were selected by their availability. The interviewees and are listed as follows (table 1):

Role of interviewees	Characteristics of the role	Years at the cooperative
Director of operations	He directs the management team for the cooperated.	10
Quality Coordinator	Assist with the certification and technical knowledge transfer to producers	6
Technical Coordinator	Manages the technological development team and coordinates the technical services cooperative (COOPTEC)	10
Sales Coordinator	Coordinates COOTAP sales	10
Farmer 1	Rice and vegetables cooperated	20
Farmer 2	Rice and vegetables cooperated	20
Farmer 3	Vegetable cooperated	5
Farmer 4	Vegetable cooperated	9

Table 1: Characterization of the interviewees

Source: Developed by the authors (2018)

The researchers visited the headquarters of the cooperative, its settlements, plantations, free markets, hypermarkets, large retail. Besides, the researchers complemented the collection of data with secondary fonts, such as minutes of meetings and public documents (doctoral thesis, dissertation, press releases, websites, and social media). The data were transcribed and encoded using the AtlasTI v8 software, following the coding procedure described in the literature (JULIET CORBIN; ANSELM STRAUSS, 2016). The researchers had discussed and reorganized different codes and interpretations until an agreement was reached.

4 | FINDINGS

The successful business model of the cooperative started to get attention from farmers due to their organic model and technical support. Still today the cooperative

call attention of families that wants to start farming. One of the interviewed (Farmer 4) indicated that the cooperative gave her all subsidies, knowledge, and structure to start her business and have the means to sustain her family. In her words: “I attended a full-day course with technicians to learn how to grow vegetables and fruits. It was the trigger to start the business”. The director of operations also raised that new farmers receive intense attention: “We take care of new farmers, so they do not suffer along the way, we work more closely to them!”. The director also mentioned that the cooperative assist farmers in financial aspects and alternatives for the full use of land.

Moreover, the organic certifications are too costly for a single farmer to achieve it. Participating in the cooperative became a solution to knock down this barrier and have a certified product in the market. The knowledge sharing of agroecological production opened the door for the development of families. The interviewees cited essential characteristics to support the business model: cooperativism, empowerment, equal treatment. The interviewees also mentioned other aspects regarding modern concepts of supply chain management, such as negotiation of shared purchases, mastery of distribution resources to reduce costs, and negotiation of sales of consolidated volumes. The interviewees revealed that a critical aspect of the cooperative is the openness to foster ideas to reinvest the profits to increase working capital. Another point to highlight is the cost of organic production, which is 50% lower than the conventional one.

According to the Technical Coordinator: “Two institutions have fostered this experience and knowledge sharing: Central Cooperatives of the settlers of Rio Grande do Sul (RS) (Cooperativa Central dos Assentamentos do RS - COCEARGS) and technical services to Cooperatives (Cooperativa de Prestação de Serviços Técnicos Ltda - COPTec). The technical workers also collect information regarding the region, climate and different situations the farmers face. Their experience is valuable to the construction of cooperative knowledge. The quality manager also mentioned that the knowledge and experience that the farmers that grow vegetables and fruits are extensive, so they need less technical resources. On the other hand, one of the farmer (2) interviewees mentioned that without the support from COOTAP it would be impossible to produce: “whenever I need a technical visit they send one. It is imperative to have them to rely on”.

The quality process in the cooperative includes audits and certifications to qualify the organic product according to the consumer markets and standards. The cost to certify the organic product is a barrier for small farmers, so the cooperative made these certifications feasible and expanded the product access to other markets.

The cooperative and producers organize the production planning and production process. It includes planning the quantities of agricultural inputs required for production. Even the election of new suppliers is a joined force with technicians and farmers. They seek for suppliers that appropriate legislation, works council matters and environmental standards. The cooperative also has a management group that is formed by the leaders of the farmers. The Quality Coordinator validates: “The demands

of inputs (seeds, limestone, fuel) are informed to the cooperative by this groups before the beginning of the cultivation, according to the farmers' production forecast. The co-op distributes the agricultural inputs according to the prior planning." After the harvest, the farmers send all the production to the cooperative. To encourage organic production, the cooperative pays organic rice producers 15-20% more than the market price of conventional rice. According to the director of operations: "The cooperative pays 50% on delivery, and the other party after the sale of the products. Members have a share in profits." Respondents believe that differential pricing encourages the production of organic products. The interviewed farmers mentioned that one of the Cootap strengths is participation in the decision-making process, like regarding profits. According to the farmer (2), "we decided in the planning meetings where the profit of the commercialization of the products goes." The director of operations points out that at the last meeting the members decided to invest the profit in the cooperative's working capital. According to the archive data presented in Figure 1, it is planned to reach the target of 678 families and 6772 hectares (ha) of cultivated land by 2020, meaning that the eco-business intends to grow 14.5 times in 16 years.

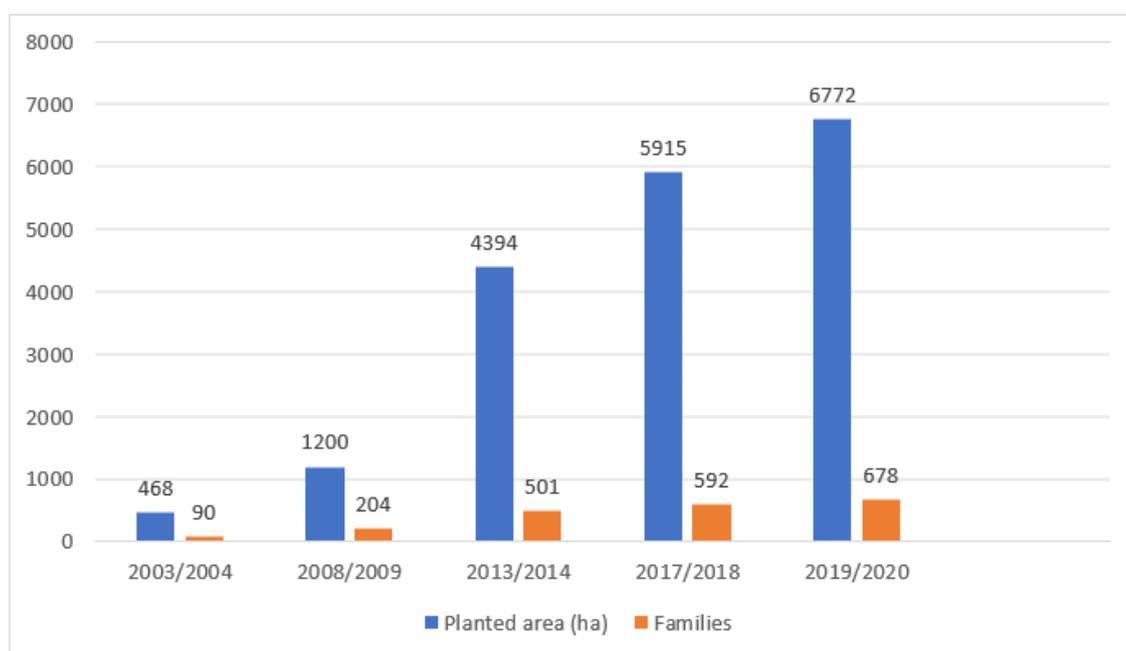


Figure 1 - COOTAP expansion plan
Source: COOTAP archive data (2017)

The certifying institution of organic production referral the cooperative to participate in international trade fairs such as Biofach (Germany) (AGROLINK). Thus, COOTAP acquired knowledge regarding the business, cultivation, and techniques abroad and increased the number of customers and started to export rice to Europe and North America. The cooperative exports organic rice to several countries, including the United States of America, Italy, Germany, and Venezuela. Exportation is the alternative to zeroing inventories. The director of operations complaints: "We believe that the best

thing for economic, social, and environmental sustainability would be to sell all products in the domestic market. We participated in several groups where we agreed that the product would not have to travel so much, products would have to stay in Brazil to mitigate the costs involved in the transactions. However, production is not absorbed in the domestic market because of trade restrictions. The option for the cooperative was to access overseas markets, even with higher operational cost and environmental impact, e.g., certifications, audits, logistical costs “. The evolution and mastery of the production chain led to innovation in the field of marketing through the creation of a self-brand and label. The Technical Coordinator believes that the differentiated quality of the final product benefited and packaged, reaches the final consumer. One package of rice sold through the brand *Terra Livre (Free Land)*, carries many values and many fights that guarantee a healthy food and a concern with the environmental conservation and social justice in the rice market. This system becomes feasible if the final product that reaches the market differentiated and protected, based on clear and recognized criteria. The farmer (3) mentioned that the farmers are also requested to market the brand of *Terra Livre*: “We are encouraged to participate in brand marketing. Besides, we are trained to conduct marketing. They also often ask us what we are doing in this regard, and we receive feedback on how to improve it.”

The cooperative is concerned with learning and improving the production process. The managers of the cooperative maintain constant attention to the processes of production and continuous improvement. Farmers dominate the knowledge of productive processes and are involved in the process of constant learning.

Once a month the cooperative invites the farmers to meet at the cooperative in the microregions to discuss inputs, exchange ideas regarding production and current plantation scenarios, like floods and weather. The farmer interviewed (1, 2, 3) calls these activities like the social part of the cooperative. One farmer (3) interviewed indicated “The meetings are very productive. They are not mandatory, and no one misses it. Is rare when someone misses, because everyone knows how important these meetings are, one month means a lot in farming”. The sales coordinator mentioned another essential participation in the meetings promoted by Cootap: the local organizations for environmental inspection. As per interviewee observation, their participation is critical to creating awareness regarding the law, reuse of water and local requirements to avoid pollution. To achieve the goals the cooperative has, they also promote a year and mid-year review for business planning. As peer farmer (1), the farmers, managers, and directors discuss inputs, seeds, machinery, technology, what went well or wrong, and then discuss the plan for the next year or rest of current year.

5 | DISCUSSION AND CONCLUSION

The present study presented contributions to improve understanding, practices, and actors that are promoting organizational learning in a co-op of the organic farmer.

First, the findings shed light on how impoverished farmers managed to overcome poverty. They applied the concepts of organizational learning to create a social business. Those concepts were applied naturally, not knowing the concepts behind organizational learning. This social business allowed an increase in the production of organic food to overcome poverty. As described by Karnani (2005), “The only way to help the poor and alleviate poverty is to raise the real income of the poor.” The struggle for land motivated for the peasants to develop an active social business.

This social business focuses on organizational learning to increase production and generate wealth to meet the demands of members. This focus on the search for knowledge to increase production benefits the maintenance of youth in agribusiness. We add to emerging literature (ROY; KARNA, 2015) by presenting other benefits of having a social cause as a root for the social business. This roots not only represent a requisite for social business prosperity but also helps with the sustainability of the business through the maintenance of the next generations in the farming business. The cooperatives deal with the constant challenge of the use of soil, water, and seeds. The development of the capacity to work collaboratively contributes to producing according to the environmental regulation to produce more sustainably. Co-op and farmers seek best practices for organic production. Besides all the effort the co-op has, they mention that having support from the government would benefit the business. The cooperatives are aware that if they could have the knowledge and resources facilitated through government partnership could improve their business (BERKES, 2009). Members of poor communities rarely have a word in decisions and often find it difficult to obtain loans (KORTEN, 1980). This case brings a new and different view from the ones quoted by Korten. The cooperative listen to all members of the cooperative regardless of the size of the plantation and the impact on profitability. From the outset, the peasant union has contributed to joint decision-making, including the decision to produce organic vegetables and organic rice. Another study with an organic co-op in Mexico had this decision made by one person (MORALES GALINDO, 2007).

The findings show that the profit decision is collaborative among members. Also, the reinvestment of profits in the social business promotes business growth (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Building on the findings of this study we describe the experience of peasants and history of the fight for land as roots for this social business case. Co-op managers know that farmers have extensive knowledge about planting and land use. They seek to engage peasants in sharing this knowledge. This organizational learning contributes to spreading the knowledge to increase the production of organic products. The group of farmers that exchange knowledge promotes evidence to previous studies on conversations and social modeling on OL studies (CASTANEDA; RIOS, 2007).

According to the results of this study, we describe the experience of peasants and the history of the struggle for land as roots in this case of social affairs. The literature reveals that closer links between farmers, employees and other stakeholders are

essential tools for the transfer of specialized knowledge. Additionally, close relationships are fundamental to the promotion of new learning and new knowledge (INEMEK; MATTHYSSENS, 2013). Farmers have extensive knowledge about planting and land use. When the cooperative promotes the engagement of peasants to share these experiences the knowledge spreads among members and promote new knowledge that helps with the sustainability of the knowledge of co-op. With this, other farmers become able to implement the learning and reuse that learning to develop their business. These actions also enable increased skills of producers, provide innovative thinking and expand the ability to design agricultural solutions to their difficulties while cultivating (AYUYA et al., 2015; DONOVAN; POOLE, 2014). The cooperative validates the knowledge and institutes technical knowledge to ensure that production is successful. The technicians are fundamental to promote knowledge among the cooperative. The technicians blend the scientific knowledge they possess with the farmers' experience to understand the peculiarities of each region and thus react to different situations. Promoting regular meetings, involving all the farmers in the decision-making process and fostering the youth into the business are crucial for the learning culture in this co-op. These findings corroborate with literature that reveals the process of socialization between the use of standard practices and discourses in the expansion of work (POPOVA-NOWAK; CSEH, 2015). The resources that drive social business to success are related to reputation, network and other managerial and corporate resources (ROY; KARNA, 2015). This study contributes to the literature by presenting learning practices as another requisite that can improve the social business and contribute to the success of this kind of entrepreneurship. Recent research indicates that: "social business can scale up through increasing the numbers of customers, members of the business and expands offers and revenues to reach millions of people" (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). We believe that to scale up is necessary that the social business has an influential learning culture that promotes a routine of collaboration among farmers, as the case study presented.

The research provides insights for social entrepreneurs on the learning practices that seems to be one of the keys for cooperation success. The social business of organic farmers offers several benefits as social (property, infrastructure, education), environmental (banishment of agrochemicals and knowledge on agroecology), and economic (income, subsidies, and investments) ones. This business model can serve as a paradigm for other communities in emerging markets.

From the research point of view, this study presents some limitations. First, a single case may limit the generalization of results. Other studies may address the same research question in several cases. Also, new research could also measure how Organizational Learning affects the financial performance of cooperatives. A better understanding is also needed in this regard.

REFERENCES

- ARGOTE, L.; GREVE, H. R. **A Behavioral Theory of the Firm —40 Years and Counting: Introduction and Impact.** Organization Science, v. 18, n. 3, p. 337–349, 2007.
- ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. **Organizational Learning: From Experience to Knowledge.** Organization Science, v. 22, n. 5, p. 1123–1137, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.** The Journal of Applied Behavioral Science, v. 15, n. 4, p. 542–548, 1978.
- AYUYA, O. I. et al. **Effect of Certified Organic Production Systems on Poverty among Smallholder Farmers: Empirical Evidence from Kenya.** World Development, v. 67, p. 27–37, 2015.
- BERKES, F. **Evolution of co-management: Role of knowledge generation, bridging organizations and social learning.** Journal of Environmental Management, v. 90, n. 5, p. 1692–1702, 2009.
- BOCKEN, N. M. P.; FIL, A.; PRABHU, J. **Scaling up social businesses in developing markets.** Journal of Cleaner Production, v. 139, p. 295–308, 2016.
- BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. **Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda.** Journal of Cleaner Production, v. 45, p. 9–19, 2013.
- CASTANEDA, D. I.; RIOS, M. F. **From individual learning to organizational learning.** The Electronic Journal of Knowledge Management, v. 5, n. 4, p. 363–372, 2007.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.* Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.
- DUBOIS, A.; GADDE, L. **Systematic Combining: an Abductive Pproach To Case Research.** Journal of Business Research, v. 55, p. 553–560, 2002.
- EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research.* Academic Management Review, v. 0, n. 4, p. 532–550, 1989.
- HILLEBRAND, B.; BIEMANS, W. G. **Links between Internal and External Cooperation in Product Development: An Exploratory Study.** Journal of Product Innovation Management, v. 21, n. 2, p. 110–122, 2004.
- INEMEK, A.; MATTHYSSENS, P. **The impact of buyer-supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks.** Industrial Marketing Management, v. 42, n. 4, p. 580–594, 2013.
- JULIET CORBIN; ANSELM STRAUSS. **Comptes rendus.** Sociologie du Travail, v. 58, n. 4, p. 463–465, 2016.
- KARNANI, A. **Misfortune at the Bottom of the Pyramid.** Greener Management International, n. 51, p. 99–111, 2005.
- KORTEN, D. C. **Community Organization Development : A Learning Process Approach Rural.** Public Administration Review, v. 40, n. 5, p. 480–511, 1980.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under ambiguity.** European Journal of Political Research, v. 3, p. 147–171, 1976.
- MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. **New business models for creating shared value.** Social Responsibility Journal, v. 8, n. 4, p. 561–577, 2012.

MORALES GALINDO, I. **Regional development through knowledge creation in organic agriculture.** Journal of Knowledge Management, v. 11, n. 5, p. 87–97, 2007.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. **Why sustainability is now the key driver of innovation.** Harvard business review, 87(9), 56-64. Harvard Business Review, v. 87, n. 9, p. 56–64, 2009.

PETERS, L. D.; PRESSEY, A. D.; JOHNSTON, W. J. **Contagion and learning in business networks.** Industrial Marketing Management, v. 61, p. 43–54, 2017.

POPOVA-NOWAK, I. V.; CSEH, M. **The Meaning of Organizational Learning : A Meta-Paradigm Perspective.** Human Resource Development Review, v.14, p. 299-331, 2015.

ROY, K.; KARNA, A. **Doing social good on a sustainable basis: Competitive advantage of social businesses.** Management Decision, v. 53, n. 6, p. 1355–1374, 2015.

SIGGELKOW, N. **Persuasion with Case Studies** - Siggelkow - S1&2 R1.pdf. Source: The Academy of Management Journal, v. 50, n. 1, p. 20–24, 2007.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. **Building social business models: Lessons from the grameen experience.** Long Range Planning, v. 43, n. 2–3, p. 308–325, 2010.

A IMPORTÂNCIA DO LÍDER COACHING NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO COM A EQUIPE DO NÚCLEO DE PESQUISA - OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO ESTADO DE GOIÁS

Giovanna Adriana Tavares Gomes

RESUMO: A pesquisa em questão trata de uma análise da importância do líder Coaching na gestão pública. Teve como objetivo principal promover estudo sobre a importância do líder com formação Coaching na gestão pública sob o olhar da equipe do Núcleo de Pesquisa – Observatório do Turismo do Estado de Goiás que funciona na Goiás Turismo – Agência Goiana de Turismo em Goiânia – Go. Dentro do assunto apresentado, foram analisados alguns pontos-chaves da liderança na gestão pública, sobretudo o discurso das pessoas que convivem com um gestor com formação Coaching no departamento em questão.

Palavras-Chave: coaching, gestão pública, liderança.

INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema surgiu da leitura de dois trabalhos que compuseram a bibliografia desse trabalho, Coaching no setor público: “A aplicação na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Brasil à luz da prática no governo federal dos Estados Unidos da América” e “A funcionalidade da aplicação do coaching no

serviço público”. Partindo desse interesse, buscando conhecer melhor as relações de trabalho desse departamento sob o comando de uma profissional com formação aplicada em Coaching e através da leitura de alguns documentos surgiu o desejo de aprofundar mais nessa discussão, uma vez entendida a importância da presença desse profissional para o melhoramento da produtividade dos comandados (concursados, comissionados, estagiários e menor aprendiz). Nesse caso fez-se necessário estabelecer discussões em torno do tema para construir pensamento crítico sobre essa nova maneira de perceber essas transformações no ambiente profissional.

Para estudar melhor o tema, foi dada voz a alguns autores de importante representatividade para o estudo do Coaching como: SHNEIDER (2016), MARINI (2012), CHIAVENATO (2002), VAZ (2010), dentre outros que tratam da gestão Coaching no setor público.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar qual a importância do profissional Coaching na gestão pública e se o fato da gestão de determinado setor ser conduzido por um líder com formação superior Coaching tem trazido mais motivação para seus comandados.

