

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 5

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 5

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Lorena Prestes
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

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

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Cândido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Gislene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
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. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª 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 Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
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. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A238 Administração, empreendedorismo e inovação 5 [recurso eletrônico] /
Organizadores João Dallamuta, Luiz César de Oliveira, Henrique
Ajuz Holzmann. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. –
(Administração, Empreendedorismo e Inovação; v. 5)

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-85-7247-776-5
DOI 10.22533/at.ed.765191111

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações
tecnológicas. I. Dallamuta, João. II. Oliveira, Luiz César de.
III. Holzmann, Henrique Ajuz. IV. Série.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

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

APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

Optamos pela separação em áreas amplas de conhecimento. No volume 1, trabalhos com uma abordagem empreendedora. No volume 2, trabalhos com vertentes em comportamento do consumidor e mercados. E no volume 3 uma abordagem gerencial ampla.

A realidade é que não se consegue mais compartimentar áreas do conhecimento dentro de fronteiras rígidas, com a mesma facilidade do passado recente. Se isto é um desafio para trabalhos de natureza mais burocrática como métricas de produtividade e indexação de pesquisa, para os profissionais modernos está mescla é bem-vinda, porque os desafios da multidisciplinariedade estão presentes no mercado e começam a ecoar no ambiente mais ortodoxo da academia.

Aos autores e editores, nosso agradecimento pela oportunidade de organização da obra, críticas e sugestões são sempre bem-vindas.

Boa leitura

João Dallamuta

Luiz César de Oliveira

Henrique Ajuz Holzmann

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
COMPORTAMENTO DE COMPRA DAS GERAÇÕES Y E Z NO VESTUÁRIO	
Osvaldo Daniel dos Santos Pinheiro	
DOI 10.22533/at.ed.7651911111	
CAPÍTULO 2	19
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE ATIVIDADES FÍSICAS DESPORTIVAS	
EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA	
Silvana Saionara Gollo	
Angelita Freitas da Silva	
Keila Cristina Rosa	
Rayssa Oliveira	
Priscila Serrão	
DOI 10.22533/at.ed.7651911112	
CAPÍTULO 3	34
A PERSONALIDADE DA MARCA CURITIBA DO PONTO DE VISTA DOS	
MORADORES NATIVOS E NÃO NATIVOS NA CIDADE	
Elaine Cristina Arantes	
Consuelo Pontarolo	
DOI 10.22533/at.ed.7651911113	
CAPÍTULO 4	47
A INFLUÊNCIA DO PRECONCEITO NA DECISÃO DE ESCOLHA DO CONSUMIDOR	
Bárbara Conte	
George Bedinelli Rossi	
DOI 10.22533/at.ed.7651911114	
CAPÍTULO 5	59
TRAÇOS DE PERSONALIDADE E PERSISTÊNCIA DISCENTE EM CURSOS DE	
GRADUAÇÃO NA MODALIDADE A DISTÂNCIA	
Lívia Teixeira Lemos	
Ariana Da Rós Soprani	
Teresa Cristina Janes Carneiro	
DOI 10.22533/at.ed.7651911115	
CAPÍTULO 6	71
TRAJETÓRIAS DE CARREIRA, COMPROMETIMENTO E PERCEPÇÃO DE	
SUCESSO COM E NA CARREIRA: UM ESTUDO COM POLICIAIS MILITARES DA	
CIDADE DE BELO HORIZONTE	
Rodrigo Barreto Esquarcio	
DOI 10.22533/at.ed.7651911116	
CAPÍTULO 7	89
MÃES EM TEMPOS DE CIBERCULTURA: MATERNIDADE, INTERNET E CONSUMO	
Gabriela Rocha Barros Coelho	
Janaina de Holanda Costa Calazans	
DOI 10.22533/at.ed.7651911117	

CAPÍTULO 8	102
NEUROMARKETING E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO CONSUMIDOR	
Luanna Herculano Lira	
Francisco de Assis da Silva Medeiros	
DOI 10.22533/at.ed.7651911118	
CAPÍTULO 9	118
O COMPORTAMENTO DE <i>MARKET TIMING</i> NO MERCADO DE AÇÕES BRASILEIRO: UMA ANÁLISE POR SETOR	
Matheus da Costa Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.7651911119	
CAPÍTULO 10	132
O PAPEL DA MULHER NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI: DESAFIOS, LIMITES E POSSIBILIDADES DE SUA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO DA BAIXADA FLUMINENSE	
Maria Cecilia Bezerra Tavares	
DOI 10.22533/at.ed.7651911110	
CAPÍTULO 11	141
SUSTENTABILIDADE NO SETOR SUPERMERCADISTA: ESTUDO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E INOVADORAS EM UM SUPERMERCADO DO INTERIOR DO BRASIL	
Thamires Solda	
Sérgio Luis Dias D oliveira	
Simone Soares	
DOI 10.22533/at.ed.7651911111	
CAPÍTULO 12	151
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO	
Rosineia Oliveira dos Santos	
Luis Fernando Ferreira de Araújo	
DOI 10.22533/at.ed.7651911112	
CAPÍTULO 13	173
DIDÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO	
Adelcio Machado dos Santos	
Fernando José Spanhol	
Francisco Antônio Pereira Fialho	
DOI 10.22533/at.ed.7651911113	
CAPÍTULO 14	193
IMPORTÂNCIA DAS REDES SOCIAIS NO EMPREENDEDORISMO: ESTUDO DE CASO EM UMA CONFEITARIA	
Rosana Martins	
Débora Volpato	
Vanilda Pereira Silvano de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.7651911114	

CAPÍTULO 15	204
MEDAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS PLATAFORMAS DE FINANCIAMENTO COLETIVO NO BRASIL – <i>CROWDFUNDING DE RECOMPENSA</i>	
Roque de Moraes Martins	
Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte	
DOI 10.22533/at.ed.76519111115	
CAPÍTULO 16	217
ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS SOB A PERSPECTIVA DO FORNECEDOR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE ALIMENTOS	
Daniel Ferreira Hassel Mendes	
Bento Alves da Costa Filho	
DOI 10.22533/at.ed.76519111116	
CAPÍTULO 17	233
CANAL COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA (<i>CHAT</i>): PERCEPÇÃO DO CLIENTE BANCÁRIO	
Gustavo Scortegagna	
Jorge Luiz Henrique	
DOI 10.22533/at.ed.76519111117	
CAPÍTULO 18	253
ADEQUAÇÃO DOS MÉTODOS DE PREVISÃO ÀS ESPECIFICIDADES DAS DEMANDAS: UM ESTUDO NO PCP DE UMA EMPRESA PÚBLICA	
Bruna Vasconcellos de Araujo	
Marco Aurelio Carino Bouzada	
DOI 10.22533/at.ed.76519111118	
CAPÍTULO 19	272
A IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA KAIZEN NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO FERRAMENTA INFLUENCIADORA NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	
Altino Gomes de Oliveira	
Jucicleide das Mercês Nascimento	
Árgila Gonçalves de Carvalho Santana	
DOI 10.22533/at.ed.76519111119	
CAPÍTULO 20	284
AÇÕES DE GOVERNANÇA DIGITAL EM PROL DO ESTADO DEMOCRÁTICO	
Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla	
Angelo Abramowicz	
Gean Carlo Schuster Konrath	
Grace Kelly Holtz Scremen	
Márcio Ezequiel Diel Turra	
DOI 10.22533/at.ed.76519111120	

CAPÍTULO 21	299
O ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: REFLETINDO SOBRE CURRÍCULOS, CURSOS E FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES	
Aline Louise Kerch	
Elaine Di Diego Antunes	
DOI 10.22533/at.ed.76519111121	
SOBRE OS ORGANIZADORES.....	310
ÍNDICE REMISSIVO	311

CAPÍTULO 1

COMPORTAMENTO DE COMPRA DAS GERAÇÕES Y E Z NO VESTUÁRIO

Osvaldo Daniel dos Santos Pinheiro

Mestre em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC; doutorando em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC; e-mail: osvaldopinheiro@mx2.unisc.br

RESUMO: Este estudo objetivou avaliar a relação entre as gerações Y e Z no comportamento de compra de vestuário de Venâncio Aires no Rio Grande do Sul. Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório. Quanto aos meios de investigação, a técnica de coleta de dados ocorreu através de questionário, com perguntas estruturadas, baseadas no referencial teórico. A população do estudo consiste em moradores de Venâncio Aires no Rio Grande do Sul - pertencente da geração Y e Z, sendo que a amostra utilizada para efetuar o levantamento dos dados do estudo foi de 100 casos. No que tange a alguns dos resultados apresentados na pesquisa: demonstrou-se que 46% da geração Y realizam compra pessoal mensalmente, e a geração Z quinzenalmente. Tanto a geração Y como a Z, atribuem importância à marca. Já a compra de vestuário pela internet representa um percentual de 27% para a geração Y, que utilizam desta ferramenta para a compra e, para a geração Z, 62% de frequência de

compra de vestuário pela internet. No comércio de vestuário do município, 71% da geração Y definem as opções de compra como boas e para a geração Z, um percentual de 52% dos respondentes define como média as opções de compra no comércio.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento do consumidor. Geração. Compra. Vestuário.