A pesquisa foi realizada a partir da análise da leitura de diversos trabalhos, artigos, livros e

de entrevista estruturada “in loco” com os funcionários públicos atuantes no Núcleo de Pesquisa – Observatório do Turismo do Estado de Goiás autarquia da Goiás Turismo. A metodologia utilizada na pesquisa foi de pesquisa documental e entrevista com o relato dos funcionários públicos sobre a gestão da Coordenadora de área que possui formação em Coaching. A pergunta que norteia os estudos é: Qual a importância do profissional Coaching na gestão pública e se o fato da gestão desse setor ser conduzida por uma líder com formação em Coaching tem trazido mais motivação para os que ali trabalham?

As hipóteses iniciais desta investigação eram qual a verdadeira importância de um líder coaching nos processos de gestão do setor público. Na parte inicial do artigo foram descritas as bases teóricas com os seguintes itens focados no profissional coaching e o diferencial da sua atuação como gestor no setor público. Em seguida encontra-se o detalhamento da metodologia utilizada. Na sequência apresenta-se os dados da pesquisa e a análise crítica com base nas abordagens dos autores estudados e citados na fundamentação teórica. Por fim, nas considerações finais onde a pergunta-problema será respondida e serão discorridas as considerações finais.

DESENVOLVIMENTO

A essência do conceito de coaching é liberar o potencial de uma pessoa para maximizar sua performance, ajudá-la a aprender e ensiná-la segundo (Whitmore 2010:2). Mesmo com definições muito claras o Coaching ainda é confundido com liderança. Coaching envolve liderança, mas não a liderança como percebemos hoje nas empresas e que normalmente não se baseia nos princípios de coach. O coach deve ser um líder, mas o líder nem sempre é um coach. Coaching é muito mais do que liderança, em função da proximidade maior com o aprendiz. (CHIAVENATO, 2002, p. 45) . O propósito do profissional com formação Coaching é favorecer o ambiente organizacional no que se refere à motivação de pessoas nas empresas, portanto se faz necessário compreender o quanto a atuação profissional desses “líderes” junto às equipes torna as pessoas saudáveis e motivadas para assim atingir metas e alcançar excelência em seus processos de trabalho.

Sendo assim o Coaching serve para a melhoria da performance própria, dos outros e na equipe é simples e direto, uma vez que seus princípios fundamentais são inteiramente abraçados, e a adoção de um estilo de gerenciamento coaching é onde a mudança se inicia. No entanto, até mesmo os gerentes que fazem uso do coaching de maneira ampla podem fracassar caso eles se concentrem exclusivamente na melhoria da performance” (WHITMORE 2010, p.101).

Manter o funcionário público sempre motivado é um grande desafio devido às particularidades de um sistema extremamente burocrático e o legalismo que ainda reina no serviço público. O fato do gestor ter uma formação diferenciada certamente torna o desempenho mais produtivo de ambas as partes. O papel do líder com formação

coaching reduz ao mínimo situações corriqueiras tanto nas empresas privadas quanto nas públicas, pois pode escassear conflitos de interesse entre servidores e administração, às vezes salientado pela desvalorização e falta de comunicação por parte dos “chefes”, que adotam critérios ocultos com o propósito de privilegiar os que concordam com suas atitudes.

Segundo Telles Gloria pg. 22 O coaching estimula o cliente a agir, a realizar ações em direção a seus objetivos, metas e desejos. Por ser um processo confidencial e por o coach não estar envolvido no dia a dia do cliente, este se sente a vontade para mostrar suas vulnerabilidades e limitações, o que leva ao aumento da consciência de si, da responsabilidade e do foco, oferecendo um feedback realista e suporte, para ter sucesso nos reais desafios que enfrenta.

O fato do gestor ter uma formação direcionada para o Coaching certamente torna o desempenho mais proativo e produtivo de ambas as partes. A posição de um líder com formação minimiza situações cotidianas tanto nas empresas privadas quanto nas públicas, pois pode minimizar conflitos entre servidores públicos e gestão pública, às vezes ressaltados pela pouca importância, desvalorização e inexistência de feedback por parte dos chefes, que adotam critérios obscuros para privilegiar pessoas que comunguem de sua forma de gestão.

Cada vez mais, há a conscientização da importância da humanização no serviço público com o propósito de favorecer a excelência na prestação dos serviços para funcionários públicos. É vital ressaltar a busca do equilíbrio entre o mercado e o Estado, com este exercendo o seu papel regulador, fiscalizador, orientador social e executor de políticas públicas, tratando de garantir um processo de desenvolvimento equilibrado e socialmente justo.

Outro ponto é a prática do princípio da eficiência dos atores que exercem atividades profissionais nos órgãos públicos, qual seja, atividade direcionada para fins que se resume em um único objetivo, qual seja, “o bem comum da coletividade”. Dessa forma, toda atividade desenvolvida na gestão pública, por seus servidores, deve se orientar para esse objetivo.

O perfil do servidor público na atualidade se modificou consideravelmente. É notório que ele tem maior comprometimento com o o serviço público e maior cobrança dos gestores/chefes/líderes, de modo a exercerem uma liderança justa e voltada para os objetivos e metas que atendam a excelência na prestação dos serviços.

Dentro deste panorama, o coaching pode despontar como metodologia eficaz para o desenvolvimento de uma liderança coach, além de promover também a conscientização do papel do servidor público e significado do serviço público. Tudo isso favorece a motivação no serviço público, a qual pode se intensificar por intermédio de programas que promovam o sentimento de pertencimento em cada servidor e entendimento de que a participação de cada um no sistema pode fazer a diferença. De fato, a essência de ser servidor público é servir á comunidade e facilitar a vida do

próximo.

O coaching, portanto, pode promover uma atmosfera de identificação do significado e propósito no serviço público, correlacionando-o com o dever de atendimento do princípio da eficiência, além de despertar o servidor público para o desenvolvimento de uma consciência de seu papel na Administração Pública, enquanto representante da comunidade, cuja complexidade de demandas exige cada vez mais uma capacidade de cocriação, de forma que possa, de fato, cumprir a função de contribuir para o bem estar da população.

Nessa senda, a metodologia coaching além de fomentar o desenvolvimento de talentos e forças pessoais, que implique no desenvolvimento e crescimento do servidor, no aspecto humano e profissional, pode alavancar a dignidade do servidor a fim de que possa atrelar a atividade pública com um significado e propósito de vida que estimule um engajamento com a atividade realizada no serviço público.

Por fim, a utilização da metodologia coaching no âmbito da administração pública além de auxiliar na concretização do princípio constitucional da eficiência, demonstra-se eficaz como ferramenta de implementação de um modelo de gestão pública de excelência.

Quando falamos nos governos: municipal, estadual e federal e nos serviços por eles prestados, quase sempre nós chegamos a um ponto importante neste contexto, que é a Gestão Pública. Esta, por sua vez, consiste em levar práticas e ferramentas bem-sucedidas da administração de empresas para o serviço público, de modo a melhorar continuamente seu gerenciamento e resultados. Diante das reclamações no que se refere a ineficiência dos serviços governamentais oferecidos a ela, pode-se até pensar que não exista nenhum tipo de gerenciamento por trás dos órgãos públicos. Entretanto, mesmo que ainda haja muitas deficiências, os gestores públicos têm um papel importante no processo de planejamento, coordenação e avaliação dos programas e serviços oferecidos aos cidadãos.

São eles que também buscam, dentro de suas possibilidades, oferecer melhorias constantes nos serviços do governo, melhorar os processos e fazer um gerenciamento, supervisão e também um acompanhamento efetivo para que os recursos realmente cheguem aos principais interessados – nós. Por tudo isso, podemos concluir que seus desafios são grandiosos e, para tanto, precisam estar muito bem preparados. E aqui que entra o Coaching!

O profissional coaching possui diversas técnicas, metodologias e ferramentas e pode facilitar a gestão pública de qualquer setor governamental.

Sendo assim também potencializa e desenvolve aspectos importantes como: planejamento, liderança, comunicação interpessoal, gestão de pessoas, do tempo e recursos; e para que desenvolvam uma autoconfiança e resiliência que lhes permita enfrentar os inúmeros desafios de forma coesa, resistente e com inteligência emocional.

Além disso, o profissional Coaching trabalha na definição de metas e objetivos, de modo que o profissional consiga estipular alvos para si mesmo e trabalhar com foco

em melhorar os aspectos do seu trabalho que acredita que podem e devem evoluir para que o serviço entregue a população seja o melhor.

Outro ponto essencial é o desenvolvimento comportamental proporcionado pelo processo, uma vez que entender fator humano é muito importante em nosso ambiente de trabalho para nos relacionarmos.

Esta pesquisa enquadra-se na abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de um roteiro estruturado com perguntas de identificação e também de como eles percebem as mudanças no clima organizacional a partir da entrada desse profissional com formação coaching no departamento.

ENTREVISTADO A	Já trabalho no estado tem uns 5 anos e percebi que no meu setor após a entrada de uma líder com essa formação algumas mudanças foram implementadas de imediato. A forma de tratamento, valorização e organização das atividades foi o primeiro passo para que eu me sentisse parte importante desse núcleo.
ENTREVISTADO B	Fiquei impressionada com a dinâmica diferente da gestora e principalmente com o fato dela emitir feedback da nossa atuação, sendo ele positivo ou negativo. A diferença é a forma como ela se comunica com a gente.
ENTREVISTADO C	15 anos de funcionalismo público e nunca me senti tão bem em um departamento. Mais disciplina e controle, porém sou ouvido. Temos momentos de discussão em grupo e tudo é resolvido. O ambiente ficou mais leve e produtivo.

Quadro 1: Depoimento dos respondentes que atuam no Núcleo de Pesquisa – Observatório do Turismo do Estado de Goiás

Fonte: A pesquisadora

Percebe-se que a atuação do líder coaching tornou a convivência profissional mais prazeroso e que o funcionário público se sente mais respeitado e valorizado em suas ações profissionais.

CONCLUSÃO

O Coaching voltado para o serviço público é sem dúvida um fator de aumento de eficiência, efetividade e eficácia e motivação para o servidor público. Tratando-se de uma ferramenta de autoconhecimento tem como objetivo promover melhoria na eficiência e efetividade pois estimula o trabalhador a realizar suas atividades da melhor maneira possível, evitando desperdício e melhorando o aproveitamento do tempo. No que se refere à eficácia orienta o servidor para que ele possa atingir melhor seus objetivos e metas da sua atividade profissional.

Esse artigo teve como objetivo central investigar a importância do profissional

Coaching na gestão pública e o fato da gestão de determinado setor ser conduzido por um líder com formação superior Coaching tem trazido mais motivação para seus comandados. O resultado das entrevistas demonstrou que os comandados se sentem mais valorizados e seguros quando liderados por um líder com formação Coaching. Destaco o depoimento do entrevistado “B” que diz “ *Fiquei impressionada com a dinâmica diferente da gestora e principalmente com o fato dela emitir feedback da nossa atuação, sendo ele positivo ou negativo. A diferença é a forma como ela se comunica com a gente*”.

Portanto essa discussão se faz pertinente visto a significância na melhoria dos serviços prestados pelos servidores públicos sob o comando de um profissional com formação coaching.

REFERÊNCIAS

O coaching é a inovação responsável pela melhora da comunicação entre chefia e _____
_____ Anais do V SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 20, 21 e 22/11/2016 12 colaboradores.

TELES, Gloria, Coaching na pratica - <http://www.cpv.org.br/wp-content/uploads/2017/09/Coaching-na-pratica.pdf>

Chiavenato I. Construção de talentos – coaching e mentoring. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

Whitmore J. Coaching para performance: Aprimorando pessoas, desempenhos e resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

VAZ, S. L. (2010) Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a _____
_____ Anais do V SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 20, 21 e 22/11/2016 14 perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Revista de Administração

A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO CULTURAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Carolina Pellissari Ribeiro

Universidade Norte do Paraná
Ponta Grossa – Paraná

Ana Leticia Rupel

Universidade Norte do Paraná
Ponta Grossa – Paraná

Jessica Cristine Metnek

Universidade Norte do Paraná
Ponta Grossa – Paraná

Patricia Kroetz Maggioni

Universidade Norte do Paraná
Ponta Grossa – Paraná

RESUMO: Falta de conhecimento das culturas, falhas nas negociações, falhas nas instalações de instituições em locais onde não se possui total conhecimento da cultura do mercado local, inadaptação de colaboradores e projetos, falência de instituições, entre outros problemas – são os maiores influentes negativos na negligência do conhecimento da cultura internacional. O artigo proposto tem como objetivo analisar a importância do conhecimento da cultura internacional, e auxiliar instituições que têm perdido negócios, e boas oportunidades pelo simples fato de negligenciar este conteúdo de suma importância. Demonstra estudos bibliográficos comprobatórios ao conhecimento cultural, analisa fatos recorrentes

em organizações que se internacionalizam, e realça os principais aspectos recorrentes nestas organizações que geram seu declínio.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização, Cultura, Conhecimento.

THE INFLUENCE OF CULTURAL KNOWLEDGE ON INTERNATIONAL BUSINESS

ABSTRACT: Lack of knowledge of cultures, failures in negotiations, failures in institutional facilities in places where there is no complete knowledge of local market culture, lack of collaboration and collaborative projects, bankruptcy of institutions, among other problems - are the most important negatives in neglect knowledge of international culture. The proposed article aims to analyze the importance of knowledge of international culture, and to help institutions that have lost business and good opportunities by simply neglecting this extremely important content. It demonstrates supporting bibliographic studies of cultural knowledge, analyzes recurring events in organizations that are internationalized, and highlights the main recurring aspects of these organizations that generate their decline.

KEYWORDS: Internationalization, Culture, Knowledge.

1 | INTRODUÇÃO

A cultura compreende diversos aspectos, desde o conhecimento dela, seu significado, suas diferenças e peculiaridades, sua adaptação na comunidade, sua influência em fatores de nosso dia a dia, entre outras...

“A terra, sobre a qual tira o seu sustento, os animais selvagens que a percorrem em estado natural, e sobre a qual pastam os domesticados, as árvores e as colheitas, as casas que as pessoas constroem, as roupas com que se vestem, os cânticos que entoam, as danças que executam, os talismãs que usam, todos esses e muitos outros são objetos de propriedade. Os seres humanos tendem a levar para o âmbito da propriedade tudo com que eles contam para a manutenção da vida, ou valorizam por outras razões. Por isso é que a propriedade é tão ubíqua como a humanidade, parte que é da estrutura básica de toda a sociedade. Por isso a propriedade se chama cultura. Por isso a cultura é propriedade”. Hoebel (2006)

Portanto, ela deve ser muito bem compreendida ao se tratar de negócios internacionais, pois pode colaborar positiva ou negativamente quando em uma negociação, ou até mesmo projetos de expansão da empresa (diversificação de colaboradores ou territorialização em outras localidades). Diversas organizações têm perdido de forma negativa, negócios internacionais. A situação se dá pela falta de conhecimento sobre a cultura do negociante, do negociador, com a cultura de seus novos clientes, ou até mesmo a diversificação de produtos, projetos e colaboradores. Existem diversas situações em que existem a divergência e o choque de culturas, não apenas em uma negociação.

A concentração do tema encontra-se no reconhecimento de diferentes culturas ao se tratar de negócios internacionais entre as organizações. Portanto, iremos diagnosticar avaliar e identificar situações onde a organização necessita de alto conhecimento da cultura internacional para realização de seus respectivos negócios e projetos.

1.1 Cultura

A palavra cultura vem da raiz semântica *colore*, que originou o termo em latim *cultura*, de significados diversos como habitar, cultivar, proteger, honrar com veneração (Williams, 2007, p.117).

Primeiramente, devemos entender o princípio de todo nosso trabalho: “O que é cultura?”. Várias definições cabem em nosso entendimento. Segundo Keesing (1971):

“Culturas são sistemas (de padrões de comportamento socialmente transmitidos) que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Esse modo de vida das comunidades inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas, e assim por diante”.

A cultura se mostra presente em nosso dia-a-dia. Ela existe desde a fundação de nossas famílias, guiando seus costumes e crenças, compondo os grupos sociais em

que vivemos hoje.

Portanto, devemos salientar que nos negócios internacionais, toda e qualquer situação, desde a elaboração de um projeto para a organização, a territorialização da organização em terras estrangeiras, a contratação de colaboradores de diferentes culturas, a negociação com instituições externas - absolutamente todos estes fatores dependem de entender totalmente qual o significado de cultura.

“A cultura tem uma influência muito relevante sobre o comportamento dos indivíduos, pois molda suas necessidades e desejos, propiciando demanda e ofertas diferenciadas por produtos e serviços. Os próprios produtos e serviços refletem os valores culturais de cada um.” (Kuazaqui, 1999).

Neste artigo, abordaremos a importância do conhecimento da cultura nas organizações, e a importância da mesma para o desenvolvimento de qualquer atividade.

1.1.1 Elaboração de Projetos Internacionais

“Internacionalização se refere simplesmente ao aumento da extensão geográfica das atividades econômicas através das fronteiras nacionais” afirma Ortiz (2000).

Muitas organizações se internacionalizam devido a fatores internos e externos, planos de expansão ou até mesmo por reconhecimento e necessidade de acionistas. Muitas vezes por valorização de seu produto, seguido por oferta e demanda no exterior de seu território.

Segundo Ortiz (2000) o conhecimento de seu campo de atuação de competência, determina todo o planejamento da organização que deseja se internacionalizar. Afirma que:

“A aquisição das marcas próprias a um corpo que se impõe com legitimidade dentro de um determinado campo social é indissociável da familiaridade com que os seus membros se movem dentro de sua esfera de validade, com que dominam o saber específico do seu campo de competência, com que falam e agem dentro do seu horizonte.” Ortiz (2000).

A partir do conhecimento de seu novo mercado e cultura populacional, serão gerados seus projetos de expansão, desenvolvimento de novos produtos no mercado, entrada de acionistas, e admissão de colaboradores.

1.1.2 Negociação

A cultura de seu negociante pode influenciar tanto de maneira positiva, como de maneira negativa em uma negociação. Portanto, é de suma importância obter o total conhecimento da cultura da organização e/ou pessoa com que irá efetuar a negociação, não somente o negociador (pessoa designada para a negociação), mas

toda sua instituição. Desde colaboradores diretos e até mesmo os indiretos influenciam na negociação.

Uma fase muito importante antes de se iniciar o processo de negociação é a pesquisa de campo, coletando informações e as analisando, pois para cada mercado consumidor existem diferenças que variam desde sua cultura, até sua economia e interesses.

Segundo Kuazaqui (2007, p. 153):

“Negociar é fazer negócio, comercializar, ato ou efeito de comprar ou vender. É o ato que busca o equilíbrio entre as partes envolvidas, sem constituir em prejuízo e sempre espelhando relacionamentos comerciais e pessoais de longo prazo.”

Como exemplo, podemos imaginar uma negociação entre uma empresa brasileira, e um negociante chinês. Eles como homens de negócio, carregam consigo uma maleta. Em nossa cultura, ao abordar este indivíduo para entrar no carro da empresa e transportá-lo até o local de reunião, é educado carregar suas bagagens, incluindo sua maleta. Porém, na cultura chinesa, suas malas são consideradas um “terceiro braço”, tão importantes quanto um celular ou até mesmo uma agenda com compromissos pessoais, e a mesma não deve ser tocada por outras pessoas que não sejam o portador, ou existirá grande ofensa de suas partes. Ortiz (2000) afirma que a “cultura é composta de estruturas psicológicas por meio das quais os indivíduos ou grupos de indivíduos guiam seu comportamento.” Em nossa ignorância, tentaríamos ajudar o negociante, porém se não houvesse o conhecimento de um fator considerado “básico” deste negociante, mesmo no momento de sua recepção (fato que não depende do negociador muitas vezes, e sim de outro colaborador para o transporte) poderíamos estragar toda a negociação, ou até mesmo ela nem teria acontecido.

Assim como no exemplo acima, no momento da recepção, a parte designada a negociação depende do conhecimento de ambas as culturas, para que existam:

- a) Interesse de negócio em ambas as partes
- b) Facilidade de entendimento
- c) Otimização de tempo de qualidade
- d) Satisfação de negócio
- e) Qualidade no relacionamento

Seria impossível e improvável o sucesso de uma negociação negligenciando os fatores descritos acima. Muitas empresas falham em suas negociações simplesmente por ignorar os fatos, ou não se preparar o suficiente para receber novas culturas em seus negócios.