PURCHASE BEHAVIOR OF GENERATION Y AND Z IN CLOTHING

ABSTRACT: This study aimed to evaluate the relationship between Y and Z generations in purchase behavior of a municipality of Rio Grande do Sul. To achieve the goals, a quantitative research was conducted exploratory character. The study was built by the public which is defined in the generation Y and Z. As for the means of investigation, data collection technique was using a questionnaire with structured questions, based on the theoretical framework. The study population consists of residents of the municipality of Rio Grande do Sul - Brazil belonging to Generation Y and Z, and the sample used to carry out the survey of the study data was 100 people. With respect to some of the results presented in the survey: it was shown that 46% of Generation Y realize personal purchase monthly, and the generation Z fortnightly. Both Generation Y and Z, attach

importance to the brand. Already buying clothes on the internet is a percentage of 27% for Generation Y, using this tool for the purchase and the generation Z, 62% of little clothing purchase frequency over the Internet. In clothing trade the municipality, 71% of Generation Y define the options as good and the generation Z, a percentage of 52% of respondents defined as average purchase options trade.

KEYWORDS: Consumer behavior. Generation. Purchase. Clothing.

1 | INTRODUÇÃO

Os indivíduos pertencentes às gerações Y e Z somam uma parte considerável da população do Brasil. Conforme o censo de 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), representam aproximadamente 110 milhões de pessoas, entre 0 a 37 anos de idade, o equivalente a 55% da população do país. Em relação à população do município de Venâncio Aires, localizado no Estado do Rio Grande do Sul, segundo a mesma fonte, há aproximadamente 32 mil pessoas na faixa etária na qual é possível definir as gerações Y e Z, ou seja, 49% da população, revelando a relevância desse público no comércio do vestuário.

No varejo do vestuário apresentam-se as tendências de moda, com a oferta de produtos que satisfaçam os desejos dos compradores. Para tanto, as tendências de moda têm um período de existência limitada para ambas às gerações (TREPTOW, 2005). Portanto, se faz importante conhecer o hábito de consumo de vestuário das gerações Y e Z, para que o varejo possa oferecer produtos de moda, que encantem e seduzem os consumidores (COBRA, 2007).

Oliveira (2010) ressalta que os pertencentes à geração Y, nascidos entre 1978 e 1992, nasceram em meio à globalização e à cultura de diversidade, observando que já se mantinha contato com informações da internet e com o avanço tecnológico. Para Oliveira (2010, p. 85), “a geração Y é jovem, o que significa estar em fase de transição e, consequentemente, ser contraditória em suas atitudes e escolhas”. Ainda segundo o autor, profissionalmente possuem a capacidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, são bastante ousados e dedicados. O que os motiva são responsabilidades, flexibilidade para atingir resultados e busca por oportunidade de crescimento contínuo.

A geração Z é composta pelos nascidos a partir de 1993, uma geração que nasceu já se beneficiando do mundo virtual e tecnológico e, dessa forma, são naturalmente adaptados às tecnologias da pós-modernidade (TAPSCOTT, 2010). Eles têm em suas características motivação e entusiasmo, são comunicativos, acolhedores e, além de tudo, expansivos. É uma geração que não reconhece o mundo sem tecnologia e sem acesso rápido à informação.

Em virtude disso, a geração Z, conforme observa Tapscott (2010), não tem dificuldades com distâncias. Ferramentas como o *Skype* facilitam a comunicação, interação e união de pessoas com interesses em comum. Os membros dessa geração

são pessoas plugadas, interconectadas, criativas e tecnologicamente diferenciadas. A geração Z é definida como a geração internet, mais esperta, rápida e mais tolerante perante a diversidade em comparação com grupos mais antigos. É uma geração participativa na política, que apresenta como objetivo fundamental o melhoramento do mundo, conciliando conceitos e valores com tecnologia.

Sabe-se que, cada vez mais, faz-se importante entender o perfil dessas gerações e, assim, poder se posicionar no mercado, para melhor atender e satisfazer suas necessidades e desejos como consumidores. O comportamento de consumo no vestuário é essencial para o sistema da moda, pois parte de sua estrutura é baseada na aceitação do público e dos consumidores, alinhando assim, a tendência do momento ao gosto do usuário (SOLOMON, 2002). De acordo com Jobim e Neves (2008, p. 241) “é por meio de dados e informações sobre estilo de vida dos consumidores que serão interpretados e investigados seus desejos, havendo um estudo do mercado”.

Solomon (2002) afirma que as escolhas de consumo refletem um “lugar” do indivíduo consumidor na sociedade. O autor afirma que os produtos comprados pelos consumidores muitas vezes têm por objetivo mostrar às outras pessoas qual a sua posição social ou qual gostaria que fosse. Para Rodrigues (2016), o varejo de moda serve também como marcador de classe social e seus produtos são comprados e exibidos como símbolos de status, capazes de fazer com que possam ser inseridas em um grupo da sociedade, representado através de suas vestimentas, suas intenções, personalidade e outras características atreladas ao indivíduo.

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: entender o comportamento de compra das gerações Y e Z no comércio do vestuário de Venâncio Aires no Rio Grande do Sul.

Apresenta-se no próximo capítulo sua fundamentação teórica, descrevendo o comércio de vestuário, conceito de gerações Y, conceito de gerações Z, comportamento do consumidor, tipos de comportamento de compra e a busca de informações e o envolvimento, para assim entender o comportamento de compra de ambas as gerações. No Capítulo 3, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, sendo que, para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório e descritivo. No Capítulo 4, apresenta-se a análise dos resultados e discussões. Por fim no Capítulo 5, representam-se as considerações finais.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente artigo abordará as características do comércio de vestuário e buscará descrever as gerações Y e Z. Também serão discutidos os tipos de comportamento de compra e a busca de informações e o envolvimento dessas gerações.

2.1 Comércio de Vestuário

Cada vez mais, as lojas estão inovando para reter seus clientes, os quais pertencem a diferentes gerações, oferecendo a esses uma infinidade de peças de vestuário. Quando se relaciona os produtos de vestuário ao consumo, verifica-se que as empresas oferecem produtos que envolvem o simples ato de vestir ou produtos que refletem um sonho de consumo (COBRA, 2007; BACCEGA; CASTRO, 2009). As roupas representam opções ideológicas, divisões de classes, opção social e de grupo (SEBRAE/PR, 2011). Conforme Cobra (2007), Fraga e Gomes (2013), a moda e o vestuário têm a capacidade de expressar os valores como uso, hábito ou costume de fazer o uso de determinadas peças em determinado local. Ao escolher um produto de moda, o consumidor anseia pelo poder de recompensa, ou seja, pela aceitação social decorrente da escolha do produto que está usando.

As tecnologias já existentes e as demais que estão surgindo a todo o momento a partir do uso da internet têm influenciado o consumo do segmento do vestuário e acessórios. O comércio eletrônico proporciona praticidade e eficiência ao oferecer os produtos, conciliando também rapidez ao apresentar um maior *mix* de produtos. Sendo assim, os consumidores, cada vez mais, sentem-se confortáveis ao usufruir da compra *online* (E-BIT, 2012).