Algumas culturas permitem tecnologias dentro das negociações, outras porém

preferem o “olho no olho” e negociações pessoais. Algumas exigem rituais e detalhes externos, outras são tradicionalistas e objetivas. Cada cultura possui o seu diferencial. O conhecimento que possuímos delas, é o que nos fará adquirir o sucesso, ou não.

1.1.3 Territorialização

Companhias brasileiras que atuam em outras partes do mundo são cada vez mais comuns e bem sucedidas. O fenômeno foi objeto de estudo da Fundação Dom Cabral (FDC), que divulgou seu oitavo Ranking das Multinacionais Brasileiras. O levantamento considerou dados relativos a 2012. No cálculo de quão internacional uma empresa é, entram três critérios: ativos, receita e número de funcionários.

Segundo sua última pesquisa no ano de 2012, cerca de 937 empresas já possuíam filiais ou negócios no exterior, sendo 81 delas grandes multinacionais extremamente influentes no mundo afora.

“Se entendermos por globalização da tecnologia e da economia a internacionalização das trocas de produtos e de conhecimento, evidentemente não estamos diante de um fato original.” Ortiz (2000).

A imagem a seguir demonstra a disposição de nossas empresas pelo mundo:

REGIÃO	PORCENTAGEM DE EMPRESAS COM SUBSIDIÁRIAS OU FRANQUIAS*
América do Sul	77,78%
América do Norte	69,84%
Europa	53,97%
Ásia	41,27%
América Central e Caribe	33,33%
África	30,16%
Oriente Médio	23,81%
Oceania	11,11%

Figura 1- Internacionalização de Empresas Brasileiras

“A emergência dos influenciadores externos se fez à medida que o sistema capitalista se desenvolveu com o conseqüente aumento de visibilidade de importância da organização empresarial. Os influenciadores externos incluem o governo, bem como governos de países estrangeiros e organizações internacionais caso a empresa se multiconalize, ou, simplesmente venha a efetuar transações com outros países.” Fleury (2007).

O grande sucesso destas empresas se deve ao grande conhecimento da cultura

do mercado internacional. Segundo Eduardo Augusto Guimarães, em sua matéria publicada pela Revista Brasileira de Comercio Exterior (RBCN, 2016) “essa política contemplava a implantação de centro de distribuição no país alvo, tendo em vista conhecer o mercado e a cultura de negócios local, e a subsequente aquisição de unidade produtiva”.

“Coerente com suas premissas, deve-se explicitar a existência de alguns elementos normativos de caráter internacional, a regulação do comércio, a legislação internacional, as religiões que se expandem fora de suas bases territoriais, as associações científicas, o sistema de comunicação, rádio, imprensa, etc.” Ortiz (2000).

Na implantação e territorialização de uma empresa em qualquer lugar fora de seu território nascente, deve-se ter conhecimento da cultura da população, cultura econômica, métodos de trabalho de colaboradores residentes a cultura do país, legislação vigente, entre vários outros fatores. Todos se resumindo a cultura local. Conhecimento da cultura guia basicamente todo o processo. Talvez seja esta a causa da falência de grandes empresas que não se adaptaram ao comércio exterior.

“Descoberta é o ato de conscientização de algo existente, mas que não tinha ainda sido percebido.” Hoebel (2006).

A adaptabilidade da organização também é outro grande fator de risco. Mesmo com o total conhecimento de sua nova cultura integrante, não apenas instalar-se em território estrangeiro é suficiente para assegurar sua estabilidade – a organização deve se adaptar a sua nova cultura.

“Por isso, a análise da mudança cultural deve incluir não somente a consideração do que é novo para uma cultura, mas também como a mudança potencial se integrará com a ideologia e a estrutura da cultura ou como pode ser modificada pelas mesmas.” Hoebel (2006).

1.1.4 Inovação de Colaboradores

Muito comum em empresas da América do Norte e Europa, para recepcionar novos colaboradores de outras culturas, deve-se possuir também como fator principal o conhecimento da mesma. Tanto quanto na territorialização de uma organização que possui sua própria cultura, fundida com uma cultura diferente, deve existir a mudança e adaptação de sua cultura para fins de sucesso em mão de obra estrangeira.

“Mudança cultural é primariamente um processo de adaptação equivalente à seleção natural. Embora ele consiga esta adaptação através da cultura, o processo é dirigido pelas mesmas regras de seleção natural que governam a adaptação biológica.” B. Meggers (1977).

Não se pode admitir um colaborador dentro de uma instituição que não conhece sua cultura, ou não está disposta a se adaptar a ele, ou a instruir sua adaptação à

organização. Portanto, conforme afirma Laraia (1932):

“A participação do indivíduo em sua cultura é sempre limitada; nenhuma pessoa é capaz de participar de todos os elementos de sua cultura. Este fato é tão verdadeiro nas sociedades complexas com um alto grau de especialização, quanto nas simples, onde a especialização refere-se apenas as determinadas pelas diferenças de sexo e idade.” Laraia (1932).

A qualidade no reconhecimento e adaptação da cultura internacional nas empresas reflete como um ciclo: uma empresa bem avaliada por seus colaboradores será melhor vista por seus acionistas, como resultado terá um trabalho com mais qualidade, um clima organizacional muito mais saudável, indicações e avaliações externas, entre vários outros benefícios. Um fator tão comum, porém tão importante, se deixado de lado não atingirá o sucesso total da organização.

Abaixo iremos conferir duas figuras, as quais representam pesquisas realizadas com funcionários das empresas Bayer Farmacêutica e Anglo American Mineração, em unidades localizadas fora de nosso país e já estabelecidas no mercado internacional há 10 anos. A lista das **empresas** tem como base os índices de satisfação geral de funcionários, que seguem uma escala de 1 a 5, em que 1 representa muito insatisfeitos e 5, muito satisfeitos.

Satisfação geral dos colaboradores:	4.26
Satisfação dos colaboradores quanto a...	
Remuneração e benefícios:	4.01
Oportunidade de carreira:	3.57
Cultura da empresa:	4.2
Qualidade de vida:	4.22
% dos colaboradores que recomendam a empresa a um amigo:	95%
Número de colaboradores que avaliaram a empresa:	137

Figura 2 – Pesquisa de Satisfação de Colaboradores Bayer Farmacêutica

Satisfação geral dos colaboradores:	4.28
Satisfação dos colaboradores quanto a...	
Remuneração e benefícios:	4.23
Oportunidade de carreira:	3.44
Cultura da empresa:	3.92
Qualidade de vida:	3.81
% dos colaboradores que recomendam a empresa a um amigo:	95%
Número de colaboradores que avaliaram a empresa:	104

Figura 3 – Pesquisa de Satisfação de Colaboradores Anglo American Mineração

Ambas são empresas que publicaram na Revista Exame em 19 de Janeiro de 2016 o quanto são preocupados em entender a cultura de seus funcionários e principalmente respeitá-las, pois segundo eles, são estes colaboradores que tornam as empresas o que são hoje.

Culturas são adaptáveis pós-conhecimento, e muitas vezes até mutáveis em aspectos indesejados. Para tanto, é essencial o conhecimento detalhado e a preparação para a recepção desta nova cultura. “Como o comportamento culturalmente padronizado é aprendido e não inerente ao organismo, é modificável e flexível. Por isso é que as culturas são mutáveis. As razões das mudanças variam de lugar a lugar de tempo a tempo” Hoebel (2006).

Este artigo foi elaborado a partir de pesquisas que podem ser classificadas como bibliográficas, com dados secundários de livros, artigos e revistas, foi utilizado o método descritivo com características e propriedades existentes na comunidade.

A pesquisa documental tem como intenção comparar costumes, comportamentos e diferenças da realidade passada como também da realidade atual. Os dados adquiridos serviram de grande valia, pois nortearam o rumo para a conclusão final da problemática.

A intenção da pesquisa foi obter dados e mostrar a importância do conhecimento das culturas nos negócios internacionais.

2 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pudemos concluir, que todos os fatores e aspectos que influenciam e dão vida as negociações internacionais e a internacionalização da organização, se resume ao conhecimento.

O conhecimento dela determinará nossas relações internacionais, refletirá em uma nova sociedade organizacional, e trará sucesso a organização que o tem.

“Cada espaço é marcado por valores particulares e por uma mentalidade coletiva modal, pois uma civilização é uma continuidade do tempo da larga duração. Tudo o que se passa, como se cada cultura tivesse um núcleo específico, permanecendo intacto até hoje. O mundo seria um mosaico, composto por elementos interligados, mas independentes uns dos outros.” Braudel (1991).

As culturas são o que integram nossa sociedade, nossos valores, em geral definem muito situações de nossa própria vida. Assim como pudemos perceber, em absolutamente todo o nosso estudo, o conhecimento da cultura resolveu todas as situações expostas, e a falta dele, sua queda. Culturas integram nosso dia-a-dia. O conhecimento dela, indiferente da área de atuação ou interesse é tudo. Conhecimento é tudo.

REFERÊNCIAS

BRAUDEL, Fernand. Las Civilizaciones Actuales, México, Ed. Tecnos, 1991.

COMO SE SAIR BEM DEPOIS DA CRISE. Revista Exame. Página 26. Edição Abril de 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura de Poder nas Organizações, 2 Ed, São Paulo, Atlas, 2007.

HOEBEL, E. Adamson. Antropologia Cultural e Social, São Paulo, Cultrix, 2006.

KEESING, Roger. New Perspectives in Cultural Anthropology, New York, Holt Rinehart and Winston Inc, 1971.

LARAIA, Roque de Barros. Concepções de Vida e Morte entre os Povos Primitivos, Rio de Janeiro, Jornal de Pediatria Vol 37 Fascículo 5/6, 1976.

LARAIA, Roque de Barros, Cultura um Conceito Antropológico, 20ª Edição, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1932.

MEGGERS, Betti. Amazônia a Ilusão de um Paraíso, Rio De Janeiro, Civilização Brasil, 1977.

ORTIZ, Renato. Mundialização e Cultura, São Paulo, Editora Brasiliense, 2000.

RBCE Revista Brasileira de Comercio Exterior, pag 17, 126º Edição, São Paulo, Março de 2016.

WILLIAMS, Raymond. Palavras-chave: Um Vocabulário de Cultura e Sociedade, Tradução de Sandra Guardini Vasconcelos, São Paulo, Boitempo, 2007.

DESTINO NEGÓCIO. Dados. Disponível em: <<http://destinonegocio.com/br/empreendedorismo/como->

abrir-uma-empresa-no-exterior/>. Acesso em: 25 de Abril de 2017.

MULTINACIONAIS BRASILEIRAS. Revista Exame. Dados. Disponível em: <www.exame.abril.com.br/negocios/as/multinacionais-brasileiras-com-presenca-em-mais-paises/> Acesso em: 30 de Março de 2017.

PERCEPÇÕES SOBRE O (DES)ALINHAMENTO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ACCOUNTABILITY E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Leonardo da Silva Trindade Matos

Banco Central do Brasil
Brasília – DF

Rosiane Maria Lima Gonçalves

Universidade Federal de Viçosa
Viçosa – MG

Antônio Carlos Brunozi Júnior

Universidade Federal de Viçosa
Viçosa – MG

RESUMO: O Gerenciamento de Resultados ocorre devido à discricionariedade que a lei e as normas contábeis conferem ao elaborador da informação contábil. No entanto, ao se considerar a gestão de instituições públicas, recai sobre os gestores o atendimento aos princípios da administração pública e aos aspectos da *accountability*, de forma que este somente poderá realizar tudo o que for permitido em lei (Princípio da Legalidade), dentro de parâmetros identificados pelo interesse público. As instituições financeiras estatais integram a Administração Pública Indireta e atuam como promotoras do desenvolvimento econômico e social do país. Dessa forma, estão subordinadas aos princípios que norteiam a gestão pública. Tais entidades devem, portanto, pautar sua conduta de forma a privilegiar o interesse público, mesmo que estejam inseridas em

um contexto de competição mercadológica. Nesse sentido, o objetivo desse trabalho, foi discutir criticamente o (des)alinhamento entre o Gerenciamento de Resultados, *Accountability* e Princípios da Administração Pública, com base na percepção de especialistas da área. Foram entrevistados especialistas em Administração Pública, Ciências Contábeis e Direito Administrativo. A metodologia aplicada à pesquisa foi a técnica da análise de conteúdo, tomando por base o discurso, verificado em texto ou áudio dos entrevistados. Os resultados da pesquisa demonstraram que o Gerenciamento de Resultados é potencialmente desalinhado em relação aos princípios administrativos e aos aspectos da *accountability*, sendo preponderante para esta caracterização a conduta intencional do gestor público. A falta de transparência e fidedignidade de informações contábeis são os mecanismos através dos quais o Gerenciamento de Resultados pode se afastar daqueles conceitos.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento de Resultados; *Accountability*; instituições financeiras estatais.

1 | INTRODUÇÃO

Por determinação da Constituição Federal de 1988 – CRFB/88, mas não apenas por força

desta norma - a Administração Pública brasileira é regida por princípios que norteiam sua conduta e de seus agentes no trato do interesse público. Neste sentido, ela prevê alguns princípios administrativos que direcionam as ações para os serviços públicos, como: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade, a eficiência e a supremacia do interesse público.

Tais princípios são aplicáveis à Administração Pública Direta e Indireta como um todo, mesmo que por vezes a gestão pública desenvolva, além de suas funções típicas de Estado, atividades empresariais com fundamentações econômicas e financeiras. Os objetivos públicos relacionados a estas atividades podem ser de fomento e de intervenção em um determinado setor econômico estratégico ou objetivos ligados diretamente ao desenvolvimento social, por meio da prestação de serviços públicos.

Estas atividades de empresas criadas e geridas pelo Estado integram a Administração Pública Indireta, as quais são controladas segundo os projetos de governo e orientação política com a finalidade de gerar benefícios para a coletividade. Assim, por integrarem a esfera pública, estas empresas estatais também devem ter suas atividades orientadas pelos princípios administrativos constitucionais.

Dentre as empresas estatais existentes, envolvendo o escopo deste estudo e a Administração Pública Indireta, estão as instituições financeiras, as quais conforme o artigo 22 da Lei n.º 4.595 de 31/12/1964 são “órgãos auxiliares da política de crédito do Governo Federal”. Estas empresas têm o dever de obediência aos princípios da Administração Pública e têm grande importância na gestão e no fornecimento de recursos. Segundo Além e Madeira (2015), o papel destas instituições são relevantes para diversos estágios de desenvolvimento, tanto em momentos de prosperidades como de crises econômicas nas nações.

No entanto, apesar desta utilidade pública das instituições financeiras, existem algumas ações que podem prejudicar sua governança informacional e conseqüentemente sua transparência. Há, mesmo nestes tipos de empresas, dispositivos contábeis discricionários, que utilizados de maneira incorreta, podem influenciar na amplitude de informações públicas divulgadas e na prestação de contas.

A discricionariedade permitida por lei, no âmbito contábil, recebe a denominação de Gerenciamento de Resultados. Segundo Martinez (2001), o Gerenciamento de Resultados pode ser caracterizado como uma alteração de resultados contábeis que é realizada, propositalmente ou não, de acordo com os interesses particulares ou por lacunas permitidas na lei. Trata-se de uma manipulação intencional ou não dos resultados. De acordo com Fuji e Carvalho (2005), o Gerenciamento de Resultados não se configura em uma fraude contábil, visto que está inserido em um contexto de flexibilidade permitida pelas leis que normatizam a Contabilidade.

Porém, uma vez que as entidades empresariais públicas, nesta pesquisa, as instituições financeiras, são controladas, em última análise, pelos governos em exercício, elas devem ser geridas com *accountability* e observando os princípios administrativos. Logo, o Gerenciamento de Resultados, mesmo inserido e permitido

na discricionariedade contábil normativa, pode influenciar na imagem e na confiança das empresas públicas sobre as informações reportadas para a coletividade.

Com base no exposto, este estudo tem como base de indagação a percepção sobre o Gerenciamento de Resultados no setor público, mais especificadamente nas atividades de instituições financeiras estatais. Busca-se discutir as convergências e divergências entre o respeito ao interesse público, presente na *accountability* e nos princípios da Administração Pública, e a discricionariedade contábil por meio de opiniões de especialistas. Como objetivo geral, busca-se a percepção de especialistas sobre o (des)alinhamento existente entre Gerenciamento de Resultados, Princípios da Administração Pública e *accountability* em instituições financeiras estatais.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Princípios da Administração Pública e *Accountability*

A Administração Pública, perante aos administrados e a ela mesma, prevê em seu ordenamento jurídico uma série de princípios que norteiam as atividades da gestão pública. O respeito aos princípios da Administração Pública é uma premissa básica para todo gestor público e para a iniciativa privada quando em atuação na esfera pública. Para Carvalho Filho (2016, p. 71), os princípios administrativos públicos “são postulados fundamentais que inspiram todo o modo de agir da Administração Pública. Representam cânones pré-normativos, norteando a conduta do Estado quando no exercício de atividades administrativas”. A ofensa a estes princípios configura, segundo a Lei nº 8.429/92, ato de improbidade administrativa, e, conforme a Lei nº 12.846/13, ato lesivo à Administração Pública.

A Constituição Federal de 1988, em seu Capítulo VII destinado à Administração Pública, elenca os princípios norteadores das atividades administrativas aplicáveis tanto à Administração Direta como à Indireta. São os princípios previsto na CRFB/88: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Além da CRFB/88, uma legislação infraconstitucional, a Lei nº 9.784 de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, em seu artigo 2º, também elencou um rol de princípios administrativos, sendo: legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Com base no exposto, é possível argumentar que os princípios da Administração Pública, previstos na CRFB/88 e na Lei nº 9.784/99, configuram um conjunto de regras com o qual a gestão pública deve se apresentar em conformidade. Eles criam para os gestores públicos uma necessidade de agir com responsabilidade legal, que também pode ser entendida como *compliance*, ou seja, em conformidade com as determinações legais de órgãos reguladores externos, bem como com o cumprimento integral de padrões de conduta interna.

Além da *compliance*, os princípios administrativos também fundamentam e obrigam aos gestores públicos a exercerem suas funções de forma *accountable*, a qual de acordo com Zuccolotto (2014) deve envolver a prestação de contas, a responsabilização dos governantes e a Transparência. Segundo Bovens (2010), estas ações são envolvidas no conceito de *accountability*, que oferece legitimidade aos funcionários públicos e organizações públicas, sendo fundamental para alcançar uma governança *accountable*.

Para Ceneviva e Farah (2006), *accountability* guarda relação não só com o controle e a responsabilização dos agentes públicos, mas também com a transparência. Dessa forma, percebe-se que o conceito de *accountability* se completa com o de transparência.

Campos (1990) define *accountability*, em linhas gerais, como obrigação/responsabilização subjetiva, da pessoa detentora de função pública perante si mesma, e responsabilidade objetiva, quando deverá ser exigida de fora para dentro, podendo atribuir prêmios e castigos àquele reconhecido como responsável. Para Matias-Pereira (2012), *accountability* se trata de formas de prestação de contas cujo objetivo é garantir uma maior transparência, além da evidenciação ampla de políticas públicas.

Em resumo, percebe-se que os princípios da Administração Pública são fundamentais para uma governança informacional fidedigna dos agentes e entidades do segmento público, desenvolvendo uma cultura de *compliance* e *accountability*.

2.2 Gerenciamento de Resultados

A informação contábil possui o potencial de direcionar a conduta de investidores, acionistas, gestores e entidades fiscalizadoras. Quando estas informações são claras, precisas e fidedignas são capazes de refletir a real situação das empresas que, fortalecidas, colaboram para o crescimento da economia e do desenvolvimento social. Contudo, uma prática contábil é capaz de macular estas informações, trata-se do Gerenciamento de Resultados.

De acordo com Healy e Wahlen (1999), *Earnings Management* é uma forma de enganar algumas partes interessadas no desempenho econômico da empresa ou para influenciar os resultados contratuais que dependem de números contábeis. Para Martinez (2001), o Gerenciamento de Resultados, tradução livre para *Earnings Management*, se refere a uma alteração dos resultados contábeis realizada intencionalmente com a finalidade de atender objetivos particulares.