Como relata o E-Commerce News (2012), as vendas no Brasil usando as ferramentas virtuais estão em constante crescimento, fato este que nos EUA e Europa já é bastante comum há muitos anos. O fato dos brasileiros apropriarem-se da compra virtual há poucos anos pode estar atrelado ao tímido costume de comprar roupas ou acessórios por catálogo no Brasil, o que para os americanos é um hábito comum.

2.2 Geração Y

Segundo Engelmann (2009), a geração Y nasceu entre 1978 e 1992. Já para Lombardia (2008), pertencem a esta geração os nascidos entre 1980 e 2000. Apresenta-se como a geração dos resultados, sendo que, desde o nascimento, podem desfrutar da tecnologia e da internet.

Diante disso, Oliveira (2010) considera como membros da geração Y os nascidos entre 1980 e 1999, pois o nascimento dessa geração é um marco de curiosidade.

Quando a antiga União Soviética exercia forte influência sobre países de regime comunista, chegava a definir a primeira letra dos nomes que deveriam ser dados aos bebês nascidos em determinados períodos. Nos anos de 1980 e 1990 a letra principal era Y. Isso realmente não teve muita influência no mundo ocidental e capitalista, mas posteriormente muitos estudiosos da época adotaram essa letra para designar os jovens nascidos nesse período. Surgiu assim o termo Geração Y. (OLIVEIRA, 2010, p.41).

Ainda Oliveira (2010) e Santos et al. (2011), destacam que a geração Y, trata-se de uma geração que apresenta traços de ruptura social, vivendo a democracia, a

liberdade política e a prosperidade econômica.

Consoante a isso, Loiola (2009) destaca que os indivíduos da geração Y, caracterizam-se por serem ambiciosos, individualistas, instáveis, preocupados com o meio ambiente, com os seres que nele habitam e com os direitos humanos. Oliveira (2010) define-os como esperançosos, decididos, coletivos e com títulos de graduação. São preocupados em dar e receber o melhor da organização, aceitar a diversidade e saber trabalhar com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades (OLIVEIRA, 2010).

Entretanto, Raines (2000) argumenta que tais indivíduos são filhos de uma geração de mães independentes emocional e financeiramente, notando que a maioria encontrava-se ativa nas organizações, sendo os cuidados com os filhos ocorreram, em grande parte, vinculados às babás e às avós. O autor salienta que as novidades alargam-se pelo novo modelo de família, a qual deixa de ser a família padrão para compartilhar com um modelo familiar mais flexível. Muitos são filhos de pais separados, vivendo em uma grande família, convivendo com irmãos de pais diferentes, madrastas, padrastos, namorados de pais e mães. No mesmo contexto, são pertencentes a famílias que preparam seus filhos para o futuro, preenchendo seus dias, diante de vários cursos e tarefas. Além disso, oferecem instrumentos educacionais que levem seus filhos a tornarem-se mais preparados e competitivos no futuro.

Apesar de ser considerada uma geração com pais pouco presentes na vida dos filhos, este fato se dá pela rapidez na realização das tarefas e pelo perfil capitalista. Define-se como a geração que mais cuidados, estímulos e informações receberam, comparada às gerações anteriores. Engelmann (2009) acrescenta que os indivíduos da geração Y têm intimidade com a tecnologia, pois amadureciam no período em que as tecnologias, como a internet, computador e telefone, ganhavam o mercado de consumo.

No mesmo contexto, conforme Raines (2000), existe entre os membros dessa geração uma facilidade no acesso às mudanças e seus indivíduos não aceitam injustiças. Entretanto, são impacientes, folgados, distraídos, superficiais, fazendo somente o que gostam ou o que poderá gerar recompensa. Além disso, possuem dificuldade de acatar os limites e adoram *fastfoods*.

A tecnologia nunca foi novidade para a geração Y, pois seus membros cresceram em sua volta, tendo esta geração o advento das redes sociais virtuais. As redes sociais virtuais ocasionaram mudança na relação dos consumidores com as marcas e organizações que impactou na comunicação das marcas com seus consumidores. Assim, essas mudanças fizeram com que campanhas publicitárias saíssem dos modelos convencionais para adequar-se ao novo modelo de mercado, passando a considerar a participação ativa dos consumidores da geração Y (OLIVEIRA, 2010).

Feixa e Leccardi (2010), em pesquisa que teve como objetivo o conceito de gerações nas teorias da juventude, relatam depoimentos de membros da geração

Y descrevendo o tédio em que suas vidas se encontram, apresentando meios para reduzir este tédio e mudar o destino de suas histórias de vida. Os autores relatam que entre as queixas dos indivíduos dessa geração está o fato de não terem nada de concreto para brigarem, sendo muitos direitos e movimentos de justiça, questionados e resolvidos por gerações anteriores. Nota-se que, quando os questionam, as perguntas logo soam como realmente entediadas e à procura de um objetivo convincente a lutar.

Conforme Miranda (2011), no estilo de vida da geração Y estão acentuadas as informações que chegam a eles através das séries de televisão, cinema e ferramentas virtuais, apresentando fortes características norte americanas. De acordo com a autora, como estes jovens querem sempre ser o centro das atenções, o que deve estar em pauta são as suas escolhas e a maneira como conduzem suas vidas. Em relação aos serviços de internet que permitem a integração social, tais como *Facebook*, *Youtube*, *Twiter*, SMS e outros *sites* de relacionamentos, são utilizados devido à necessidade de poder mostrar o que estão fazendo. A autora afirma que é muito importante a esses indivíduos que todas as demais pessoas saibam o que estão fazendo e como estão se comportando nas suas conexões. Percebe-se que, para alguns entrevistados na pesquisa de Miranda (2011), sua vida virtual é mais interessante que sua vida real, o que evidencia a necessidade de sempre estar *online*, conectados a redes de relacionamento.

2.3 Geração Z

A geração Z é constituída por indivíduos nascidos a partir de 1993, os quais já nasceram em um mundo globalizado e, por isso, têm uma visão ampla de tudo, ou seja, são extremamente conectados à rede social e internet. Conectados com o mundo digital, exigem de empresas e marcas um diálogo cada vez mais próximo. Vivenciaram um período de recessão global, ameaças do terrorismo e mudanças climáticas (FAGUNDES, 2011).

Ressalta Tapscott (2010) que essa geração possui a capacidade de realizar mais que uma tarefa ao mesmo tempo, sendo isso característica comum dos indivíduos da geração Z. É uma geração que nasceu sob o advento da internet, utilizando equipamentos eletrônicos dos mais variados modelos, vivendo em um mundo tecnológico e virtual, sendo, para a geração Z, impossível de se imaginar sem internet, telefones celulares, computadores, *Ipods* e demais equipamentos eletrônicos. É rotina ter acesso a muita informação, sendo estas passadas em tempo real, podendo ocorrer, em inúmeras vezes, de elas tornaram-se obsoletas, visto a quantidade de informação veiculada.

Ainda conforme Freire Filho e Lemos (2008), a Geração Z também é conhecida como Geração Digital, Geração Net, Geração *On-line*, Geração Conectada e Geração *Pontocom*, notando que os indivíduos dessa geração recém estão concluindo os estudos nas escolas, iniciando a faculdade e entrando para o mercado de trabalho.

Segundo o pesquisador McCrindle (2011), que pesquisa o tema geração Z na Austrália, esses jovens têm uma familiaridade com a mídia, com artes, com relacionamentos e são criadores. O mesmo autor diz que esses jovens têm como referência, em variados segmentos, pessoas da mídia (celebridades) para inspiração de moda, música, relacionamento, política, entre outros.

Podem ser citados como nomes que se destacam perante a geração Z as cantoras Amy Winehouse, que tinha uma vida conturbada e gostava de bebidas e cigarros e Lady Gaga, que defende direitos iguais a todos, não havendo diferenciação perante a sexualidade escolhida. Na política, o presidente Barack Obama, primeiro presidente afrodescendente dos Estados Unidos da América. Artistas internacionais como Beyoncé, Taylor Swift, Coldplay, Rihanna, Justin Bieber, Calvin Harris e The Beatles também são exemplos de personalidades que ajudam a moldar a identidade da geração Z (MCCRINDLE, 2011).

2.4 Comportamento do Consumidor

De acordo com Richers (1984), caracteriza-se o comportamento do consumidor como as atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos/serviços para a satisfação de necessidades e desejos. Para Smith e Rupp (2003), entender o comportamento do consumidor é uma tarefa contínua e ampla, pela complexidade que envolve um indivíduo, pois as necessidades de cada pessoa são diferentes, o que satisfaz hoje, pode não satisfazer amanhã.

O consumidor é definido como toda entidade compradora que tem necessidade de satisfazer um desejo. O comportamento do consumidor se caracteriza como processo de estágios que envolvem a seleção, a compra, o uso, disposição de produtos e ideias ou experiências, focando na satisfação do consumidor (SMITH; RUPP, 2003).

Para Solomon (2011, p. 33), o comportamento do consumidor pode ser definido como: “[...] o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”. Schiffman e Kanuk (2000) defendem que os indivíduos consumidores dos produtos ou serviços não são necessariamente aqueles que realizam a compra, decidem ou mesmo pagam por ela. No processo de compra, as seguintes situações podem ocorrer: (1) o comprador pode ou não vir a ser o consumidor do produto adquirido; assim, ele pode comprar o produto para uso próprio ou de outrem e (2) o consumidor pode ou não ter sido o comprador do produto, podendo utilizar um produto comprado por si mesmo ou por outrem. (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2008; KERIN; HARTLEY; BERKOWITZ, 2007; SCHIFFMAN; KANUK, 2000; SOLOMON, 2008; FRAGA; GOMES, 2013).

Karsaklian (2000) define como comportamento do consumidor, as atividades físicas e comportamentais realizadas por clientes de bens tangíveis e intangíveis que

resultam em ações, decisões de utilização e compra de produtos e serviços. Envolve o pagamento por bens e serviços, numa orientação de *marketing* no reconhecimento da necessidade com busca de informações, avaliando as alternativas, chegando à decisão da compra e aquisição, na satisfação do cliente, no estudo das unidades de compra e dos processos de troca envolvidos na aquisição, compra e consumo e na disposição de serviços, mercadorias, experiências e ideias.

2.4.1 Tipos de comportamento de compra e a busca de informações e o envolvimento

Conforme Samara e Morsch (2005), Solomon (2002), Fraga e Gomes (2013) e Churchill (2000), cada compra possui aspectos diferenciados em relação ao consumidor. Tendo por perspectiva o fato de que as necessidades de cada um são diferentes, o que pode satisfazer um indivíduo muitas vezes não satisfaz a outro. As decisões costumam ter diferentes níveis de complexidade, dependendo da quantidade de informação necessária para o processo de realização de compra de um produto e/ou serviço.

Desse modo, compras complexas exigem um maior conteúdo de informações e são compras que envolvem maior risco por serem compras pontuais, bastante expressivas, além de haver diferenças entre marcas de produtos, se comparado a uma compra habitual, que seria a compra do dia a dia (SOLOMON, 2002).

A busca de informações está direcionada ao tempo e energia que uma pessoa necessita para uma coleta de dados antes de tomar uma decisão. Para Samara e Morsch (2005), o envolvimento é o grau de preocupação na compra e cuidados para decisão sobre ela. Enfatizam Samara e Morsch (2005 p. 24) que “quanto mais uma compra está ligada à autoimagem da pessoa, mais envolvida ela estará no processo de decisão”. As compras de alto envolvimento, na maioria das vezes, são aquelas que envolvem superioridade e *status* social do indivíduo. Já os produtos de baixo envolvimento são aqueles de natureza menos simbólica, que poderíamos chamar de rotineiros.

3 | METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, encontra-se descrito o método utilizado para a realização da pesquisa, sendo que, para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório e descritivo, já que o estudo se propõe a entender o comportamento do consumidor das gerações Y e Z de Venâncio Aires no Rio Grande do Sul.

Ressalta Vergara (2007) que a pesquisa pode ser caracterizada em dois critérios básicos: quanto aos fins, sendo exploratória e descritiva e quanto aos meios de investigação, sendo suportado na pesquisa bibliográfica.

Inicialmente, constitui-se da identificação do comportamento de compra das gerações Y e Z no comércio de vestuário de Venâncio Aires no Rio Grande do Sul. Quanto aos meios de investigação, a técnica de coleta de dados ocorreu através de questionário, com perguntas estruturadas, sobre o qual Malhotra (2005, p. 237) diz que, “as perguntas estruturadas especificam o conjunto de respostas alternativas, assim como seus formatos. Uma pergunta estruturada pode ser de múltipla escolha, de apenas duas escolhas ou de escala”. Ressalta Malhotra (2006, p. 290), que o questionário é uma “técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder”. Essa etapa foi finalizada com a construção do questionário que foi aplicado numa amostra de 10 pessoas pertencentes às gerações Y e Z para pré-teste, identificando as dimensões, para então ter sido utilizado na etapa seguinte.

A população do estudo consiste em moradores de Venâncio Aires no Rio Grande do Sul, pertencentes às gerações Y e Z e a amostra utilizada para efetuar o levantamento dos dados do estudo é de 100 pessoas.

O modelo de questionário desenvolvido foi elaborado com base no referencial teórico. A ferramenta virtual utilizada para desenvolver o questionário foi através do Gmail, o formulário do Google Docs. A aplicação desse foi acompanhada pelo e-mail do pesquisador no Gmail, sendo enviado o *link* do questionário para e-mail e *facebook* dos entrevistados.

A aplicação do questionário ocorreu em um período de 30 dias, contando do dia 15 de julho até o dia 15 de agosto de 2015, com perguntas fechadas, para entender o comportamento de compra da geração Y e Z no comércio do vestuário de Venâncio Aires no Rio Grande do Sul. Finalizada esta parte, realizou-se a interpretação dos dados dos questionários.

Os dados tabulados quantitativamente com o auxílio do Software SPSS e analisados sob a ótica quantitativa. Onde possibilitou utilizar procedimentos estatísticos, que possibilitaram sintetizar as informações obtidas, através dos dados encontrados.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram obtidos a partir da pesquisa com 100 entrevistados pertencentes a gerações Y e Z residentes de Venâncio Aires no Rio Grande do Sul. Desses, 46 entrevistados pertencem à geração Y, sendo 42% do sexo feminino e 58% do sexo masculino. O número de entrevistados da geração Z foi de 54 pessoas, sendo que 45% das pessoas do sexo feminino e 55% das pessoas do sexo masculino (Quadro 1).

	Geração Y	Geração Z
	46	54
Feminino	42%	45%
Masculino	58%	55%

Quadro 1 - Amostra de entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

A ferramenta virtual utilizada para desenvolver o questionário foi através do Gmail, formulários do Google Docs. A aplicação deste foi acompanhada pelo e-mail e *facebook* do pesquisador no Gmail, sendo enviado o *link* do questionário para e-mail e *facebook* dos 100 entrevistados.

A aplicação do questionário ocorreu em um período de 30 dias, no comércio do vestuário de Venâncio Aires no Rio Grande do Sul. Finalizada esta parte, realizou-se a interpretação dos dados dos questionários. Os resultados apresentados na pesquisa têm como objetivo entender o comportamento de compra das gerações Y e Z no vestuário de Venâncio Aires.

O Gráfico 1 apresenta que 46% da geração Y realizam compra pessoal mensalmente, seguindo para 36% quinzenalmente. Por outro lado, a geração Z, por um percentual de 52%, costuma realizar compras quinzenalmente. Esse fato pode ter influência direta, no que tange à geração Z, consequencia essa, da mesada que este indivíduo ganha de seus pais e/ou familiares.