Santos e Grateron (2003, p. 8) consideram as duas partes da expressão *Earnings Management* para defini-la, sendo que *Earnings* significa resultado e *Management* significa gerência ou manuseio, sendo o gerenciamento ou manuseio dos resultados utilizado “com a intenção de mostrar uma imagem diferente (estável no tempo, melhor ou pior) da entidade”.

Conforme Fuji e Carvalho (2005), o *Earnings Management* pode ser conceituado

como Contabilidade Criativa, a qual resulta de uma possibilidade (flexibilidade) de escolha que a legislação e as normas contábeis conferem ao elaborador da informação contábil, de forma que este pode escolher, mediante suas convicções, pela informação que melhor servirá aos seus propósitos.

Há ainda de se destacar que, de acordo com Martinez (2001), o Gerenciamento de Resultados não pode ser tratado como fraude, pois, em algumas ações, os gestores operam dentro de limites da legislação contábil. Para Fuji e Carvalho (2005), Gerenciamento de Resultados “é distinto de fraude contábil”. E ainda, para Bispo (2010), o *Earnings Management* não reflete obrigatoriamente uma ação contábil fraudulenta, mas adverte que a fraude pode servir de sustentação para a manipulação dos resultados.

Conforme Cardoso (2005), para o correto estabelecimento da fronteira entre fraude e gerenciamento não se deve considerar somente as características qualitativas da Contabilidade. É necessário observar a intenção (dolo) do agente em desinformar, e não somente as normas formais da Contabilidade. Para este autor, a punição deve ser aplicada independentemente de normas contábeis.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desta pesquisa, foi preciso determinar quais princípios administrativos públicos seriam utilizados. Adotou-se o critério de abordar os princípios positivados, ou seja, aqueles expressos na legislação. Assim, foram utilizados os princípios previstos na CRFB/88 – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além dos constantes na Lei 9.784/99 – finalidade, motivação, razoabilidade e proporcionalidade, ampla defesa e contraditório, segurança jurídica e supremacia do interesse público. Além dos conceitos de Gerenciamento de Resultados e *accountability*.

A partir daí, houve a construção do instrumento de coleta constituído por roteiro de entrevista com perguntas abertas elaboradas a partir de aporte teórico apresentado neste trabalho. As perguntas que embasaram a entrevista com os pesquisados estão apresentadas no Quadro 2:

Princípios Administrativos	Em que medida os princípios da administração são aplicáveis às empresas estatais, considerando o seu regime jurídico de direito privado?
	A presente pesquisa limitou seu estudo aos seguintes princípios administrativos: Supremacia do Interesse Público; Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Publicidade; Eficiência; Razoabilidade e Proporcionalidade; Segurança Jurídica; Princípio da Finalidade; Contraditório e Ampla Defesa; e Motivação. Na sua opinião, qual a importância desses princípios administrativos para a gestão pública?
	Os princípios administrativos da administração pública, conforme Bandeira de Mello (2014) e Di Pietro (2012), são alicerces da gestão pública. Com base nesses princípios, é possível afirmar que uma prática contábil, mesmo sendo considerada legal, pode desrespeitar tais princípios?

Gerenciamento de Resultados	Na sua percepção o Gerenciamento de Resultados ocorre nos bancos estatais?
	Martinez (2001), Fuji e Carvalho (2005) e Zendersky (2005) consideram o Gerenciamento de Resultado como uma manipulação intencional das informações contábeis. A partir deste conceito é possível afirmar que esta prática possui potencial de prejudicar o processo de tomada de decisão dos usuários da informação contábil? Por quê?
	Há, no seu ponto de vista, alguma diferença da empresa privada para a estatal, no tocante ao mecanismo de implemento e nas consequências do gerenciamento de resultado?
	Em relação às empresas estatais que praticarem o Gerenciamento de Resultados, é possível afirmar que esta prática prejudica a transparência da gestão?
	Na sua percepção o Gerenciamento de Resultados ocorre nos bancos estatais?
Gerenciamento de Resultados x Princípios da Administração Pública e <i>Accountability</i>	Você acredita que há incentivos para o Bacen seguir os princípios da administração pública e <i>accountability</i> na geração de informações contábeis dos bancos estatais?
	O'Donnel (1998), Ceneviva (2006) e Campos (1990) apontam a <i>accountability</i> apoiada no tripé: Prestação de Contas, Responsabilização e Transparência. Qual a possibilidade de o Gerenciamento de Resultados (manipulação intencional da informação contábil) contradizer a <i>accountability</i> ?
	Na sua percepção a discricionariedade da contabilidade é utilizada de forma que esta se sobreponha aos princípios e à <i>accountability</i> (tomando por base o tripé: Prestação de Contas; Responsabilização e Transparência)?

Quadro 2 – Roteiro de Entrevista utilizado na pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este roteiro de entrevista juntamente com a projeto de pesquisa foram submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da Universidade Federal de Viçosa, sendo aprovada mediante o parecer nº 2.098.166.

Foram entrevistados especialistas de áreas específicas abordadas ao longo do trabalho, sendo elas: Administração Pública; Ciências Contábeis e Direito Administrativo. Dessa forma, foram levantadas as percepções sobre Gerenciamento de Resultados, princípios da Administração Pública e *accountability*. As entrevistas ocorreram no período de 05 a 27 de junho de 2017.

Os entrevistados são profissionais, pesquisadores, professores, mestres ou doutores, cujas experiências e pesquisas anteriores os posicionam em condições de agregar qualidade interpretativa ao presente estudo. Cabe ressaltar que suas respostas não refletem as posições das instituições às quais estejam vinculados. Seguem os perfis dos entrevistados, divididos por área de abordagem, bem como o meio pelo qual a entrevista foi realizada:

- Especialistas em Administração Pública:

Entrevistado 1 - Analista de Planejamento e Orçamento da Secretaria de Orçamento Federal – Especialista em Administração Pública pela ENAP, Mestre em Administração Pública pela UNB e Doutorando em Administração Pública pela UNB. Entrevista realizada por meio do programa *Skype*;

Entrevistado 2 - Professora de Contabilidade Pública na UNB. Mestre em Administração e Doutora em Ciências Contábeis pela UNB. Entrevista realizada por meio de *e-mail*;

Entrevistado 3 - Professora na UNB. Mestre em Administração e Doutora em Integração da América Latina (área - Estado e Sociedade) pela Universidade de São Paulo. Entrevista realizada presencialmente.

- Especialistas Gerenciamento de Resultados:

Entrevistado 4 - Professor da Universidade de Passo Fundo, RS. Especialista em Direito Tributário pela UFSC e Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale dos Sinos. Entrevista realizada por meio do programa *Skype*;

Entrevistado 5 - Funcionária da Caixa Econômica na Gerência Nacional Brasília. Mestre e Doutora em Contabilidade pela UNB. Professora de Ciências Contábeis na Faculdade Processus – DF. Entrevista realizada presencialmente;

Entrevistado 6 - Mestre e Doutor em Ciências Contábeis pela UNB – Analista do Bacen e Professor da Universidade Católica de Brasília. Entrevista realizada por meio de *e-mail*;

Entrevistado 7 - Professor de Ciências Contábeis na UNB. Graduado em Administração e Ciências Contábeis pela UFRN. Mestre e Doutor em Ciências Contábeis pela UNB. Entrevista realizada presencialmente.

- Especialistas em Direito Administrativo:

Entrevistado 8 - Advogada. Servidora Pública Federal. Especialista em Direito Administrativo e Mestre em Direito pela Universidade Católica de Petrópolis. Entrevista realizada presencialmente;

Entrevistado 9 - Professor da UFV. Especialista em Direito Processual Civil pela UNIPAM. Mestre em Direitos Coletivos e Cidadania pela UNAERP. Entrevista realizada por meio do programa *Skype*.

As entrevistas foram examinadas a partir da técnica de pesquisa denominada análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), permite ao descrever de forma sistemática o conteúdo das mensagens e fazer inferências sobre as mesmas.

Nesta pesquisa, as inferências serão utilizadas para análise do conteúdo das entrevistas dos especialistas. Busca-se explorar as entrevistas quanto a novos conceitos, opiniões e interpretações que, congruentes ou não com este estudo, agreguem profundidade ao conhecimento construído.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do conjunto de dados obtido junto aos entrevistados buscou-se agrupar os principais pontos na percepção dos pesquisados referentes à relação entre o Gerenciamento de Resultados, princípios da administração pública e *accountability*.

Os três entrevistados especialistas em Administração Pública percebem os princípios como alicerces para a Administração Pública e reconhecem a sua imposição também às instituições financeiras integrantes da Administração Indireta. Relataram que, mesmo o Gerenciamento de Resultados sendo considerado legal (respeitando o princípio da legalidade), os princípios devem ser analisados conjuntamente, uma vez que o respeito a um determinado princípio não impede que os demais sejam afrontados.

Foram entrevistados dois especialistas em Direito Administrativo visando obter uma visão jurídica da amplitude do alcance dos princípios da Administração Pública em relação às instituições financeiras estatais. Nesse sentido, de acordo com o entrevistado 8:

Considerando a literalidade do artigo 37 da Constituição, é possível concluir, não restam dúvidas, que os princípios norteadores da atividade da Administração Pública também se aplicam às empresas estatais, pois embora tenham personalidade jurídica de Direito Privado, estão inseridas no contexto da Administração Pública Indireta, sendo, assim, espécie do gênero Administração Pública (Entrevistado 8).

Observa-se, portanto, um entendimento referente à submissão das instituições estatais, administração indireta, aos Princípios da Administração Pública. O cumprimento dos princípios administrativos se converte em parâmetro de boa governança aos gestores públicos, à medida que propiciam o correto empenho de recursos públicos que, invariavelmente, deve ser a satisfação dos interesses dos cidadãos.

[...]. Há uma separação no direito entre a legalidade e a moralidade, nem tudo que é legal é moral. [...] essa discricionariedade dos gestores tem que ser pautada dentro da legalidade... da moralidade... dentro dos princípios (Entrevistado 9).

A resposta do pesquisado remete à citação da autora Di Pietro (2012, p. 77) “*non omne quod licet honestum est*”, ou seja, “nem tudo que é legal é honesto”, afirmando que licitude e honestidade seriam a diferença entre direito e a moral.

Os princípios devem ser observados em conjunto de tal modo que a prática do Gerenciamento de Resultados pode ser considerada legal (respeitando o princípio da legalidade), mas potencialmente desrespeitando os demais princípios, como moralidade e da supremacia do interesse público.

Os quatro especialistas em Gerenciamento de Resultados, o consideram como uma manipulação intencional das informações contábeis, da qual decorre prejuízo à correta interpretação por todos os interessados na informação contábil da realidade

econômica, financeira e patrimonial da empresa. Para os Entrevistados 4, 5 e 6, o *earning management* se mostra antagônico aos princípios administrativos e a *accountability*.

[...] Existe um limite ético no Gerenciamento de Resultados que é a interpretação da norma contábil. Entretanto, caso esse limite seja extrapolado, prejudica a transparência da gestão [...] (Entrevistado 4).

[...] Os bancos públicos estão sendo gerenciados como se fossem empresas privadas, por isso o Gerenciamento de Resultados é efetuado da mesma forma. A diferença que ocorre, é que os bancos públicos, Banco do Brasil e Caixa Econômica principalmente, têm obrigações impostas pelo governo, como gestão do FGTS, financiamento de programas assistenciais... (Entrevistado 5).

O Gerenciamento de Resultados em bancos estatais pode conduzir a má gestão do recurso público, sendo lesivo à sociedade. Bancos públicos, dado seu papel social, não podem ser geridos como se privados fossem, de forma a se afastar do interesse público. No entanto, os estudos como o de Macedo e Kelly (2016); Bischoff e Lustosa (2014) e Gomes (2014), que consideraram tanto instituições financeiras públicas quanto privadas, constataram que bancos brasileiros efetuam Gerenciamento de Resultados.

Apesar de estarem submetidas às mesmas regras das instituições financeiras privadas, de acordo com os entrevistados e de acordo com os conceitos apresentados neste estudo, instituições financeiras públicas devem respeitar os princípios da Administração Pública, notadamente o interesse público. Infere-se, portanto, que as instituições financeiras estatais, nesse contexto, estariam desrespeitando princípios administrativos, além de prejudicarem a *accountability* através da falta de transparência nas suas demonstrações contábeis.

[...] o Gerenciamento de Resultados praticado por empresas estatais ou pela administração pública direta compromete os princípios de transparência e *accountability*, impossibilitando aos cidadãos, de forma geral, entenderem o comportamento dos indicadores financeiros dos entes públicos e concluírem sobre a fidedignidade da prestação de contas dos gestores públicos. [...] O Gerenciamento de Resultados compromete a característica fundamental da neutralidade da informação contábil, potencializando os problemas de agência decorrentes da assimetria de informações. Como consequência, o processo decisório dos usuários da informação contábil fica comprometido, tendo em vista o viés incorporado pela administração, ao elaborar as demonstrações financeiras (Entrevistado 7).

Em síntese, de acordo com os pesquisados, o Gerenciamento de Resultados carrega em seu bojo a capacidade de desalinhamento com os princípios administrativos e com os aspectos de *accountability*. Enfatizam a obrigatoriedade da observação dos princípios administrativos pelos gestores das instituições financeiras estatais, sendo necessário, também, a limitação da discricionariedade desses gestores no trato dessas práticas.

Em relação à discricionariedade, presente no Gerenciamento de Resultados, os

entrevistados 1, 2 e 3 ressaltaram a possibilidade da utilização da margem discricionária pelos gestores públicos para o cometimento de excessos ou concessão de privilégios a si mesmos ou grupos de interesse sendo, se comprovados tais desvios, prejudiciais à gestão pública.

O entrevistado 5 ressaltou a distinção do uso da discricionariedade na prática contábil no nível operacional e no nível estratégico institucional, conforme se confere no trecho a seguir:

[...] Eu creio que o Gerenciamento de Resultados, feito de forma a privilegiar interesses pessoais, sempre prejudica a transparência. [...] A discricionariedade em si não é o problema. O problema está em quem elabora os balanços contábeis e aproveita-se das brechas legais para gerar informações não fidedignas. Mas é preciso fazer uma observação. Muitas vezes o técnico que está lá no setor de contabilidade das instituições públicas ou privadas...muitas vezes esse profissional está apenas cumprindo ordens. A determinação parte dos grandes escalões, mas a responsabilidade no final do processo recai sobre quem está no operacional. Muitas vezes os profissionais não concordam com a política, mas não conseguem atuar de forma diferente. (Entrevistado 5).

Os Entrevistados 8 e 9 apresentaram opiniões convergentes. Neste ponto, ambos apresentaram a discricionariedade dentro de uma abrangência legal a qual evitaria arbitrariedades e classificaram que essa liberdade do gestor público, por si só, não se apresenta capaz de prejudicar a clareza e a fidedignidade das prestações de contas. Dessa forma, deve ser analisada a conduta do gestor e de que forma este está utilizando a discricionariedade que lhe é própria.

No tocante aos aspectos de *accountability*, o Entrevistado 1 chamou a atenção para o fato de a responsabilização do gestor público ser efetiva a partir do engajamento social ordenado para esse fim. Dessa forma, argumenta que se a sociedade e os órgãos de controle não perceberem o Gerenciamento de Resultados como uma prática a ser fiscalizada/coibida, não haverá *accountability* de forma efetiva. Já o Entrevistado 2 afirma que o Gerenciamento de Resultados não está em contraponto a *accountability*, mas que a falta desta abre espaço para aquele.

O Gerenciamento de Resultados é uma distorção na gestão tanto da coisa pública como da coisa privada, não tem como fundo uma contabilidade criativa, mas uma gestão criativa. Explico: a contabilidade registra atos e fatos, devidamente suportados por documentação contábil hábil e atendendo pressupostos e fundamentos teóricos, portanto, não há margem para criatividade nesse processo. Contudo, como se trata de uma ciência social, esses registros são afetados pela gestão de pessoas. [...] Não entendo que o gerenciamento de resultado contradiga a *accountability*, mas sim que a falta desta última abre espaço para a primeira. [...] o problema antecede ao registro contábil, seja na forma de omissão, seja na forma de registro parcial, muitas vezes fundamentadas nas lacunas da legislação. A discricionariedade contábil não implica necessariamente na sobreposição dos Princípios e da *accountability*, mas na ausência de instrumentos que assegurem seu fiel cumprimento, o que acaba favorecendo uma gestão criativa (Entrevistado 2).

Assim, o Entrevistado 2 introduz um elemento subjetivo na análise do Gerenciamento de Resultados, ou seja, a intenção do gestor é importante para julgamento quanto ao acerto da prática contábil. Os pesquisados acreditam que o Bacen, enquanto órgão fiscalizador de instituições financeiras, utiliza os princípios administrativos e *accountability* em sua atividade fiscalizadora. Nesse sentido, afirmam não perceber diferenças, entre instituições públicas e privadas, no mecanismo de implemento do Gerenciamento de Resultados, sendo este essencialmente uma manipulação das informações contábeis. Contudo, o Entrevistado 3 faz uma ressalva quanto a uma diferença no tocante aos motivos que conduzem ao Gerenciamento de Resultados. Assim, o principal motivo para a iniciativa privada seria o lucro, já para esfera pública são motivos relacionados às intenções políticas dos controladores de tais instituições.

Por fim, ainda se destaca que, nas entrevistas, ficou evidente a preocupação da influência política na gestão dos bancos estatais, a qual poderia ser minimizada mediante maior autonomia do Bacen, de forma que possíveis pressões políticas fossem afastadas. Assim, a partir da análise do conteúdo das entrevistas dos especialistas, além da revisão apresentada, é demonstrado como, em tese, é possível a observação do desalinhamento dos princípios administrativos, *accountability* e Gerenciamentos de Resultados, considerando a ação intencionalmente lesiva do gestor público.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os atos discricionários são necessários à contabilidade das instituições financeiras estatais visto que as normas do CMN para o registro dos atos e fatos contábeis deixam espaço para a subjetividade do gestor público. Assim, este estudo buscou contribuir para o debate dos prejuízos gerados para a sociedade quando há desvio de finalidade do ato discricionário, trazendo a abordagem do Gerenciamento de Resultados para a esfera pública. Com base nos resultados da pesquisa, tem-se que é necessário avaliar a prática contábil *earning management* em relação à conduta do gestor público, para caracterizá-la como contrária à Administração Pública. Ao gestor público, não é facultado mitigar a aplicabilidade de princípios administrativos como impessoalidade e publicidade, além do aspecto da transparência presente na *accountability*. Assim, diante da possibilidade de práticas gerenciais e contábeis da empresa estatal por meio da manipulação de informações contábeis, o Gerenciamento de Resultados, pautada na conduta de má fé do administrador público, torna-se uma prática incompatível com alguns princípios, apresentando potencial lesivo aos usuários da informação contábil propositadamente distorcida.

A título de continuidade da presente pesquisa, partindo da premissa de potencial lesivo à Administração Pública do Gerenciamento de Resultados, futuras pesquisas poderiam abordar, com base em um modelo matemático-estatístico, a ocorrência do Gerenciamento de Resultados em um conjunto de empresas estatais. O objetivo seria

mensurar e comparar o desempenho dessas empresas a partir de critérios objetivos, tais como lucratividade, pagamento de dividendos, entre outros, e a efetividade de políticas públicas capitaneadas por essas empresas.

REFERENCIAS

ALÉM, A. C. D.; MADEIRA, R. F. As instituições financeiras públicas de desenvolvimento e o financiamento de longo prazo. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 43, p. 5-39, jun. 2015.

BANDEIRA DE MELLO, C. A. **Curso de Direito Administrativo**. 31ª edição. São Paulo: Malheiros, 2014.

BISCHOFF, L.; LUSTOSA, P. R. B. **PCLD e Suavização de Resultados em Instituições Financeiras no Brasil**. XXXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD. Rio de Janeiro, 3 a 17 de setembro de 2014.

BISPO, O. N. A. **Gerenciamento de resultados contábeis e o Desempenho das ofertas públicas subsequentes de Ações de empresas brasileiras**. 2010. 143 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

BOVENS, M. Two Concepts of Accountability. Accountability as a Virtue and as a Mechanism. In: **West European Politics**, New York: Routledge, Vol.33, n. 5, 2010, pp.946-967.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 30-50, fev./abr. 1990.

CARDOSO, R. L. **Regulação econômica e escolhas de práticas contábeis: evidências no mercado de saúde suplementar brasileiro**. 2005. 155 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CENEVIVA, R.; FARAH, M. F. S. **Democracia, Avaliação e accountability: a avaliação de políticas públicas como instrumento de controle democrático**. Encontro de Administração Pública e Governança da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD. São Paulo, SP, 22 a 24 novembro de 2006.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 25ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

FUJI, A.H.; CARVALHO, L.N.G. de. 2005. Earnings management no contexto bancário brasileiro. In: Congresso USP de Contabilidade e Controladoria, V, São Paulo, 2005. **Anais...** São Paulo, p. 1-10. Disponível em: www.eac.fea.usp/congressousp. Acesso em: 10/11/2016.

GOMES, A. L. O; NIYAMA, J. K. **Contabilidade de Instituições Financeiras**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GOULART, A. M. C. **Gerenciamento de resultados contábeis em instituições financeiras no Brasil**. 199 f. Tese (Doutorado) Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

HEALY, P. M; WAHLEN, J. M. A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. **Accounting Horizons**, v. 13, n. 4, p. 365-383, 1999.

MACEDO, M. A. S.; KELLY, V. L. A. Gerenciamento de Resultados em Instituições Financeiras no Brasil: Uma análise com base em Provisões para Crédito de Liquidação Duvidosa. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v.4, nº 2, p. 82-96, mai/jun/jul/ago 2016.

MARTINEZ, A. L. **Gerenciamento dos resultados contábeis: estudo empírico das companhias abertas brasileiras**. 2001. 167 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, A.; GRATERON, I. R. G. Contabilidade criativa e responsabilidade dos auditores. **Revista Contabilidade & Finanças**, Universidade de São Paulo, São Paulo, n.32, p.7-22, mai/jun/jul/ago.2003.

ZENDERSKY, H. C. **Gerenciamento Resultados em instituições financeiras no Brasil – 2000 a 2004**. 2014. 134 f. Dissertação (Mestrado) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasília, 2005.

ZUCCOLOTTO, R. **Fatores determinantes da transparência do ciclo orçamentário estendido: evidências nos estados brasileiros**. 2014. 202 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2014.

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA EM MATO GROSSO DO SUL

André Luiz Alvarenga de Souza

professorandrealvarenga@gmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - UFMS

Mestre em Administração, Doutorando em Educação, Especialista em Educação a Distância, Especialista em Gestão de Pessoas, Graduado em Administração, Serviço Social e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

RESUMO: O tema visa discutir a gestão no contexto da Economia Solidária. Partiu-se do pressuposto de que lógicas diferentes acarretam objetivos de gestão para contextos organizacionais distintos, considerando um construto social, implicando técnicas, ferramentas e áreas funcionais repletas de ideologias. Para que se possa chegar a uma resposta sobre como a Economia Solidária está sendo instituída no MS (?) a pesquisa se desenvolveu a partir de três momentos: inicialmente, a pesquisa apoiado em publicações de autores especialistas na área tais como Paul Singer, França Filho e Luiz Inácio Germany Gaiger; em um segundo momento em pesquisa e descrição de micro dados disponibilizados pela Secretaria Nacional de Economia Solidária referente ao último mapeamento dos empreendimentos econômicos solidários, realizados entre 2010 a 2012, enfocando os

empreendimentos presentes no Estado de Mato Grosso do Sul, e por fim, a pesquisa por meio de entrevistas com gerentes no seguimento da economia solidária subsidiou a a discussão dos dados e resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Economia Solidária. Autogestão. Empreendimento solidário.

INSTITUTIONALIZATION OF THE SOLIDARITY ECONOMY IN MATO GROSSO DO SUL

ABSTRACT: The theme aims to discuss management in the context of Solidarity Economy. It was assumed that different logics imply management objectives for different organizational contexts, considering a social construct, implying techniques, tools and functional areas full of ideologies. In order to arrive at an answer about how the Solidarity Economy is being instituted in the MS (?) The research developed from three moments: initially, the research supported in publications of specialists authors in the area such as Paul Singer, França Filho And Luiz Inácio Germany Gaiger; In a second moment in the research and description of micro data made available by the National Secretariat of Solidary Economy referring to the last mapping of the solidary economic enterprises carried out between 2010 and 2012, focusing on the enterprises present

in the State of Mato Grosso do Sul, and finally, the Research through interviews with managers following the solidarity economy subsidized the discussion of data and results.

KEYWORDS: Solidary Economy. Self-management. Solidary enterprise.

1 | INTRODUÇÃO

A Economia Solidária (ECOSOL) aparenta ser um tema novo para nós, porém, é um conceito que se forma há muito tempo e que vem ganhando espaço na sociedade a cada dia. Segundo Singer e Souza (2003), “a Economia Solidária é o projeto que, em inúmeros países há dois séculos, trabalhadores vêm ensaiando na prática e pensadores socialistas vêm estudando, sistematizando e propagando”. Observa-se ainda que diante o cenário de desemprego estrutural Braverman (1987), nos posiciona o que Taylor buscava não era a melhor maneira de trabalhar em geral, mas uma resposta ao problema específico de como controlar melhor o trabalho alienado, ou seja, a força de trabalho comprada e vendida.

Em 2003, inicia-se no Brasil um processo de institucionalização alavancado pelo nível federal com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego, com a indicação do professor Paul Singer para secretário. Era o início do mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, eleito pelo Partido dos Trabalhadores e marca o atendimento às demandas sociais pelo fomento à geração de trabalho e renda através de uma forma diferenciada de organização do trabalho, na tentativa de evitar grandes desigualdades de políticas neoliberais. Essa trajetória da (ECOSOL) como política pública estará então presente nas esferas Federais, Estaduais e Municipais gerando sinergia para a realização de diversos projetos de ajuda mútua.

Após dois mandatos de Lula, e do primeiro mandato da Presidente Dilma Rousseff também eleita pelo Partido dos Trabalhadores, o processo de reeleição conturbado da Presidente faz com que o cenário político mudasse. O lado derrotado articula um processo de impeachment que culmina na perda do cargo em 31 de agosto de 2016, após três meses de tramitação do processo aprovado pela Câmara dos Deputados e iniciado no Senado.

Um desses indicativos foi a promoção da desarticulação de políticas públicas ao cortar e reincorporar ministérios e promover diversas trocas de lideranças em cargos de secretarias. Nesse contexto, Paul Singer, após 13 anos, deixa de ser secretário da SENAES e seu substituto é Natalino Oldakoski, servidor aposentado da Polícia Civil do Paraná.

Como questão norteadora busca-se esta pesquisa saber: como foi o processo de institucionalização da Economia Solidária no Estado de Mato Grosso do Sul? Assim sendo, decidiu-se por investigar os aspectos conjunturais da Economia Solidária no Brasil e em Mato Grosso do Sul, analisar seu processo de institucionalização e

as condições de atuação desse conjunto de atividades econômicas centradas na valorização do ser humano e não do capital.

Para que a fundamentação teórica tivesse respaldo maior, viu-se a necessidade de definir objetivos para direcionar o tema pesquisado. Definiu-se o objetivo geral, em avaliar o processo de institucionalização da Economia Solidária no Estado de Mato Grosso do Sul.

E os objetivos específicos buscando dar maiores detalhes ao tema principal, priorizaram-se em a. mapear os municípios que possuem lei sobre Economia Solidária; b. identificar as ações de processo de institucionalização da Economia Solidária do MS; e, c. investigar como alguns empreendimentos solidários estão no mercado e se beneficiando das políticas públicas.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Políticas públicas

As políticas públicas vêm sendo definidas historicamente como um campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, cobrar ações de governos democráticos e constantemente avaliar essas ações propondo mudanças e adequações sempre que necessárias. A definição mais tradicional vem de Lasswell em 1936 “Quem ganha o quê, quando e como”, o autor considerado como um dos pais da política pública assinala uma definição em que explana que esta ciência política pode ser pensada como um fluxo de decisões públicas, orientado ao equilíbrio social e condicionado pelas reações que o provocam.

As políticas públicas e seus desdobramentos sociais podem ser formuladas principalmente por iniciativa dos poderes executivo, ou legislativo, separada ou conjuntamente, a partir de demandas e propostas da sociedade, em seus diversos seguimentos. A participação da sociedade na formulação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas são asseguradas na própria lei que as institui. Assim, como no exemplo do caso da Educação e da Saúde, a sociedade participa ativamente mediante os Conselhos em nível municipal, estadual e nacional. Para tanto, hoje dispomos de um mecanismo de Lei que permite toda a população impetrar e participar de leis que visem a criação de políticas públicas.

Na política social, os processos de socialização iniciam-se, contudo, após o nascimento, e através, primeiramente, da família ou outros agentes próximos dos meios de comunicação de massas e dos grupos de referência. Desta forma, pode-se perceber a socialização como processos continuados através dos quais os seres humanos se interagem, adquirem conhecimentos e mecanismos de respostas às diferentes circunstâncias do viver social (DI PIETRO, 2006).

Do esforço para o convívio social emerge o estabelecimento de limites para as pulsões agressivas do homem. Na política, o domínio da agressão pelo indivíduo é

efetuado por meio do sentimento de culpa que surge não apenas quando este fez alguma coisa má, mas também quando identifica sua intenção de fazê-la (DI PIETRO, 2006).

Assim, em seu fazer cotidiano o indivíduo se constitui ao mesmo tempo em que é constituído pela sociedade em que está inserido com todas as contradições que esta constituição traz para a existência humana e social. O controle social das políticas públicas em face a administração pública deve sempre agir rigorosamente de acordo com normas constitucionais e legais que as competências dos seus órgãos estabelecem, delimitando o seu campo de atuação e estabelecendo controles dos quais se deve sujeitar.

Não parece existir uma classificação melhor que a outra, quando observadas em abstrato. A política redistributiva consiste na ação em que o poder público estabelece critérios que dão acesso a vantagens e esse acesso não privilegia sujeitos específicos, mas sim classes de casos ou assuntos. Um exemplo é a seguridade social, na qual o Estado dita as condições para que as pessoas possam se beneficiar, mas não há a separação individual de quem será beneficiado ou não. A política constitutiva se traduz na ação pública em que são definidas as normas e condições de poder. Um exemplo seria a revisão da Constituição de um país, introduzindo reformas institucionais ou administrativas (MENY; THOENIG, 1992).

As políticas públicas são constituídas por instrumentos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação, encadeados de forma integrada e lógica, seguindo a premissa de: 1. Planos; 2. Programas; 3. Ações 4. Atividades.

Verifica-se que os planos estabelecem diretrizes, prioridades e objetivos gerais a serem alcançados em períodos relativamente longos, os programas estabelecem, por sua vez, objetivos gerais e específicos focados em determinado tema, público, conjunto institucional ou área geográfica, as ações visam o alcance de determinado objetivo estabelecido pelo Programa, e a atividade, por sua vez, visa dar concretude à ação. Fica evidente nas tabelas 1 e 2 respectivamente, as legislações acerca da Economia Solidária nos estados e municípios brasileiros.

Tabela 1 - Legislação de economia solidária nos estados brasileiros

Estado	Legislação	Ano de edição
Espírito Santo	Lei nº 8.256	2006
Minas Gerais	Decreto nº 4.4898	2008
	Lei nº 15.028	2004
Mato Grosso	Lei nº 8.936	2008
Mato Grosso do Sul	Lei nº 3.039	2005
Pernambuco	Decreto nº 30.493	2007
	Lei Ordinária nº 12.823	2005
Rio de Janeiro	Lei nº 5.315	2008
Rio Grande do Norte	Lei nº 8.798	2006
Rio Grande do Sul	Decreto nº 41.062	2001

Fonte: OLIVEIRA, J. A. S. Economia Solidária: análise das políticas públicas aplicadas em Mato Grosso do Sul.

Diante deste contexto, as políticas públicas são de extrema importância para os desdobramentos sociais e se desenvolvem através de uma demanda social, porém quando falamos de Economia Solidária a legislação sobre o assunto ainda é superficial e insuficiente. Ao verificar os 26 estados da federação brasileira, até 2012, ano do último mapeamento realizado, observamos que apenas 6 possuíam algum tipo de marco legal (legislação) que trata sobre a Economia Solidária, e que muitos desses ainda não apresentaram mudanças significativas para a sua ascensão.

Tabela 2 - Legislação de economia solidária nos municípios brasileiros

Estado	Município	Legislação	Ano de edição
Minas Gerais	Contagem	Lei nº 4.025	2006
	Montes Claros	Lei nº 3997	2008
	Varginha	Lei nº 3.698	2002
Mato Grosso	Tangará da Serra	Lei nº 2.460	2005
		Lei nº 2.752	2007
Paraná	Porto Velho	Lei nº 1628	2005
Rio Grande do Sul	Caxias do Sul	Lei nº 6.000	2003
	Santa Maria	Lei nº 5.150	2008
Santa Catarina	Itajaí	Lei nº 5.245	2009
São Paulo	Campinas	Lei nº 10.039	1999
	Guarulhos	Lei nº 6.619	2009
	Hortolândia	Lei nº 1.236	2003
	Osasco	Decreto nº 9.821	2007
		Decreto nº 9.822	2007
	Decreto nº 9.823	2007	
	Santo André	Lei nº 9.058	2008

Fonte: OLIVEIRA, J. A. S. Economia Solidária: análise das políticas públicas aplicadas em Mato Grosso do Sul

Diante do ponto de vista de políticas de inclusão social mediante a intervenção do Estado, a Economia Solidária apresenta seus limites e contradições, visto que os planejamentos de ações a longo prazo e a interferência na economia real das comunidades exigiram uma posição cada vez mais ativa dos governos. Sendo assim, “de alguma maneira podemos afirmar que as exigências da Economia Solidária contribuíram para a crítica das políticas neoliberais e a defesa da participação mais ativa do estado no enfrentamento das questões sociais” (SCHIOCHET, 2009, p. 216).

2.2 O apoio e fomento á políticas públicas no Brasil

Atualmente, a grande dificuldade da Economia Solidária é se tornar uma política pública ampla, que envolva vários segmentos da sociedade brasileira, incluindo os político-partidários, a fim de ser reconhecida como capaz de estabelecer novos princípios de sociedade e novas formas de produção e consumo (SOUZA, 2012).

As políticas de governo são aquelas desenvolvidas durante mandatos específicos, ficando à mercê do governo em vigência. Não estão consolidadas e ainda tem suas ações incipientes. Já as políticas de Estado são aquelas consolidadas, reconhecidas e integradas ao aparelho do Estado (GAIGER, 2012).

Uma das exigências quanto ao marco legal para a Economia Solidária é o

seu reconhecimento como política de estado. Ao reconhecer e dar direitos aos empreendimentos econômicos solidários há a construção de uma ponte para o assentamento da Economia Solidária enquanto política de estado. Enquanto isso, a institucionalização de políticas públicas no Brasil tem avançado e são exemplos a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária, o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária e o mapeamento dos empreendimentos econômicos solidários.

Em abordagem aos órgãos e conselhos envolvidos na política social e economia solidária, em junho de 2003 foi criado o Conselho Nacional de Economia Solidária, CNES, juntamente com a SENAES para atuar como órgão consultivo e propositivo na intermediação permanente entre órgãos do governo e membros da sociedade civil que atuam ou fomentam ações de Economia Solidária (BRASIL, s.d). As competências da SENAES foram estabelecidas através do decreto 5.063, de 03 de maio de 2004, art. 18, incisos de I a XV, dentre os quais cabe destacar (texto citado na íntegra):

O Conselho Nacional de Economia Solidária, CNES, foi criado juntamente com a SENAES, em junho de 2003, para atuar como órgão consultivo e propositivo na intermediação permanente entre órgãos do governo e membros da sociedade civil que atuam ou fomentam ações de Economia Solidária (BRASIL, s.d).

A estrutura do CNES compõe-se por:

Plenário: Órgão deliberativo máximo do CNES, formado pelos 56 representantes que integram o CNES. A essa instância cabe formular, decidir e encaminhar proposições de competência do Conselho (BRASIL, 2006b).

Comitê Permanente: Composto por nove membros sendo três representantes de cada segmento – governo, empreendimentos econômicos solidários e sociedade civil e serviços sociais. Tem como competência a preparação da pauta das reuniões, o auxílio ao Presidente do CNES nos encaminhamentos das proposições aprovadas em plenário, e a tomada de decisão *ad referendum*, em caráter emergencial (BRASIL, 2006b).

Secretaria Executiva do CNES: Instância responsável pelo apoio técnico-administrativo às demais instâncias. Atua sob a supervisão, orientação e coordenação da SENAES (BRASIL, s.d; BRASIL, 2006b).

Através da Resolução em 2012, o nº 04, de 04 de julho de 2012, O CNES institui o Plano Brasil Justo e Solidário – Agenda Transversal – como orientador da sua atuação. A estratégica na articulação das políticas de Economia Solidária e na execução do PPA 2012-2015.

Comitês Temáticos: Atuam sobre temas específicos relacionados às políticas públicas de Economia Solidária. Tem por função o estudo, debate, elaboração de propostas, recomendações e pareceres, além do oferecimento de subsídios. Atualmente, existem cinco Comitês Temáticos, que trabalham com os temas: comercialização, Redes e Cadeia de Produção e Consumo; o Crédito e Finanças Solidárias; a Formação e Assistência Técnica; o Institucionalidade da Política Nacional; e o Marco Jurídico

A estrutura do CNES é ainda composta por:

Plenário: Órgão deliberativo máximo do CNES, formado pelos 56 representantes que integram o CNES. A essa instância cabe formular, decidir e encaminhar proposições de competência do Conselho (BRASIL, 2006b).

Comitê Permanente: Composto por nove membros sendo três representantes de cada segmento – governo, empreendimentos econômicos solidários e sociedade civil e serviços sociais. Tem como competência a preparação da pauta das reuniões, o auxílio ao Presidente do CNES nos encaminhamentos das proposições aprovadas em plenário, e a tomada de decisão *ad referendum*, em caráter emergencial (BRASIL, 2006b).

Secretaria Executiva do CNES: Instância responsável pelo apoio técnico-administrativo às demais instâncias. Atua sob a supervisão, orientação e coordenação da SENAES (BRASIL, s.d; BRASIL, 2006b).

Comitês Temáticos: Atuam sobre temas específicos relacionados às políticas públicas de Economia Solidária. Tem por função o estudo, debate, elaboração de propostas, recomendações e pareceres, além do oferecimento de subsídios. Atualmente, existem cinco Comitês Temáticos, que trabalham com os temas: Comercialização, Redes e Cadeia de Produção e Consumo; Crédito e Finanças Solidárias; Formação e Assistência Técnica; Institucionalidade da Política Nacional; e Marco Jurídico.

Em 2012, através da Resolução nº 04, de 04 de julho de 2012, o CNES institui o Plano Brasil Justo e Solidário – Agenda Transversal – como orientador da sua atuação estratégica na articulação das políticas de Economia Solidária e na execução do PPA 2012-2015. Diante o cenário criado pela estruturação do CNES, podemos pensar ainda que diante muitos atributos propostos temos diversos desafios a serem transpostos em reflexão a sua mistificação como um sistema “salvador dos menos favorecidos”.

2.3 Economia solidária

A Economia Solidária no Brasil surge como um modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho. A Economia Solidária casa o princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção e distribuição (da produção simples de mercadorias) com o princípio da socialização destes meios (do capitalismo) (SINGER, 2000, p.13).

Para complementar essas ideias, Singer (2003) diz que o homem produz sua própria existência a partir das relações com os outros, ele produz e é produzido pelo outro. Segundo o autor, os homens são sujeitos de suas histórias, pois na medida em que se inserem e se definem no conjunto de suas relações sociais desempenham atividades transformadoras destas relações. Eles são ao mesmo tempo passivos e ativos, determinados e determinantes.