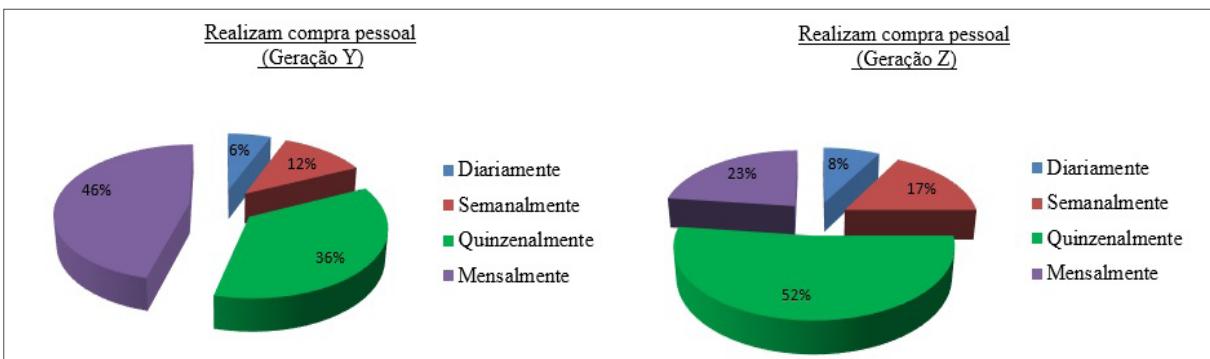


Gráfico 1 – Realizam compra pessoal

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Em relação à decisão de compra, a geração Y destacou-se, com um percentual de 37% de importância da loja e 27% da marca como prioridade, conforme apresentado no Gráfico 2.

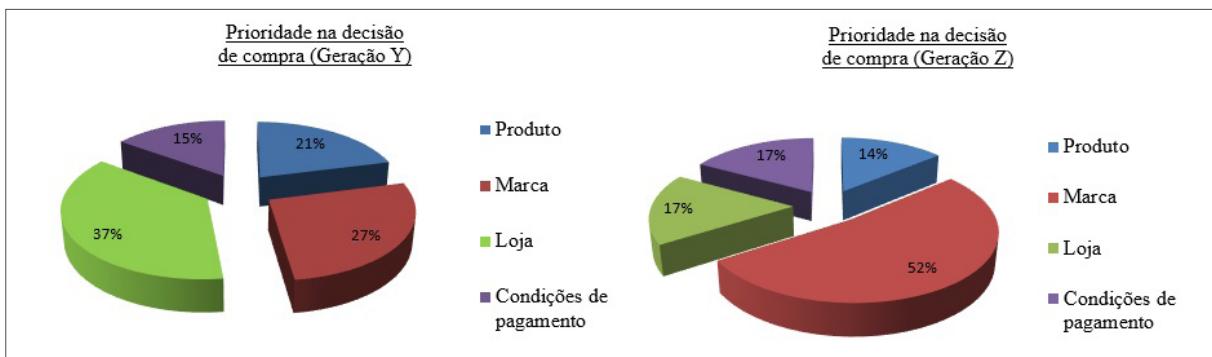


Gráfico 2 – Prioridade na decisão de compra

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Em contrapartida, os indivíduos da geração Z apresentaram um índice significativo de 52% de importância pela marca, em conformidade com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), os quais afirmam que a marca traduz aquilo que o serviço e/ou produto vale para o consumidor, ressaltando ainda, a sua visão e os seus sentimentos quanto ao bem. A força da marca altera-se em função da capacidade de conquistar a preferência e a fidelidade do consumidor (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

A partir dos resultados pode-se verificar que, tanto para a geração Y como para a Z, as quais têm algumas características bastante parecidas, a marca é algo importante. Isso reforça a preocupação e os cuidados que o varejo deve ter em entregar o produto ideal a essas gerações, pois estes consumidores gostam de inovação e entretenimento, informação e internet. Gostam e aceitam desafios e responsabilidades e são participativos. Dentre as condições atuais na vida moderna e globalizada, as potencialidades intelectuais do ser humano são apenas parcialmente usadas com a realização pessoal e profissional (LACOMBE; HEILBORN, 2009).

No que se refere à compra de vestuário pela internet, os dados apresentados no gráfico 3 demonstram que a geração Y apontou um percentual de 60% como hábito desconhecido. Ainda 27% realizam a compra pela internet com pouca frequência. Observou-se que a geração Z, apresentada pelo mesmo gráfico, representa um percentual de 62% de pouca frequência de compra de vestuário pela internet. Em oposição, estão 21%, com muita frequência de compra (Gráfico 3).

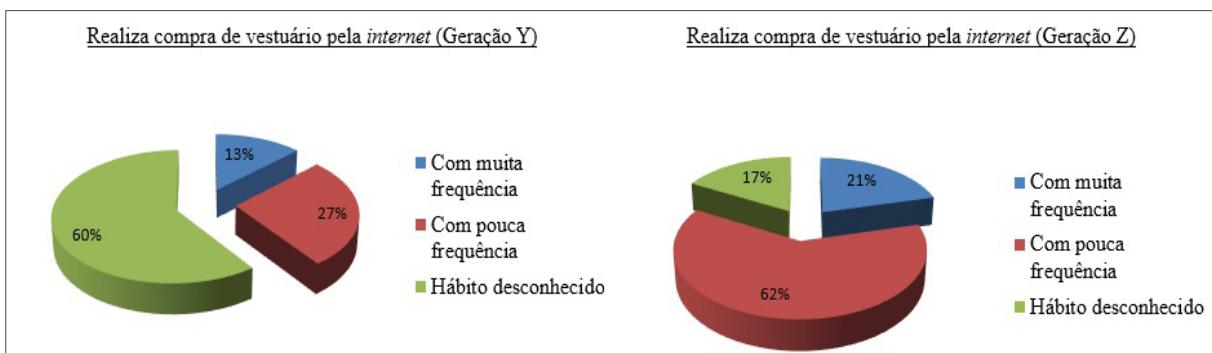


Gráfico 3 – Realiza compra de vestuário pela internet

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

O fato de os indivíduos de ambas as gerações usarem pouco dessa ferramenta pode estar atrelado à questão de dificuldade de acesso à internet ou, também, à característica de viverem em um município de porte pequeno, que visa ao consumo de maneira física no varejo local ou em municípios vizinhos. Contudo, a internet, para Shim et al. (2001), direcionando ao contexto de busca por produtos e/ou serviços, oferece um variado *mix* de produtos para comprar. Segundo os autores, o mais influente preditor da intenção de buscar informações via internet eram as experiências passadas de compra através dessa mídia, fator este relacionado com o risco percebido pelo consumidor.

Quanto às opções de compra no comércio de vestuário, a geração Y apresentou um percentual de 71% dos respondentes que definem as opções de compra oferecidas como boas, 19% como médias e 10% opções regulares (Gráfico 4).

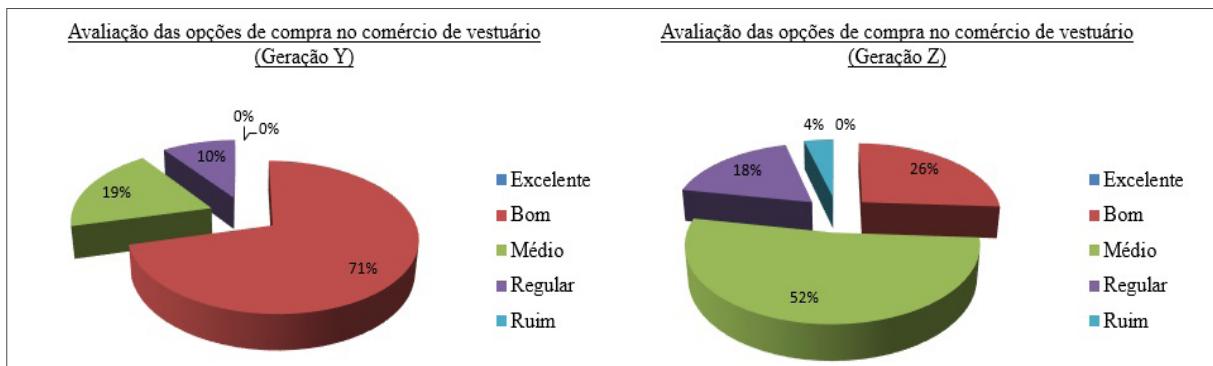


Gráfico 4 – Avaliação das opções de compra no comércio de vestuário

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Entre os entrevistados da geração Z o percentual de 52% dos respondentes apontou como médias as opções de compra no comércio. Ainda 26% definem como boas, 18% regulares e 4% ruins.