Sob o capitalismo, os meios de produção são socializados na medida em que o progresso técnico cria sistemas que só podem ser operados por um grande número de pessoas, agindo coordenadamente, ou seja, cooperando entre si. Isso se

dá não somente nas fábricas, mas também nas redes de transportes, comunicação, de suprimento de energia, de água, de vendas no varejo, etc. O modo solidário de produção e distribuição parece “à primeira vista um híbrido entre o capitalismo e a pequena produção de mercadorias; mas na realidade, ele constitui uma síntese que supera ambos”. (SINGER, 2000, p.13).

França Filho (2009) aponta que autogestão é a principal forma de organização dos atores que atuam no campo da Economia Solidária, e que promove uma forte crítica ao modelo de organização capitalista, calcado, principalmente, na estrutura burocrática. Partindo dessa visão crítica busca uma forma de organização, em uma dada coletividade, que supera a distinção entre quem toma as decisões e quem as executa, ou seja, ela rompe com a dualidade entre administradores e administrados. Surge dentro dos movimentos operários como uma alternativa ao modelo de heterogestão capitalista, contra a exploração do trabalho, possuindo, deste modo, um caráter antiburocrático. A autogestão “é o meio que a classe trabalhadora tem de governar a si mesma, e de evitar a imposição das decisões de minorias desfavoráveis” (CARVALHO, 1983, p. 96).

Desenvolvimento Sustentável: O conceito de desenvolvimento sustentável seria uma oposição ao desenvolvimento característico do regime capitalista. O desenvolvimento sustentável se baseia também no aumento das preocupações com as questões ambientais e de escassez dos recursos naturais.

Moeda Social: Uma moeda criada para o desenvolvimento da economia local, em paralelo à moeda oficial de um país. Costumam surgir em épocas de crise econômica, quando a moeda local está geralmente enfraquecida.

Redes: Representando novas formas de organização com base na ação coletiva, as redes, são formas menos hierárquicas e vistas pela sociologia como tipos de relação ou prática social. Segundo Scherer-Warren (1999, p. 22), “da sociologia vem a ideia de redes como articulação política, ideológica ou simbólica”. De 2010 a 2012 foi realizado o segundo Mapeamento Nacional, com uma base de dados concluída com subsídios de 19.708 EES (MTE, 2013) o qual se formatou em um banco de dados para esta pesquisa.

O Fórum Brasileiro de Economia Solidária busca garantir a articulação entre empreendimentos solidários, entidades de assessoria e fomento e gestores públicos, e para isso, estrutura-se de maneira que esses três segmentos estejam presentes e em interação (FBES, s.d). As entidades nacionais presentes na estrutura do FBES, que já chegou a contar com 16 entidades, são as seguintes:

Cáritas Brasileira: Fundada em 12 de novembro de 1956, é uma organização membro da Rede Cáritas Internacional. Atua no fomento às iniciativas de Economia Solidária, segurança alimentar e nutricional e fundos solidários (CÁRITAS, s.d).

Instituto Marista de Solidariedade (IMS): Atuam em diversos espaços de Economia Solidária espalhados pelo Brasil, incluindo o Fórum Estadual de Economia Solidária do Mato Grosso do Sul. Trabalha com projetos como “Rede Brasileira de

Comercialização Solidária”, “Cadeia Produtiva do Pequi – MS” e “Rede CFES: Formação e Assessoria Técnica – Sudeste” (IMS, s.d).

Rede ITCPs: Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares. É formada por 41 incubadoras e tem por objetivo apoiar a formação e consolidação de empreendimentos de Economia Solidária, além da prestação de assessoria a grupos já consolidados (REDE ITCPs, s.d).

Rede Unitrabalho: Atua com o Programa Nacional de Economia Solidária e Desenvolvimento Sustentável da Rede Unitrabalho. O Programa é implementado por meio de universidades integradas à Rede e, “parceria com diferentes segmentos da comunidade. Participam dos projetos centros de pesquisa, informação, formação, produção e planejamento no campo da Economia Solidária” (UNITRABALHO, s.d).

Unicafes: União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária, fundada em junho de 2005, em Luziânia, Goiás. Essas entidades nacionais representam atualmente algumas das ações estruturadas em frentes importantes como distribuição de renda, segurança alimentar e cuidados com o meio ambiente. Além de contribuírem para a pesquisa e formação dentro da temática.

2.4 Economia solidária em Mato Grosso do Sul / FEES-MS e legislação

Sua primeira Plenária ocorrida em Mato Grosso do Sul foi promovida durante a Festa dos Municípios, em outubro de 2003, por incentivo da Fundação do Trabalho de Mato Grosso do Sul, que reuniu diversos produtores que ainda desconheciam o movimento da Economia Solidária (FEES/MS, s.d).

Ao final do segundo dia da Plenária, foram indicadas três pessoas para comporem a Coordenação Nacional do recém-criado FBES. Esses representantes ficaram responsáveis por organizar uma equipe Pró Fórum no estado, a fim de desenvolver o Fórum Estadual em Mato Grosso do Sul (FEES/MS, s.d). O referido Fórum só veio acontecer em 22 de maio de 2005, onde, enfim foi oficialmente criado o FEES/MS. Hoje o Fórum desenvolve suas atividades no prédio da Central de Comercialização de Economia Solidária, localizada em Campo Grande - MS que veio a ser constituído após as reuniões de seus membros e associados para atendimento das demandas (FEES/MS, s.d).

Em 28 de janeiro de 2003 é criada pelo Decreto nº 11.082 Fundação de Trabalho e Qualificação Profissional de Mato Grosso do Sul (FUNTRAB), caracterizando-se como pessoa jurídica de direito público, sem fins lucrativos (MATO GROSSO DO SUL, 2003).

Logo em sua criação a FUNTRAB pelo Decreto nº 11.082, de 28 de janeiro de 2003 contava com três órgãos e duas unidades administrativas: Órgão Colegiado de Deliberação Superior, formado pelo Conselho Administrativo; Órgão Colegiado de Direção Superior, formado pela Diretoria-executiva; Órgão de Direção Superior Gerencial, formado pela Presidência; Unidade de Execução Operacional subdivida em três coordenadorias: o Coordenadoria de Ações do Trabalho; o Coordenadoria de

Economia Solidária; o Coordenadoria de Qualificação Profissional.

Unidade Seccional de Apoio Administrativo e Operacional Entretanto, o Decreto nº 13.827, de 3 de dezembro de 2013, instituiu o novo estatuto para a FUNTRAB, a qual hoje tem por nome “Fundação do Trabalho de Mato Grosso do Sul”, alterando sua estrutura para a seguinte composição: Órgão Colegiado de Deliberação Superior: o Conselho Administrativo; Órgão de Direção Superior Gerencial: o Diretoria da Presidência.

- Órgãos de Assessoramento: Assessoria de Gabinete; Procuradoria Jurídica; Assessoria de Comunicação; assessoria técnica e de planejamento.
- Órgãos de Execução Programática: Coordenadoria de Estudos e Pesquisas; Coordenadoria do Trabalho; Coordenadoria de Qualificação Profissional;
- **Coordenadoria de Trabalho e Economia Solidária;** Coordenadoria de Microcrédito.
- Órgãos de Execução Instrumental: coordenadoria de finanças; coordenadoria de Administração.

Por conseguinte, a coordenadoria responsável pela Economia Solidária no estado, fica restrita a coordenaria de trabalho, formando uma só, sendo diretamente subordinada à Diretoria da Presidência da Fundação. Outro ponto a destacar junto a coordenadoria de Economia Solidária dentro da FUNTRAB que de acordo com art. 20, do Decreto nº 13.827, de 3 de dezembro de 2013, compete as seguintes funções:

- I - coordenar a elaboração, a implantação e execução das ações e projetos de geração de renda para pequenos e micros empreendedores no âmbito do Estado, com foco na eficiência, eficácia e efetividade social;
- II - apoiar a organização de empreendimentos solidários, como cooperativas ou associações, assessorando e acompanhando grupos produtivos e fomentar o acesso ao mercado dos produtos e a serviços dos Empreendimentos Econômicos Solidários, por meio de pontos fixos de comercialização, em regiões estratégicas do Estado;
- III - implementar e fortalecer a Central de Comercialização de Economia Solidária de Mato Grosso do Sul;
- IV- manter articulação com redes de organizações governamentais e não governamentais, para implementação de políticas de geração de trabalho e renda no âmbito do Estado;
- V - manter intercâmbio com instituições públicas e privadas para assistência nas áreas de marketing, gestão, financeira e técnica visando estabelecer um sistema de cooperação para o desenvolvimento de programas e projetos de geração de renda e exportação de produtos;

VI - realizar estudos de viabilidade econômica e planos de negócios para inserção dos produtos em condições econômicas favoráveis.

Assim sendo, a FUNTRAB, em parceria com outras instituições públicas e privadas e demais entidades da sociedade civil, buscam constantemente fomentar a Economia Solidária em Mato Grosso do Sul. Apesar de demonstrar a limitação e a impossibilidade de certo modo da “Economia Solidária” ser um projeto de transformação social e ainda atuando dentro do mercado capitalista, podemos verificar em vários contextos que a mesma solicita atuar, que querer ainda não é poder.

A Lei Estadual nº 3.039, de 5 de julho de 2005 consistia no Programa que foi vinculado à Fundação de Trabalho de Mato Grosso do Sul e tinha por objetivos estimular a formação de organizações econômicas solidárias de autogestão, potencializar o desenvolvimento de atividades econômicas dessas organizações, combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização, criar mecanismos e apoiar na legislação das atividades das empresas de Economia Solidária, com tratamento jurídico diferenciado, dentre outros (MATO GROSSO DO SUL, 2005).

Leis municipais de Economia Solidária em Mato Grosso do Sul tem por finalidade captar recursos públicos ou privados, mediante convênios, parcerias, dotações orçamentárias, transferências, aplicação dos recursos, para executar a política de Economia Solidária. Também visa o fomento, a capacitação e qualificação profissional para a geração de trabalho e renda através de empreendimentos e organizações de finanças solidárias. Cabe ao Conselho Municipal de Economia Solidária (CMES): I - definir os critérios para a seleção dos programas e projetos a serem financiados com recursos do Fundo Municipal da Economia Solidária; e II - aprovar a destinação e utilização dos recursos do Fundo Municipal de Economia Solidária (DOURADOS, 2014).

Em 2015, a Câmara Municipal de Dourados também aprovou o projeto de lei nº 53/2015, de autoria do vereador Elias Ishy (PT), que visava assegurar 30% (trinta por cento) do espaço físico destinado à praça de alimentação e à área de comercialização de produtos aos empreendimentos de Economia Solidária em todos os eventos festivos e culturais previstos no calendário do município (CÂMARA MUNICIPAL DE DOURADOS, 2015).

Além desses dois municípios, existe a tentativa de tramitação de um projeto de lei em Campo Grande, capital do Estado. Ambas as leis encontradas, apesar de não ter ainda sido referenciadas nos mapeamentos até 2012, somam-se aos esforços do Fórum de Economia Solidária como estratégias de institucionalização e aparecem como referências nas entrevistas desse trabalho. Na relação de gênero, ao contrário da tendência que se denota nacionalmente, os empreendimentos solidários de Mato Grosso do Sul têm em sua composição maior número de mulheres, 59,27%, enquanto os membros masculinos representam 40,72% do total de membros associados.

	Mulheres	%	Homens	%
Brasil	620.258	43,6	803.373	56,4
Mato Grosso do Sul	5.669	59,3	3.895	40,7

Tabela 6 - Quantidade de sócios e distribuição segundo o sexo

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos micro dados disponibilizados pelo SIES 2010 - 2012.

Outro dado importante a destacar através dos micro dados da base do SIES 2010 – 2012 é que dos 294 empreendimentos do estado, 201 afirmam ter acesso a algum tipo de assessoria, assistência ou capacitação. Estes dados de maneira geral chamam atenção para um contraditório com base nas informações já levantadas nos tópicos anteriores, mas apesar de ser maioria os empreendimentos terem algum tipo de assistência, esse número é insatisfatório pela grande necessidade dos membros dos empreendimentos adquirirem qualificação e bases para emancipação do trabalho.

E como a principal atividade econômica, está a produção ou comercialização de produtos feitos pelos próprios associados e em segundo lugar está a comercialização ou organização da comercialização. Esses dados ficam mais consistentes nas tabelas 7 e 8. Um fator preponderante em relação a ECOSOL está na sua forma organizativa, ou seja é um fator relevante que se pauta com o marco legal para os empreendimentos econômicos solidários. Através de seu último mapeamento feito pelo SIES 2010 – 2012, o mesmo aponta que a maioria dos empreendimentos permanece na informalidade (58,5%) ou assume a forma de associação (36,7%) e que apenas 3,4% dos empreendimentos são registrados como cooperativas, o que demonstra a dificuldade dos empreendimentos de Economia Solidária atenderem aos requisitos impostos pela atual legislação para serem registrados legalmente como cooperativas.

Na visão de seus defensores, a ‘Economia Solidária’ poderá, gradativamente, superar o capitalismo, tendo como início de sua atuação os interstícios isentos das determinações do capital.

3 | METODOLOGIA

Diante dos objetivos propostos, a pesquisa pode ser caracterizada como como bibliográfica descritiva e qualitativa, uma vez que busca identificar o marco teórico que determinou os assuntos aprofundados nesta pesquisa. A respeito da sua natureza, a pesquisa pode ser considerada aplicada, uma vez que propõe gerar conhecimentos para a análise prática, voltadas à avaliação de problemas determinados. Trata-se de um estudo de caráter exploratório, buscando analisar o fenômeno com maior profundidade, promovendo maior familiaridade com as questões expostas, auxiliando na identificação de variáveis. A abordagem utilizada é qualitativa, tendo como métodos principais a revisão de literatura, e a coleta de dados. Os métodos e técnicas incidiram em observação, aplicação de questionário e entrevistas.

Esta pesquisa não se prendeu a apenas avaliar o processo de institucionalização da Economia Solidária em Mato Grosso do Sul. Mas também abrangeu ao conhecimento de outros fatores tais como: as práticas e fundamentos das políticas públicas e Economia Solidária. O estudo foi realizado em empreendimentos econômicos solidários in loco, as quais representam o segmento de Economia Solidária na Cidade de Mato Grosso do Sul.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Empreendimentos de Economia Solidária para Gaiger (2003) compreendem diversas modalidades de organização econômica, sendo originadas da livre associação dos trabalhadores, com base em princípios de autogestão, cooperação, eficiência e viabilidade. Essas três entrevistas seguiram a intenção de demonstrar a institucionalização, o entendimento e o funcionamento dos empreendimentos solidários ligados à Central, mas também destacar as dificuldades relacionadas à autogestão e viabilidade econômica dos mesmos.

A primeira pergunta direcionada às entrevistadas foi se tinham conhecimento sobre a Lei nº. 3.039 de 5 de julho de 2005, e o que essa lei trouxe de resultados para Economia Solidária em sua opinião do Mato Grosso do Sul.

As respostas foram positivas apesar de não demonstrarem profundo entendimento da legislação, a senhora Entrevistada destaca a importância da inserção dos deficientes visuais no mercado de trabalho, enquanto para a senhora Entrevistada, a cedência do prédio da Central foi o resultado direto da referida Lei, mas ela destaca o esforço conjunto em detrimento à atuação da Lei. A senhora Entrevistada, que trabalha com o Ateliê de costura citou a percepção da falta de recursos mesmo com a Lei.

Quando questionadas sobre a participação no mapeamento do SIES 2010 / 2012, as entrevistadas divergiram e ressaltaram que não tinham conhecimento sobre o mapeamento, mas de acordo com a senhora Entrevistada que participou com seu grupo de artesanato do mapeamento todos os três empreendimentos foram mapeados. Assim como os empreendimentos indicados pelo Fórum, mas que não possui conhecimento de todos os empreendimentos mapeados e de suas naturezas como empreendimentos solidários.

A impressão das entrevistadas quanto ao direcionamento dos recursos referente às políticas públicas para os empreendimentos econômicos solidários passa pelo reconhecimento do apoio logístico para o funcionamento dos empreendimentos, a escassez de recursos que ainda não atendem por completo a todas as demandas e na elaboração mais refinada demonstrando a preocupação iminente com o cenário político atual:

Essa correlação estabelecida entre o interesse governamental de execução das políticas públicas e a possibilidade de acessos aos recursos por meio das ações desenvolvidas fica clara na fala da entrevistada e enuncia as incertezas de continuidade

da Economia Solidária como política pública. A participação do Estado ainda se mostra pouco expressiva, ficando os empreendimentos reféns de políticas de governo e da vontade de grupos políticos.

A Economia Solidária depende, segundo Vieira (2005) de um amplo conjunto de políticas públicas, composta não só pela criação de legislação, mas de mecanismos de financiamento, constituição de redes de pesquisa e inovação, além da incorporação dos empreendimentos em outras políticas como as do setor industrial e de comércio exterior e de compras do setor público.

Quando o tema em pauta foi a autogestão e a divisão dos lucros nos empreendimentos de Economia Solidária e seu funcionamento, o aspecto citado pela senhora Entrevistada que trabalha com massoterapia foi a divisão dos lucros de maneira diferente para cada tipo de massagem oferecida, o que torna o negócio mais ou menos rentável para cada membro. É a partir da práxis processual, do cotidiano, que Gaiger (2003) explica o quanto são importantes os aspectos de solidariedade no envolvimento dos membros e da adoção da equidade como princípio fundamental para que sejam possíveis a socialização dos recursos produtivos, materiais ou cognitivos. Essa prática se traduz na autogestão como uma forma de recuperar a autonomia econômica e organizacional deixadas de lado pelo capitalismo, por meio de novas relações sociais produtivas, mais horizontais e controladas pelos próprios trabalhadores (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004; SINGER, 2007).

Os rendimentos provenientes dos trabalhos dos grupos variam de acordo com as atividades. O grupo de costura e de artesanato passa por uma queda nos resultados, tornando os ganhos fontes de renda secundárias. Na massoterapia, a fonte de renda também é secundária ainda, mas o empreendimento demonstra maior ritmo de crescimento na fala das entrevistadas. A pesquisa revelou que a união do grupo é um atributo importante para ela considerar como um empreendimento solidário e que mesmo os problemas como a obtenção de linhas de crédito para capital de giro são problemas a serem resolvidos de forma coletiva e não individual. A falta de crédito também é um desafio enfrentado pelos empreendimentos solidários que de acordo com Singer (2013) “são pobres e não têm capital próprio e precisam de crédito até que possam gerar sua própria renda”.

O fortalecimento de ações institucionais para a criação de fundos de financiamento, com atenção especial para esses agentes excluídos dos sistemas de crédito inerentes à lógica capitalista, é fator imprescindível para o funcionamento dos empreendimentos solidários.

5 | CONCLUSÃO

Concluimos que os principais desafios e as principais conquistas apresentaram os mesmo resultados: a geração de renda e a integração/ manutenção da união do grupo. Isso demonstra que, enquanto são consideradas principais conquistas, ainda

permanecem como desafios constantes dentro dos empreendimentos.

Percebe-se um cenário de inadequação do Estado face às novas necessidades econômicas e sociais. Ressaltam-se as transformações necessárias à retração do Estado, demonstrando necessárias providências de regulação e a necessidade atuais, destacando-se o sistema de preservação da constituição e planejamento de um modelo econômico coerente com o momento e a ordem social. As propostas implicariam em assegurar a governabilidade e regularizar a propensão das organizações empresariais e econômicas. Não há de se estabelecer destinados quando o Estado e Políticas públicas e econômicas tendem a andarem justas.

As políticas públicas são desafios constantes no reconhecimento de diversidades e no reajustamento das questões sociais, jurídicas e econômicas.

REFERÊNCIAS

BRAVERMAN, H. (1987). **Trabalho e capital monopolista: A degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro, RJ: Guanabara.

FRANÇA FILHO, G. C. **Incubação de redes de Economia Solidária**. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. Dicionário internacional da outra economia. São Paulo: Almedina, 2009.

FRANÇA-FILHO, G. C.; LAVILLE, J. L. **Economia Solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **A problemática da Economia Solidária: um novo modo de gestão pública?**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 01-18, Mar. 2004

GAIGER, Luis I. G. **A Economia Solidária diante do modo de produção capitalista**. Caderno CRH, Salvador, n. 39, 2003.