Conforme apresentado no gráfico 5, a geração Y frisa que a influência na compra de peças de roupa ocorre com 53%, pelo próprio usuário. Destacam-se também 21% através da influência de amigos, 16% de filhos e 10% de cônjuge.

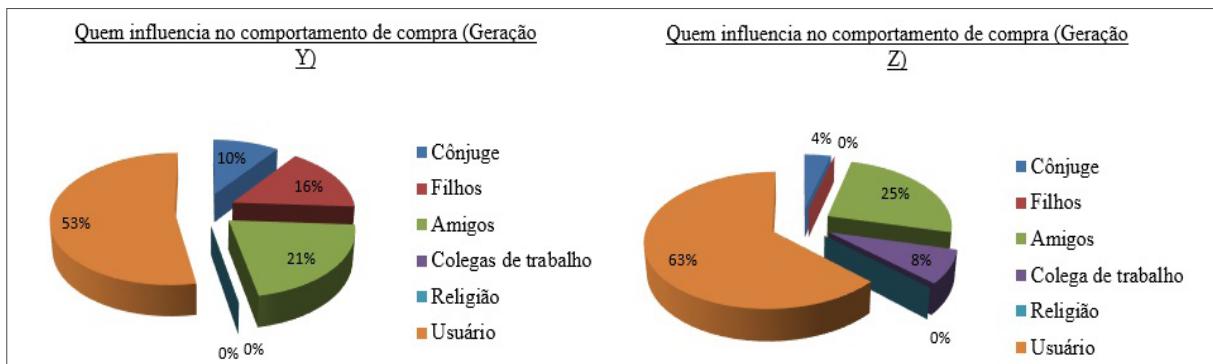


Gráfico 5 – Quem influencia no comportamento de compra

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

No que concerne à geração Z, apontou-se um percentual de 63% que não sofrem influência de terceiros, sendo o próprio consumidor quem decide pela compra de peças de roupa. As demais opções de influência de compra foram para 25% dos pesquisados exercidas por amigos, 8% por colegas de trabalho e 4% pelo cônjuge.

A Geração Y, segundo Rocha (2009), apresenta um perfil analítico que leva os jovens a pensarem nos fatos antes de tomarem decisões, mesmo que não acostumados com preocupações sobre estabilidades em cargos. Essa geração demonstra ser perspicaz, possuindo força e vigor intelectual que a capacita a exercer grande influência no consumo.

A opção pela aquisição de um produto ou serviço ocorre por meio de um processo de compra no qual algumas etapas podem ser evidenciadas e estas são verificadas ou não, dependendo dos atributos do produto comprado e sua complexidade, podendo, assim, optar-se pela compra sem ou com o consentimento e opinião de mais pessoas. Nessa direção, Rennó (2009) destaca que a compreensão do processo de decisão de compra é fundamental para os profissionais de *marketing*. A tomada de decisão, segundo Solomon (2008), pode ocorrer de forma consensual ou acomodativa. Caracteriza-se como consensual nas situações em que a família se manifesta de acordo com a aquisição do produto. A acomodativa acontece quando não há consenso e as prioridades são divergentes, inexistindo concordância quanto à satisfação ou não das expectativas dos indivíduos que estão participando da escolha. Sobre a tomada de decisão em família, Rennó (2009) esclarece que esta se verifica de maneiras variadas, considerando o contexto familiar e o produto e/ou serviço a ser comprado.

Constata-se que os indivíduos da geração Y, com um percentual de 61%, costumam comprar sempre na mesma loja de vestuário. Em oposição, notou-se que 70% dos indivíduos pertencentes à geração Z não costumam comprar sempre na mesma loja de vestuário (Gráfico 6).

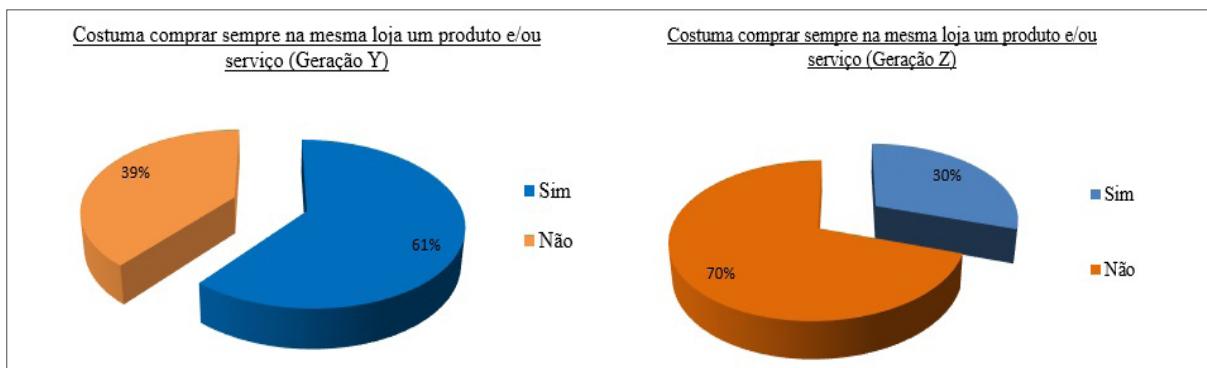


Gráfico 6 – Costuma comprar sempre na mesma loja um produto e/ou serviço

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

No que tange ao Gráfico 7, o dia preferível da semana para realizar compras, de acordo com geração Y, com um percentual de 67%, é o sábado. Ainda, notam-se

o percentual de 27% nas terças-feiras e 6% nas quintas-feiras.

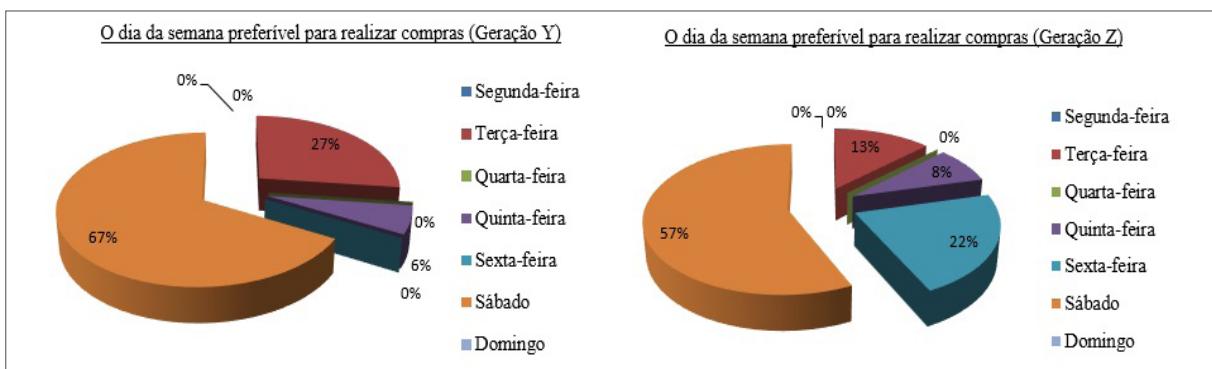


Gráfico 7 – O dia da semana preferível para realizar compras

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Verificou-se que 57% da geração Z optam por realizar compras no sábado, 22% preferem a sexta-feira e 13% a terça-feira para realizar compras.

Nota-se que a forma de pagamento mais utilizada pela geração Y é o dinheiro, com um percentual de 38%. Seguindo, 28% utiliza cartão e 25% o crediário (Gráfico 8).