_____. **A Economia Solidária e o valor das relações sociais vinculantes**. Rev. Katál. Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 11-19, jan./jun. 2008.

BRASIL. **Secretaria nacional de Economia Solidária**. Disponível em: < <http://www2.mte.gov.br/institucional/>> acesso em 10 /12/2015.

OLIVEIRA, Josiany Angelica Silva; BENINI, Elcio Gustavo; NASCIMENTO, Thassiany Cuellar Do. **A Economia Solidária no Brasil: Uma Análise da Região Centro-Oeste**. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n23/15362301.html>. Acesso em 06.12.2016. Acesso em 06 de dezembro de 2016.

SINGER, Paul. **O que é socialismo, hoje**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2007.

_____. (Org.). **A Economia Solidária no Brasil: A Autogestão como resposta ao desemprego**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2003.

_____, Paul. **Alternativas da gestão social diante da crise do trabalho**. In: RICO, Elizabeth de Melo; DEGENSZAJN, Raquel Raichelis (Org.) **Gestão Social: uma questão em debate**. São Paulo: EDUC; IEE, 2013.

SCHIOCHET, V. Políticas Públicas. In: **Dicionário Internacional da Outra Economia**. CATTANI, A. D.; LAVILLE, J-L; GAIGER, L.I.; HESPANHA, P. Coimbra: Ed. Almedina, 2009.

VIEIRA, F. M. **Coerência e Aderência da Economia Solidária**: um estudo de caso dos coletivos de produção do MST em Mato Grosso do Sul. 2005. 460f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2005.

REDUÇÃO DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM O USO DAS TÉCNICAS FTA, FMEA E ANÁLISE CRÍTICA DE ESPECIALISTAS

Roquemar de Lima Baldam

(Ifes) roquemar.baldam@ifes.edu.br

Patrick Soares Silva

(ArcelorMittal) patrick.soares@arcelormittal.com.br

Lourenço Costa

(Ifes) lourenco@ifes.edu.br

Thalmo de Paiva Coelho Junior

(Ifes) thalmo@ifes.edu.br

RESUMO: O presente artigo propõe uma metodologia de manutenção sustentável pertinente a processos siderúrgicos de automação. É também adequada a outros contextos por meio da integração das técnicas FTA e FMEA, combinadas com a Análise Crítica de Especialistas. A metodologia proposta pode mitigar falhas que afetam o bom funcionamento de computadores de processo, os quais são responsáveis pelo controle de qualidade da produção, bem como a otimização dos processos via modelos matemáticos. Após o registro de ocorrências e pontos críticos, são recomendados planos de ação, dentre os quais a criação de procedimentos operacionais e de manutenção, que possam contribuir para a redução de falhas e difusão de conhecimento entre as equipes, recorrendo à concepção de externalização de Nonaka e Takeuchi (1997).

PALAVRAS-CHAVE: automação;

conhecimento; confiabilidade; FTA; FMEA; manutenção.

REDUCTION OF FAILURES IN PROCESS AUTOMATION SYSTEMS WITH THE USE OF FTA, FMEA AND CRITICAL EXPERT ANALYSIS TECHNIQUES

ABSTRACT: The current paper proposes a sustainable maintenance methodology relevant to steelworks' automation process. It is also suitable to other contexts through the integration of FTA and FMEA techniques combined with Specialist Critical Analysis. The proposed methodology can mitigate failures affecting the proper functioning of process computers which are responsible for production quality control as well as process optimization via mathematical expedients. Following the recording of occurrences and critical points, action plans are recommended including the conception of operating and maintenance procedures so to contribute to failure abatement and knowledge diffusion among teams resorting to Nonaka and Takeuchi's (1997) externalization conception.

KEYWORDS: automation; knowledge; reliability; FTA; FMEA; maintenance.

1 | INTRODUÇÃO

O conceito de qualidade está relacionado ao julgamento e atendimento às expectativas dos clientes, portanto é subjetivo. No âmbito industrial, como nas usinas siderúrgicas, Rodrigues e Hatakeyama (2006) defendem que a manutenção inadequada ou ineficiente pode interferir na qualidade do produto final e, conseqüentemente, na lucratividade do negócio e sobrevivência da empresa.

Eti, Ogaji e Probert (2006) destacam que as atividades de manutenção correspondem a até 40% dos custos operacionais. Além do aspecto econômico-financeiro, há ainda o fator risco humano, quando o ferro-gusa em alta temperatura é o elemento manipulado e pequenos desvios operacionais podem acarretar conseqüências danosas e até fatais.

Siqueira (2005) e Xenos (2004) citam que os avanços na condução da manutenção proporcionaram a criação de diversas técnicas para mapeamento e análise de falhas, dentre as quais Helman e Andery (1995) propõem a FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) e a FTA (Fault Tree Analysis). A aplicação integrada de tais técnicas - altamente difundida no contexto da manutenção industrial e literatura do gênero - permite o desdobramento em uma metodologia eficaz para previsão de falhas e resolução de problemas em produtos e processos.

Utilizando as técnicas FTA e FMEA, combinadas com a Análise Crítica de especialistas (FMECA), o presente estudo tem como objetivo geral a proposição de metodologia para mapeamento, análise e mitigação de falhas nos computadores de processo que suportam os Sistemas de Automação da ArcelorMittal Tubarão em Vitória, ES. Especificamente, procura-se (i) identificar as principais causas e incidências de falhas, (ii) aplicar a espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) para promover a sustentabilidade do processo de manutenção nos sistemas abordados, através de fontes de conhecimento tácito e explícito.

2 | METODOLOGIA

O universo considerado na pesquisa foi delimitado aos sistemas de automação da siderúrgica ArcelorMittal Tubarão. Devido ao número reduzido de sistemas investigados, todos foram considerados, evitando-se, portanto, incertezas inerentes ao processo de amostragem.

Como instrumento de pesquisa utilizou-se dados primários coletados do sistema interno de base de dados relacional, no qual são registradas as ocorrências nos sistemas de automação, classificadas por grupo afetado, seus impactos e período de indisponibilidade operacional. No estudo foram consideradas as ocorrências do grupo de hardware, cujos sub-grupos são classificados em: cpu, disco, terminal/micro e outros. Através dos dados levantados, são definidas as principais causas e componentes de falha nos sistemas analisados.

O presente trabalho está dividido em duas etapas: levantamento de dados e aplicação das técnicas propostas.

A natureza aplicada da primeira etapa busca a solução de problemas específicos, envolvendo aplicação prática, na qual a abordagem quantitativa foi utilizada para análise e classificação das variáveis obtidas. O caráter explicativo do trabalho é compatível com o seu objetivo de analisar falhas em equipamentos industriais, pois visa analisar de modo aprofundado os fatores determinantes ou contribuintes para um determinado fenômeno. Por se tratar de estudo realizado após a ocorrência do fenômeno e não se dispor de controle sobre a variável independente, a pesquisa também apresenta caráter *ex-post facto*.

Na segunda etapa, com base em pesquisas nas fontes de referências, é aplicado o Princípio de Pareto para classificação das ocorrências mais relevantes, seguido pelo mapeamento de falhas por meio das técnicas FTA e FMECA. Como resultado, são recomendados planos de ação para tratamento e redução das principais falhas potenciais, objetivando o aumento da confiabilidade e disponibilidade dos sistemas abordados.

A metodologia adotada é altamente difundida na literatura para análise de falhas no âmbito industrial, por gerar resultados positivos em contextos similares. A principal limitação do trabalho diz respeito à falta de controle sobre as mudanças realizadas nos sistemas no período analisado (2008 e 2009) como, por exemplo, a substituição de equipamentos em fim de vida útil, fator capaz de influenciar no levantamento realizado. No intuito de contornar tal limitação, foi adotado um plano de ação cuja abrangência não se restrinja a determinado sistema, mas possa ser aplicado em todas as áreas da usina, bem como nas demais plantas e empresas.

3 | MAPEAMENTO DE FALHAS

A proposta do mapeamento de falhas em sistemas, projetos ou processos originou-se da criação do programa RCM (Reliability-centred maintenance). Este, segundo Eti, Ogaji e Probert (2006), consiste em um método estruturado para estabelecer a melhor estratégia de manutenção para determinado ativo, de modo a garantir sua continuidade operacional. Os autores também citam como objetivo do RCM determinar os componentes críticos de determinado processo e, baseado nessa informação, implementar uma estratégia customizada de manutenção preventiva e preditiva.

Dentro do contexto da manutenção centrada em confiabilidade, considerando os métodos desenvolvidos para manutenção preventiva (ou proativa), destacam-se a FTA e a FMEA/FMECA. Ambas por se aplicarem tanto à fase de projeto, quanto ao ciclo de vida do produto, atuando na redução do número de manutenções não-planejadas. O uso integrado das técnicas, juntamente com a Análise Crítica de especialistas, assunto abordado no próximo capítulo, contribui para o mapeamento de falhas, identificação

dos itens críticos e tratamento proativo, com foco no aumento da vida útil do ativo.

4 | ANÁLISE DA ÁRVORE DE FALHAS

Segundo Helman e Andery (1995), a FTA (Fault Tree Analysis) ou Análise da Árvore de Falhas, consiste em um “método sistemático e padronizado”, capaz de auxiliar na identificação de modos comuns de falhas em sistemas, projetos e processos. Desenvolvido por H.A. Watson, do Bell Telephone Laboratories, teve como função inicial avaliar o grau de segurança do sistema de controle de lançamentos de mísseis americanos, posteriormente adaptado para demais contextos.

Sua representação gráfica permite a construção de uma “árvore lógica” composta por um problema particular, denominado “evento de topo”, seguido por eventos contribuintes, individuais ou combinados, conectados por operadores booleanos “e” e “ou”, através dos quais, destaca Lafraia (2001), busca-se mapear as possíveis causas básicas do evento, no caso da análise qualitativa, bem como sua probabilidade, quando utilizada a análise quantitativa.

Dentre os benefícios obtidos com a aplicação da FTA, Helman e Andery (1995) destacam a “compreensão dos modos de falha de um sistema, de maneira dedutiva”, a partir de uma metodologia padronizada de análise. Com base nas informações obtidas, é possível definir planos de ação para tratamento dos riscos identificados, objetivando mitigar as principais falhas potenciais e aumentar a confiabilidade do produto ou processo investigado.

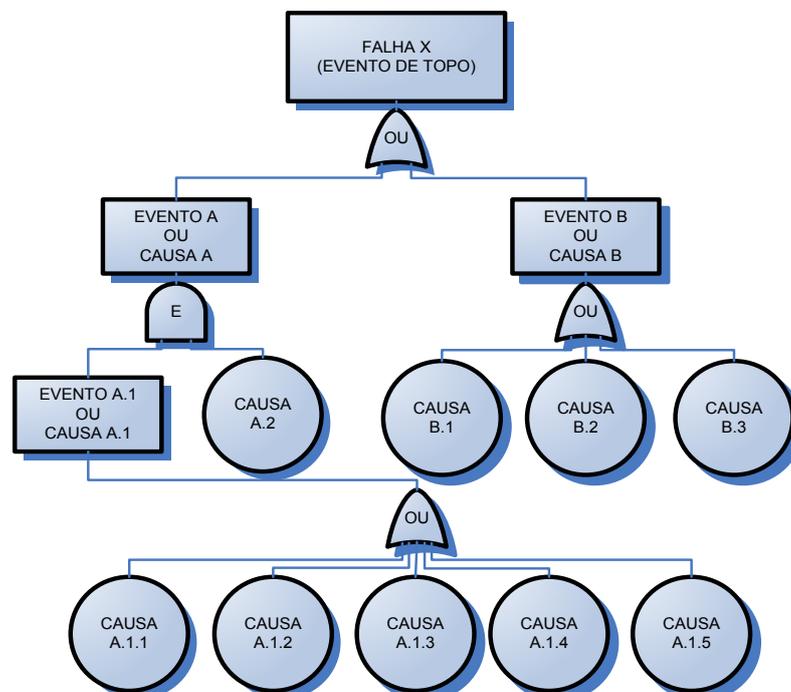


Figura 1 - Exemplo de estrutura de FTA

Fonte: Helman e Andery (2005)

5 | ANÁLISE DOS MODOS DE FALHA E EFEITOS

A FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) ou Análise dos Modos de Falha e Efeitos, é uma “técnica indutiva, estruturada e lógica”, com o principal objetivo de identificar e/ou prever causas e efeitos de falhas em produtos ou processos (Lafraia, 2001, p. 101). Para Scipioni et al. (2002), essa tarefa pode ser realizada através da análise preliminar e coleta de dados históricos. Nesse contexto, Arabian-Hoseynabadi (2010) destaca que a experiência dos profissionais envolvidos é fundamental para definição dos fatores a serem considerados na análise, bem como das prioridades de atuação.

Segundo Scipioni et al. (2002), a metodologia FMEA foi inicialmente desenvolvida e implementada para uso militar na década de 40 pelas forças armadas americanas. Devido à grande robustez e aceitabilidade do método, sua aplicabilidade foi estendida nos anos 70 aos setores aeroespacial e industrial automotivo; hoje presente nos mais diversos contextos, em especial as indústrias de manufatura.

Por se tratar de um método analítico padronizado para análise de falhas, Helman e Andery (1995) defendem a implementação do estudo de FMEA conduzida através da utilização de um formulário. Neste, de acordo com Scipione (2002), são registradas todas as falhas potenciais relacionadas ao produto ou processo, classificadas através do índice de risco (ocorrência, gravidade e detecção). Como resultado, obtém-se o RPN (Risk Priority Number) de cada falha mapeada, fator classificatório para definição da prioridade e estratégia de atuação.

5.1 Análise dos Modos, Efeitos e Criticidade de Falhas

Quando se realiza a análise de modos e efeitos de falhas potenciais em sistemas, produtos ou projetos muito abrangentes, um estudo completo pode ser inviável, considerando a quantidade de itens relacionados e necessidade de correção. A FMECA (Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis) ou Análise dos Modos, Efeitos e Criticidade de Falhas, é uma variação da metodologia FMEA, com a função de priorizar apenas os modos de falhas críticos, que justifiquem ações adicionais, com base no critério de criticidade definido e do RPN obtido no formulário FMEA (Siqueira, 2005, p. 64).

Após a primeira análise e atuação, Helman e Andery (1995) sugerem a revisão do formulário com a geração de novos índices, a partir dos resultados obtidos sobre as ações tomadas. Um novo ciclo é então gerado, com a inclusão das demais falhas potenciais não contempladas na primeira análise. Considerando este um ciclo contínuo, a eficácia da FMECA depende da atualização constante de seu formulário.

F.M.E.C.A. - ANÁLISE DE MODOS, EFEITOS E CRITICIDADE DE FALHAS							DIVISÃO				
[] PROJETO DE PRODUTO			[] PROJETO DE PROCESSO				FOLHA				
[] REVISÃO DO PROJETO DE PRODUTO			[] REVISÃO DO PROJETO DE PROCESSO								
CLIENTE/REF.		APLICAÇÃO		ÁREAS ENVOLVIDAS		DATA DA ELABORAÇÃO					
DATA ULT. VER PROJ.		PRODUTO/PROCESSO		FORNECEDOR		DATA DA PRÓXIMA REVISÃO					
ITEM	NOME	FUNÇÃO	FALHAS POSSÍVEIS			ATUAL				AÇÃO CORRETIVA	
			MODO	EFEITO(S)	CAUSA(S)	CONTROLES ATUAIS		ÍNDICES		RECOMENDAÇÕES	
							O	G	D	RPN	
PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (O)			GRAVIDADE (G)			PROBABILIDADE DE DETECÇÃO (D)				RISCO (RPN)	
MUITO REMOTA	1	APENAS PERCEPTÍVEL	1	MUITO ALTA	1	BAIXO	1 - 135				
MUITO PEQUENA	2	POUCA IMPORTÂNCIA	2, 3	ALTA	2, 3	MODERADO	136 - 500				
PEQUENA	3	MODERADAMENTE GRAVE	4, 5, 6	MODERADA	4, 5, 6	ALTO	501 - 1000				
MODERADA	4, 5, 6	GRAVE	7, 8	PEQUENA	7, 8						
ALTA	7, 8	EXTREMAMENTE GRAVE	9, 10	MUITO PEQUENA	9						
MUITO ALTA	9, 10			REMOTA	10						

Figura 2 - Exemplo de Formulário da FMECA

Fonte: Helman e Andery (2005)

5.2 Integração dos Métodos FTA e FMEA

Por se tratar de dois métodos criados para previsão de falhas, sua integração é altamente difundida na literatura pertinente, de modo que um complementa o outro, gerando resultados mais precisos. Segundo Lafraia (2001), “a FTA, ao estabelecer de maneira lógica o encadeamento das falhas de um sistema, facilita a elaboração da FMEA”.

Cada um dos eventos básicos da FTA (que, em princípio, não podem ser mais expandidos) pode ser representado como um item da FMEA. Fica mais fácil, visualizando a FTA, estabelecer o efeito e a causa da falha na folha da FMEA. Aí então as falhas serão hierarquizadas por meio dos índices de risco (Helman; Andery, 1995, p. 93).

Segundo Helman e Andery (1995), não há uma única forma de integração entre a FTA e a FMEA. Esta última “pode servir como uma consolidação das listas de verificação dos modos de falha, suas causas e efeitos, e servirá como uma análise preliminar para a elaboração da FTA”. Tal abordagem é proposta por Li e Gao (2010) para mapeamento de falhas potenciais, durante a fase de projeto, e definição do plano de manutenção em planta petroquímica. No estudo, os autores aplicam a FTA sobre os resultados obtidos a partir da FMECA, objetivando identificar a causa raiz, com base nos efeitos relacionados de cada falha.

6 | ANÁLISE DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS

A ArcelorMittal Tubarão, empresa que faz parte do maior grupo siderúrgico do mundo, abrangente em mais de 60 países e com aproximadamente 300 mil funcionários, tem como foco a produção de semi-acabados (placas e bobinas a quente) e fornecimento aos mercados nacional e internacional. Para atendimento às especificações dos clientes, o controle de qualidade é realizado através dos Sistemas de Otimização de Processos, também denominados Sistemas de Automação, ou de Nível 2, responsáveis tanto pela monitoração e registro dos eventos de qualidade

de todo o processo produtivo, quanto por sua otimização e controle. Através de seu principal índice, a Disponibilidade dos Sistemas de Nível 2, toda ocorrência registrada é controlada pelo órgão de Engenharia de Automação, do Departamento de Manutenção Central.

Na primeira etapa da pesquisa, foi realizado o levantamento de todas as ocorrências registradas nos anos de 2008 e 2009, relacionadas a falhas de hardware nos sistemas de Automação. Como o banco de dados utilizado é alimentado manualmente, em sua maioria antes que haja um diagnóstico completo sobre a causa raiz de cada ocorrência, optou-se pela inserção e remoção de alguns subgrupos, bem como a reclassificação de toda base de dados obtida, objetivando garantir maior representatividade à pesquisa.

Considerou-se que os subgrupos “Atualização de firmware”, “Instalação” e “Substituição” não correspondiam a falhas de hardware, criados apenas para o registro de atividades pontuais. Estes, apesar de não influenciarem na estatística de disponibilidade dos sistemas, poderiam alterar o resultado da pesquisa. Como o foco do estudo é propor um plano de ação para mitigar falhas nos computadores de processo, também foram desconsideradas todas as ocorrências provenientes de desvios com “Identificação” de equipamentos e falhas em estações de operação “Terminal/Micro”, para as quais se sugere o desenvolvimento de um estudo direcionado.

Grupo	Subgrupos Atuais	Subgrupos Sugeridos		
Hardware	Atualização de <i>firmware</i>	Vídeo	CD-ROM	Disquete
	CPU	<i>Cooler</i>	Memória	Placa de Rede
	Disco	Desconhecido	Impressora	CPU
	Instalação	Identificação	Aplicação/SO	Outros
	Outros	Fonte de Alimentação	Bateria de Cache	
	Substituição	Disco	Conexão	
	Terminal/Micro	Fita DAT	OCP	

Tabela 1 – Subgrupos atuais e sugeridos.

Após reclassificação das ocorrências, os dados foram aplicados a um Diagrama de Pareto, objetivando determinar as falhas mais freqüentes, que devem ser tratadas prioritariamente, e aplicar o resultado obtido na metodologia FTA.

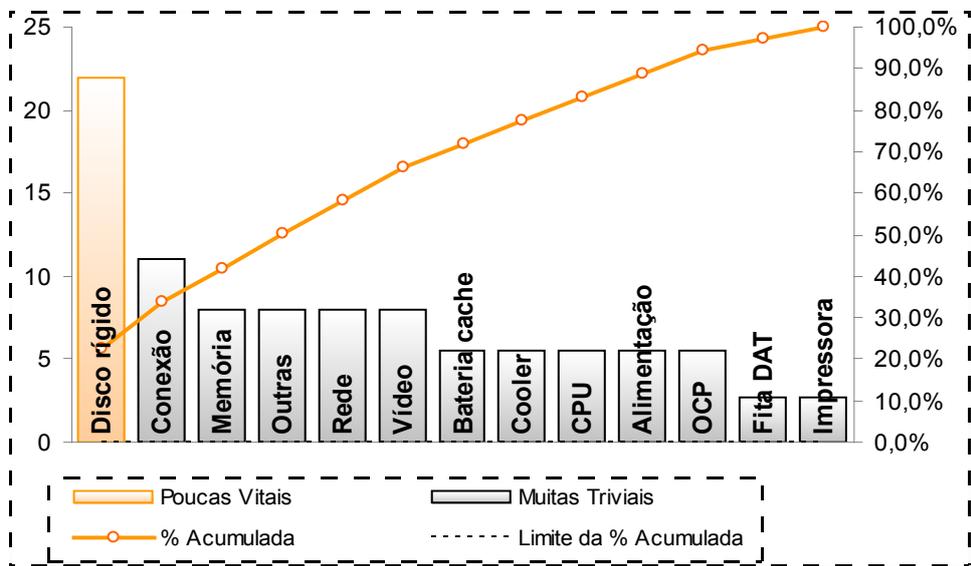


Figura 3 – Diagrama de Pareto

O subgrupo “Disco rígido” apresentou o maior índice de falhas no período mensurado, representando, portanto, o elemento mais crítico a ser tratado. O mapeamento das possíveis causas de falhas é então realizado por meio da FTA. Na representação gráfica, o “evento de topo” indica o item cuja ocorrência se deseja tratar, este ramificado através da combinação, utilizando portas lógicas, de demais eventos, representados por blocos retangulares, ou da causa raiz sugerida, simbolizada por círculos.

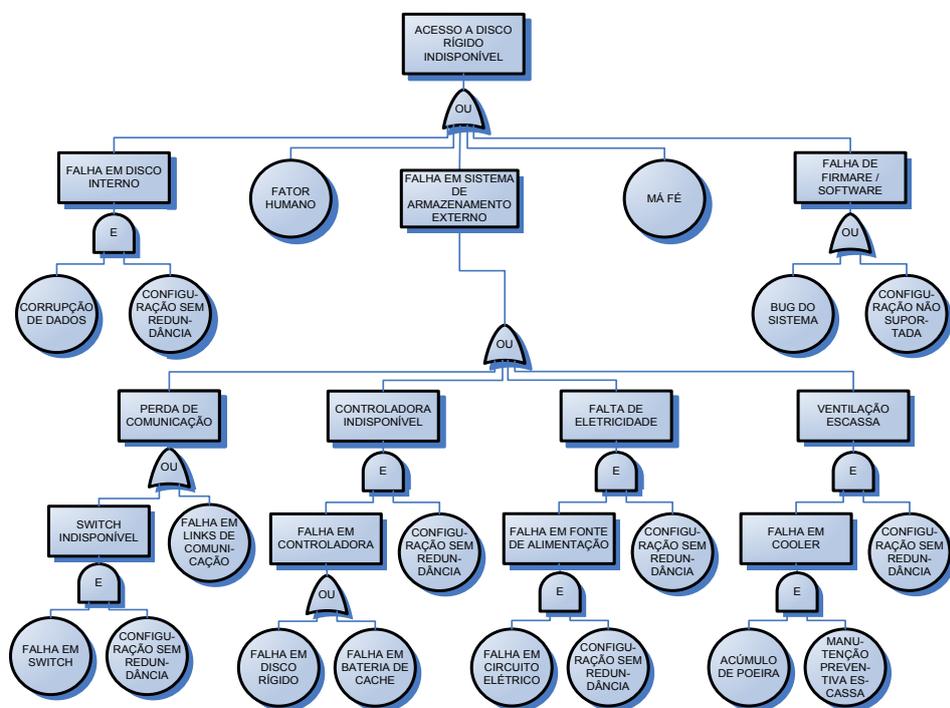


Figura 4 – Árvore de análise de falhas para o item “disco rígido”

Após levantamento dos principais pontos de falha que podem contribuir para a ocorrência do evento de topo, os dados são utilizados no preenchimento do formulário

da FMECA, a partir do qual é realizada a avaliação do índice de risco para cada falha potencial e recomendado seu respectivo plano de ação.

		F.M.E.C.A. - ANÁLISE DE MODOS, EFEITOS E CRITICIDADE DE FALHAS						DIVISÃO			
		[X] PROJETO DE PRODUTO [] REVISÃO DO PROJETO DE PRODUTO			[] PROJETO DE PROCESSO [] REVISÃO DO PROJETO DE PROCESSO			FOLHA			
CLIENTE/REF.		APLICAÇÃO			ÁREAS ENVOLVIDAS			DATA DA ELABORAÇÃO			
DATA ULT. VER. PROJ.		PRODUTO/PROCESSO			FORNECEDOR			DATA DA PRÓXIMA REVISÃO			
ITEM	NOME	FUNÇÃO	FALHAS POSSÍVEIS			ATUAL				AÇÃO CORRETIVA	
			MODOS	EFEITO(S)	CAUSA(S)	CONTROLES ATUAIS	ÍNDICES				RECOMENDAÇÕES
						O	G	D	RPN		
1	Disco Rígido	Armazenar dados de Sistema Operacional, Aplicativos e Banco de Dados dos Sistemas de Automação	Switch de Storage indisponível.	Perda de comunicação do sistema com volumes em Storage.	Falha em switch, sem redundância.	Storages com switches redundantes.	2	10	4	80	Definir periodicidade para checar configurações dos switches de cada Storage.
			Falha em links de comunicação de Storage.	Perda de comunicação do sistema com volumes em Storage.	Cabo danificado, sem redundância.	Links redundantes de comunicação em todos os Storages.	3	7	8	168	Definir periodicidade para checar estado da infra-estrutura de cada Storage.
					Conector danificado, sem redundância.	Links redundantes de comunicação em todos os Storages.	3	7	8	168	Definir periodicidade para checar estado da infra-estrutura de cada Storage.
			Falha em controladora de Storage.	Acesso a discos em Storage indisponível.	Falha em disco rígido conectado em Storage.	Configuração em RAID para os volumes de produção em Storage.	6	4	9	216	Checar configurações atuais e implantar ferramentas preditivas de monitoramento em cada Storage.
					Falha em bateria de cache.	Inexistente.	8	5	7	280	Implantar ferramentas preditivas de monitoramento em cada Storage.
					Configuração não redundante.	Storages com controladoras redundantes.	2	10	3	60	Definir periodicidade para checar estado da infra-estrutura de cada Storage.
			Falha em fonte de alimentação de Storage.	Falta de eletricidade para alimentação do Storage.	Falha em circuito elétrico, sem redundância.	Alimentação de Storage através de circuitos distintos.	2	9	8	144	Checar configurações atuais e criar projeto para individualização dos circuitos de cada Storage.
					Configuração não redundante.	Storages com fontes de alimentação redundantes.	3	8	9	216	Definir periodicidade para checar estado da infra-estrutura de cada Storage.
			Falha em cooler de Storage.	Ventilação escassa no equipamento.	Acúmulo de poeira no ambiente e equipamento.	Inexistente.	4	5	9	180	Estudar projeto de vedação e pressurização das salas de computadores.
					Falta de manutenção preventiva.	Inexistente.	8	5	2	80	Definir periodicidade para manutenção preventivas dos componentes no Storage.
			Falha de firmware ou software.	Travamento do Storage.	Bug do sistema.	Inexistente.	4	10	10	400	Definir periodicidade para checar junto ao fabricante matrizes de suportabilidade do ambiente instalado.
					Configuração não suportada pelo fabricante.	Inexistente.	6	5	9	270	Definir periodicidade para checar junto ao fabricante matrizes de suportabilidade do ambiente instalado.
			Falha em disco interno.	Acesso a discos internos indisponível.	Corrupção de dados.	Inexistente.	3	8	9	216	Migrar sistemas em disco interno para Storages e implantar rotinas automáticas de backup dos volumes de produção.
					Configuração sem redundância.	Uso de Storages para centralização dos volumes de produção.	6	8	9	432	Migrar sistemas em disco interno para Storages e implantar rotinas automáticas de backup dos volumes de produção.
Desvio em procedimento de configuração ou manutenção.	Indisponibilidade do equipamento e/ou sistema.	Má fé.	Inexistente.	1	10	10	100	Implementar ferramentas para controlar o acesso ao ambiente somente a pessoas autorizadas.			
		Fator humano.	Inexistente.	7	10	6	420	Criar procedimentos para implementação e manutenção no ambiente.			
PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (O)			GRAVIDADE (G)			PROBABILIDADE DE DETECÇÃO (D)			RISCO (RPN)		
MUITO REMOTA	1	APENAS PERCEPTÍVEL	1	MUITO ALTA	1	BAIXO	1 - 135				
MUITO PEQUENA	2	POUCA IMPORTÂNCIA	2, 3	ALTA	2, 3	MODERADO	136 - 500				
PEQUENA	3	MODERADAMENTE GRAVE	4, 5, 6	MODERADA	4, 5, 6	ALTO	501 - 1000				
MODERADA	4, 5, 6	GRAVE	7, 8	PEQUENA	7, 8						
ALTA	7, 8	EXTREMAMENTE GRAVE	9, 10	MUITO PEQUENA	9						
MUITO ALTA	9, 10			REMOTA	10						

Figura 5 – Análise de modos, efeitos e criticidade de falhas, para disco rígido

A classificação do grau de risco, obtida através da variável RPN, indica as contramedidas prioritárias, resultado calculado a partir da multiplicação dos índices de probabilidade de ocorrência (O), gravidade (G) e detecção (D), para cada modo de falha abordado, em conjunto com a análise crítica de especialistas.

7 | RESULTADOS

Com base no resultado da FMECA, foi estabelecido o critério de criticidade a partir do RPN 250, de modo que todos os elementos acima deste valor devem ser tratados em caráter imediato, de acordo com os planos de ação definidos.

ITEM	RPN	FALHA	AÇÕES RECOMENDADAS
1	432	Falha em disco interno.	Analisar matriz de suportabilidade do ambiente e ajustes necessários
			Migrar todos os sistemas em disco interno para Storages
			Implantar de rotinas automáticas de backup de volumes em Storage para discos internos, após migração
			Implantar ferramentas de monitoração preditiva
			Criar procedimentos para implantação de novos sistemas com a redundância adequada
			Utilizar configuração redundante
			Definir periodicidade para inspeção física e lógica no ambiente
2	420	Desvio em procedimento de configuração ou manutenção.	Criar procedimentos para atividades de rotina, novas configurações e atendimentos de contingência
			Realizar atividades de interferência no ambiente com o acompanhamento de, pelo menos, um administrador do sistema
			Limitar acesso ao ambiente somente a pessoas autorizadas
			Buscar o apoio de pessoas certificadas para atualizações no ambiente
			Definir periodicidade de testes de contingência para validação do procedimento e difusão de conhecimento entre os envolvidos
3	400	Travamento no ambiente, decorrente de bug no sistema.	Analisar matriz de suportabilidade do ambiente e ajustes necessários
			Implantar ferramentas de monitoração preditiva
			Buscar o apoio de pessoas certificadas para atualizações no ambiente
			Definir periodicidade para buscar versões atualizadas e implantar, durante paradas programadas do ambiente
4	280	Falha em bateria(s) de cache.	Implantar ferramentas de monitoração preditiva
			Definir periodicidade para inspeção física e lógica no ambiente
			Criar controle de vida útil das baterias de cache instaladas nas áreas
			Utilizar configuração redundante
5	270	Travamento no ambiente, decorrente de configuração não suportada.	Analisar matriz de suportabilidade do ambiente e ajustes necessários
			Buscar o apoio de pessoas certificadas para atualizações no ambiente
			Definir periodicidade para buscar versões atualizadas e implantar, durante paradas programadas do ambiente
			Definir periodicidade para inspeção física e lógica no ambiente

Tabela 2 – Ações recomendadas

8 | CONCLUSÃO

A partir do estudo realizado, foi possível verificar que o uso de ferramentas difundidas no contexto da manutenção para análise de falhas é válido, principalmente quando se possui uma base de dados que contribua para o levantamento e classificação das falhas potenciais. Por se tratar de um método probabilístico, quanto maior o número de ocorrências consideradas no estudo, juntamente com a eficácia da análise crítica por especialistas, maior a representatividade da pesquisa.

Como a metodologia adotada prioriza o tratamento das falhas mais críticas para o ambiente, seu uso, integrado com outras ferramentas de controle, a exemplo do ciclo PDCA, permite a implantação de uma rotina de manutenção, desmembrando o sistema em todos os seus componentes sujeitos a falha, e propondo ações de mitigação.

A proposta de uma estratégia manutenção sustentável abrange, principalmente, a criação de procedimentos, seja para ações preventivas, análises preditivas ou atuações corretivas. Além da redução no índice de falhas no cenário de aplicação das técnicas FTA e FMEA, também foi possível a transformação do conhecimento tácito em explícito (externalização) nos moldes de Nonaka e Takeuchi (1997), por vezes considerada como segredo do sucesso de empresas japonesas com liderança no planeta.

REFERÊNCIAS

Arabian-Hoseyabadi, H.; Oraee, H.; Tavner, P. J. *Failure modes and effects analysis (FMEA) for wind turbines*. *Electrical Power and Energy Systems*, 32(7), 817-824. 2010.

Eti, M. C.; Ogaji, S. O. T.; Probert, S. D. *Reducing the Cost of preventive maintenance (PM) through adopting a proactive reliability-focused culture*. *Applied Energy*, 83(11), 1235-1248. 2006.

Helman, H.; Andery, P. R. P. *Análise de falhas (aplicação dos métodos de FMEA - FTA): TQC - Gestão pela qualidade total, série ferramentas da qualidade*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni. 1995.

Lafraia, J. R. B. *Manual de confiabilidade, manutenibilidade e disponibilidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras. 2001.

Li, D.; Gao, J. *Study and Application of Reliability-centered Maintenance Considering Radical Maintenance*. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 23(5), 622-629. 2010.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. (4th ed.). Rio de Janeiro : Campus. 1997.

Rodrigues, M.; Hatakeyama, K. *Analysis of the fall of TPM in companies*. *Journal of Materials Processing Technology*, 179, 276-279. 2006.

Scipioni, A.; et al.. *FMEA methodology design, implementation and integration with HACCP system in a food company*. *Food Control*, 13(8), 495-501. 2002.

Siqueira, I. P. *Manutenção Centrada na confiabilidade: manual de implementação*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2005.

Xenos, H. G. d’P. *Gerenciando a manutenção produtiva: o caminho para eliminar falhas nos equipamentos e aumentar a produtividade*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 2004.

SOBRE O ORGANIZADOR

Clayton Robson Moreira da Silva: Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

ÍNDICE REMISSIVO

A

Accountability 6, 206, 207, 208, 210, 221, 222, 385, 387, 396
Acionista 7, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 320, 321
Administração Pública 6, 83, 188, 196, 207, 208, 211, 213, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 233, 234, 238, 240, 241, 253, 259, 260, 267, 306, 351, 385, 386, 387, 388, 390, 391, 392, 393, 395, 396
Agentes Locais de Inovação 5, 1, 3, 8, 9, 17
Alienação de Controle 308

B

Bambu 7, 10, 261, 262, 263, 265, 267, 269, 270, 271
BPM 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45

C

Capital Social 6, 145, 146, 147, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 166, 168, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 183, 188
Carta de Serviços 6, 10, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234
Carteira de Investimentos 324
Case Study 7, 46, 185, 223, 273, 285, 336, 337, 338, 339, 345, 346, 364
Círculo das Matrizes Epistêmicas 6, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 130
Comportamento 68, 83, 383
Consumidor 7, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 303, 305, 306, 307, 357
Contabilidade 110, 166, 206, 209, 214, 222, 284, 306, 323, 386, 389, 391, 396, 397
Cooperação Acadêmica 6, 168, 170, 171, 182, 183
Cooperatives 336, 341
Custos 156, 284, 290, 292

E

e-commerce 46, 143, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 303, 305, 306
Educação Superior 109, 168, 169, 186
Empoderamento Feminino 84, 86, 87, 92, 94, 111
Empreendedorismo 17, 18, 31, 32, 110, 112, 131, 146, 152, 156
Equidade 6, 96, 102, 109
Estudos Críticos em Administração 49

F

Fundos Imobiliários 324

G

Gestão do Conhecimento 5, 49

Gestão Financeira 273, 286, 287

Gestão Municipal 190

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 5, 18, 19

Globalismo 126, 236, 238, 246, 247

Governança 6, 55, 221, 222, 236, 238, 241, 242, 247, 282, 308, 309, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323, 396

Governança Corporativa 308, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323

I

Incubadora de Empresas 132

Índice de Sharpe 324, 335

Inovação 2, 5, 6, 1, 3, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 131, 132, 144, 359, 425, 426, 427, 428, 429

Internacionalização 6, 145, 147, 148, 151, 154, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 168, 170, 171, 181, 183, 186, 354, 356, 358

L

Lei de Acesso à Informação 6, 191, 207, 208, 213, 218, 219, 228

Lei de Responsabilidade Fiscal 6, 190, 191, 192, 193, 204, 205, 207, 208, 211, 222

Liderança 5, 8, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 102, 110, 111, 353, 365, 382, 383

Liderança Situacional 5, 8, 58, 59, 60, 64, 66, 67, 383

M

Maximização 324

Mercado de Trabalho 6, 99, 108, 109, 112, 369, 371, 383

Mercado Financeiro 308, 322, 323

Micro e Pequenas Empresas 5, 1, 3, 16, 17, 22, 24

Modelagem de Processos 34

Modelo de Internacionalização 6, 145, 151, 165

Mulher 94, 96, 99, 109, 111, 370, 373, 374, 383

N

Neosoberania 236

O

Organic food production 336

Organizational Learning 7, 336, 345, 346, 347

P

Participação 60, 110, 112, 137, 215, 236

Pequena Empresa 17, 49

Pequenas e Médias Empresas 5, 36

Percepção 5, 69, 77, 78, 79, 80, 81, 112

Perfil do Empreendedor Brasileiro 5, 18, 19, 30
Plano de Cargos e Carreira 5, 70, 74, 75, 78, 81
Políticas de Gestão de Pessoas 5, 49
Políticas Públicas 7, 10, 95, 109, 224, 233, 236, 238, 243, 245, 246, 247, 248, 249,
254, 260, 261, 262, 270, 271, 348, 412
Previdência Social 7, 197, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259,
260
Promoção 7, 284, 285, 290
Propriedade Intelectual 131

R

Radar da Inovação 1, 10, 14
Reciclagem 273
Rede de Inovação 131, 132
Retorno 7, 284, 285, 290, 328, 334

S

Satisfação 73, 80, 83, 301, 357, 360, 361
Social Business 7, 338
Sociologia das Ausências 6, 113, 114, 124, 128
Sociologia das Emergências 113, 114, 124, 128
Sustentabilidade 7, 261, 273, 274, 282, 313, 314

T

Tag Along 308, 309, 314, 323
Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição 6, 113, 114, 115, 119, 124, 128
Teoria Uppsala 6, 145, 147, 163, 164
Títulos públicos 324, 326
Transnacionalização 236
Transparência 6, 190, 191, 194, 205, 206, 207, 211, 212, 215, 216, 217, 218, 220, 221,
223, 228, 233, 388, 390

V

Violência Simbólica 5, 9, 84

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-520-4