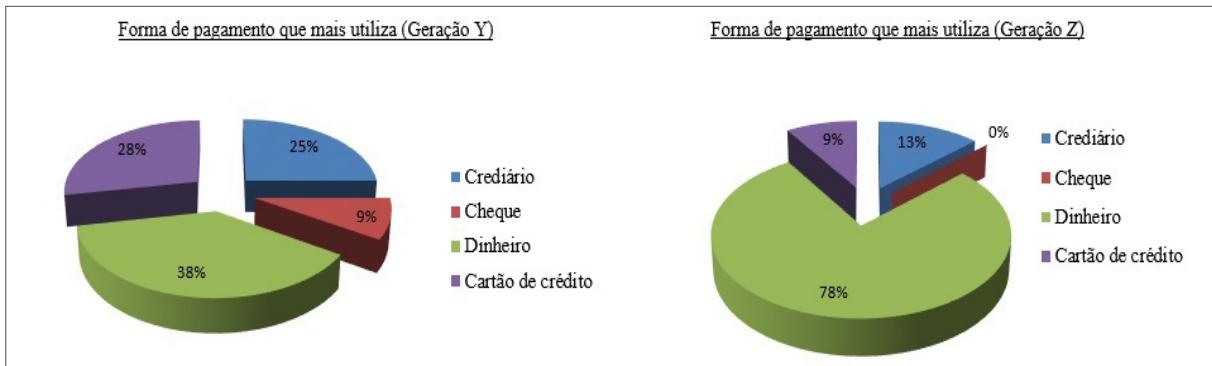


Gráfico 8 – Forma de pagamento que mais utiliza

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Outro dado revelado é que na geração Z, os indivíduos optam em usar como forma de pagamento o dinheiro, representado pelo gráfico com um percentual de 78%, ressaltando-se ainda, uma participação de 13% pela escolha do crediário e 9% pelo cartão. Visto assim que essa variável exerce influência na decisão de compra no varejo de vestuário, referindo-se à forma como a maioria dos entrevistados efetuam suas compras.

Concluindo assim, que a Fundação Procon (2016), define que o cartão de crédito é um meio que possibilita o pagamento à vista ou parcelado de produtos e serviços, seguindo requisitos já determinados, tais como, abrangência, limite do cartão, entre outros. Tendo como um dos objetivos, promover o mercado de consumo, facilitando as operações de compra no comércio em geral.

Destaca-se nos resultados que a geração Y opta por descontos, fato este

apresentado no gráfico por um percentual de 83%. Também 88% da geração Z têm interesse relevante pelo desconto (Gráfico 9).

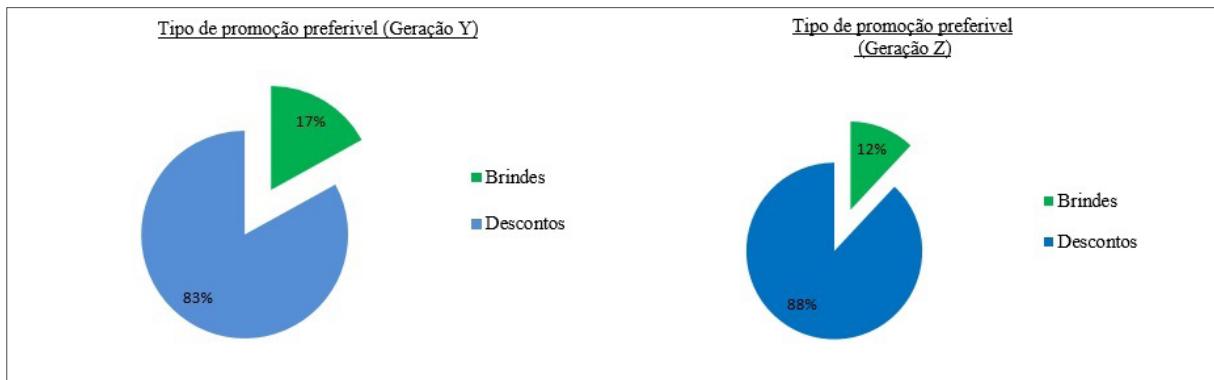


Gráfico 9 – Tipo de promoção preferível

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo entender o comportamento de compra das gerações Y e Z do comércio de vestuário de Venâncio Aires no Rio Grande do Sul, atingindo a expectativa através da construção do referencial teórico e da realização da pesquisa de campo. A partir deste estudo, foi possível distinguir algumas peculiaridades no processo de decisão de compra de vestuário referente às gerações abordadas.

O conhecimento do processo de consumo representa um ganho competitivo para as empresas, conhecer a Geração Y traz ganhos significativos, principalmente na gestão de produtos destinados a esse público. Pode-se destacar que a geração Y caracteriza-se por um perfil inovador, com tendências à volatilidade de comportamentos e liderança baseada em confiança e resultados. Pela juventude de suas experiências, demonstram a necessidade do domínio-próprio em seu estilo de vida (MIRANDA, 2011).

Quanto ao reconhecimento da necessidade da geração Y, nota-se que realizam compras pessoais mensalmente, enquanto que a geração Z faz suas compras quinzenalmente. Ambas as gerações consideram o cartão de crédito um facilitador para compras. Além disso, a prioridade na decisão de compra pela geração Y é a escolha pela loja e a marca escolhida. Já para a geração Z, a prioridade na decisão de compra é pela marca.

Foi possível, também, identificar que o comércio eletrônico no município, para a geração Y, não é o principal canal de compra de vestuário, sendo as lojas físicas a preferência dos consumidores. Como apontado no gráfico 3, um percentual de 60% relata que o hábito é desconhecido. Em contrapartida, 62% da geração Z realizam compra de vestuário pela internet com pouca frequência.

Referindo-se ao atendimento no comércio no município, os entrevistados, tanto

da geração Y como da Z, definem-no como bom. Também avaliam as opções de compra no comércio de vestuário do município, de forma positiva. O preço apresentado no vestuário local, até então, mostra-se bom, aos olhos da geração Y. A geração Z considera-o médio e regular. Outro fato relevante na pesquisa é que a geração Y, com um percentual de 61%, costuma comprar sempre na mesma loja de vestuário. Ponto este bastante curioso, uma vez que aponta, em contrapartida, que a geração Z diversifica bastante na escolha pela loja.

Ainda, a geração Y apontou um percentual de 53% dos indivíduos dizendo não serem influenciados pelos outros na escolha por peças de roupa. Segundo ainda, a geração Z também diz, na sua maioria, decidir ela mesma pela escolha da peça do vestuário. Ressalta-se serem duas gerações não viciadas em compras, nem mesmo pessoas que acabam agindo por impulso.

Neste contexto, nota-se que o dia preferível pela geração Y para realizar compras é no sábado, fato bastante semelhante com a geração Z, que diz também gostar de realizar compras no sábado. Outro ponto abordado na pesquisa foi a forma de pagamento mais utilizada, apontando que as gerações Y e Z mais utilizam, no momento, o pagamento em dinheiro, observando-se, ainda, que o tipo de promoção preferível das gerações citadas é o desconto na compra do produto.

Esta pesquisa apresenta limitações de generalização, pois limita-se a explorar e descrever uma parcela de indivíduos do município onde o estudo foi realizado, pertencentes às gerações Y e Z. Porém, este estudo pode estimular a realização de estudos futuros por outros pesquisadores. Desta forma, sugere-se como futuras investigações, no que tange aos gestores das empresas varejistas, no intuito de pesquisar as decisões estratégicas relacionadas à localização e ambiente de loja, estratégia de preço e atendimento direcionado às gerações Y e Z.

REFERÊNCIAS

BACCEGA, M. A.; CASTRO, G. S. Comunicação e consumo: cidadania em perigo? **Revista da ESPM**, v. 16, n. 04, 2009.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Marketing & moda**. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2007.

E-BIT. **Web Shoppers**. 25. ed. 2012. Disponível em: <<http://www.webshoppers.com.br>>. Acesso em: 27 de out. de 2015.

E-COMMERCE NEWS. **A dificuldade da venda de vestuário pelo comércio eletrônico**. 2012. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/a-dificuldade-da-venda-de-vestuario-pelo-comercio-eletronico>>. Acesso em: 16 jan. de 2016.

ENGELMANN, D. C. **O Futuro da Gestão de Pessoas**: como lidaremos com a geração Y? 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>>. Acesso em 23 de dez. de 2015.

FAGUNDES, M. M. Competência Informacional e Geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Curso de Biblioteconomia - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2011.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. O conceito de geração nas teorias da juventude. **Revista Sociedade e Estado, Brasília**, v. 25, n. 2, p. 185-204, 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRAGA, S. B.; GOMES, V. M. L. R. Um estudo sobre o consumo online de vestuário da geração Y. **Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 2, n. 2, p. 89-102, 2013.

FREIRE F. J.; LEMOS, J. F. Imperativos de Conduta Juvenil no século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 5, n. 13, p. 11-25, 2008.

IBGE: **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?lang=&codmun=432260&search=%7Cvenancio-aires>>. Acesso em: 02 de jun. de 2015.

JOBIM; NEVES. In: PIRES, D. B. **Design de moda**: olhares diversos. Barueri: Estação das Letras e Cores Editora, 2008.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; BERKOWITZ, E. N. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LOIOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu**, São Paulo, n. 219, p. 50-53, 2009.

LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n.70, p.1-7, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MCCRINDLE, M. **The ABC of the XYZ: Understanding global Generations**. Sydney: UNSW Press, 2011.

MIRANDA, M. I. **A Geração Y no limite do tédio**. Aparecida/SP: Ideias e Letras, 2011.

OLIVEIRA, S. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrar Editora, 2010.

PROCON: **Cartão de Crédito**. Disponível em:<<http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=447>>. Acesso em: 20 de fev. de 2016.

RAINES, C. B. **Generation X: A practical guide for managers**. Course Technology: 2000.

RENNÓ, F. S. A. Os fatores socioculturais e situacionais e seu impacto no comportamento do consumidor jovem em relação ao vestuário. **Dissertação** (Mestrado profissional em Administração). Faculdades Integradas de São Leopoldo/RS, 2009.

RICHERS, R. O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática. **Revista da Administração**, jul./set., 1984.

ROCHA, M. Depois do primeiro choque de realidade. Como a crise mudou o perfil dos impacientes executivos da chamada Geração Y. **Revista Exame**, n. 12, p. 52 - 54, 2009.

RODRIGUES, N. X. **Comportamento do consumidor no varejo de moda**. Disponível em: <http://site1.unibh.br/imgMarketing/blog_vestibular_2007/publicidade/artigo_nickolas.pdf>. Acesso em: 12 de jan. de 2016.

SANTOS, C. F. et al. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. **XIV SemeAD Seminário em Administração**, out, 2011.

SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do Consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SEBRAE/PR. **Estudo de comportamento de consumo**: segmento de vestuário, calçados e acessórios, 2011. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/StaticFile/InteligenciaCompetitiva/docs/Comercio_Varejista/Estudo%20de%20Comportamento%20de%20Consumo/Estudo_Comportamento_Consumo.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2015.

SHIM, S.; EASTLICK, M. A.; LOTZ, S. L.; WARRINGTON, P. An Online Prepurchase Intentions Model: The Role of Intention to Search. **Journal of Retailing**, v. 77, p. 397-416. 2001.

SMITH, A. D; RUPP, W. T. Strategic on line customer decision making: leveraging the transformational power of the Internet. **On Line Information Review**, v. 27, n. 6, p. 418-432. 2003.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TREPTOW, D. **Inventando moda**: planejamento de coleções. 3. ed. Brusque: Doris Treptow, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE ATIVIDADES FÍSICAS DESPORTIVAS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA

Silvana Saionara Gollo

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Erechim. Rio Grande do Sul.

Angelita Freitas da Silva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Erechim. Rio Grande do Sul.

Keila Cristina Rosa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Erechim. Rio Grande do Sul.

Rayssa Oliveira

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Erechim. Rio Grande do Sul.

Priscila Serrão

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Erechim. Rio Grande do Sul.

atividades físicas desportivas em academias de ginástica, visando identificar o perfil dos consumidores, hábitos de compra e consumo, motivos para a praticar atividades físicas e de escolha de uma academia. A pesquisa classifica-se como qualitativa e exploratória (1^a fase) e quantitativa e descritiva (2^a fase). Na pesquisa exploratória realizou-se pesquisa bibliográfica e entrevistas e, na pesquisa descritiva o Levantamento Tipo Survey. Na pesquisa exploratória pesquisou-se 20 frequentadores de academias e 365 na pesquisa descritiva. Os entrevistados são do sexo masculino e feminino, com idade predominante entre 15 e 34 anos, que frequentam mais de duas vezes por semana uma academia e praticam musculação, atividades aeróbicas, artes marciais, dança e natação. Constatou-se que dentre os motivos para frequentar as academias estão: saúde, estética, condicionamento físico, qualidade de vida e diminuição do stress. Em percentuais menores: prazer, satisfação, status e oportunidade de fazer amizades. Os motivos de escolha da academia são: localização, equipe de instrutores, infraestrutura, equipamentos, preços, atendimento, indicação de amigos e horários. Observou-se que a estética é um motivo importante para a prática de atividades desportivas para ambos os sexos, destacando-se as pessoas com idade entre 15 a 24 anos.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento do

RESUMO: A prática de atividades físicas desportivas pode levar a melhor qualidade de vida. Tal pressuposto, tem contribuído para aumento da demanda, oferta de serviços e concorrência no setor de academias de ginástica. As academias que melhor se posicionarem e atenderem necessidades e desejos dos consumidores aferirão melhores resultados sustentáveis. Este artigo tem por objetivo analisar o comportamento do consumidor de

consumidor, Hábitos de compra e consumo, Academias de ginástica.

ABSTRACT: The practice of the physical activities can lead to a better quality of life. This assumption has contributed to increased demand and service supply and the competition in the sector. The academies that best position themselves and meet the needs and desires of consumers it will have better sustainable results. This article aims to analyze the behavior of the consumer of physical activities in the gyms, aiming to identify the profile of consumers, buying and consumption habits, reasons for practicing and choosing of the physical activities a gym. The research is classified as qualitative and exploratory (1st phase) and quantitative and descriptive (2nd phase). The exploratory research was used bibliographic research and interviews and, in the descriptive research, Survey. In the exploratory research were investigated 20 students of academies and 365 in the descriptive research. The interviewees are male and female, aged between 15 and 34 years, who attend more than twice a week a gym and practice bodybuilding, aerobic activities, martial arts, dance and swimming. We verified that among the reasons for attending the academies are: health, aesthetics, physical conditioning, quality of life and reduction of stress. In smaller percentages: pleasure, satisfaction, status and opportunity to make friends. The reasons for choosing the academy are: location, team of instructors, infrastructure, equipment, prices, service, indication of friends and office hours. It was observed that esthetics is an important motive for the practice of sports activities for both sexes, especially people aged 15 to 24 years.

KEYWORDS: Consumer behavior, Habits of purchase and consumption, Gymnastics.

1 | INTRODUÇÃO

No segmento econômico de serviços, um dos tipos de negócios mais conhecido e promissor no mercado contemporâneo é o de academias de ginástica que oferecem atividades físicas desportivas. O dicionário define “academia” como “sociedade ou agremiação de caráter científico, literário, artístico, desportivo” e “local para práticas desportivas ou recreativas.” (HOUAISS, 2010, p.7). Para os filosóficos gregos, as atividades físicas desenvolvidas em academias desportivas tinham como princípios a formação do espírito e da moral (CAPINUSSÚ E COSTA, 1989). Atualmente, são conhecidas pela capacidade de garantir uma melhor qualidade de vida, estando ligadas à ideia de saúde, estética, beleza, bem-estar e lazer. O pressuposto de que o corpo, espírito e a alma são um todo inseparável e indivisível leva o ser humano a reconhecer a importância da prática de atividades físicas desportivas para o seu desenvolvimento físico e emocional.

Conhecido o fato de que a prática de atividades físicas é responsável pela melhoria da qualidade de vida, uma parcela da população tem buscado desenvolvê-las com mais frequência. A pesquisa de Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico (VIGITEL), realizada em 2014 apontou que

a frequência de adultos que praticam atividades físicas no tempo livre, equivalente a pelo menos 150 minutos de atividade física moderada por semana (BRASIL, 2015).

O aumento da demanda por atividades físicas desportivas em academias de ginástica faz com que, pelas leis de livre mercado, a oferta de serviços também aumente e, com isso, a concorrência do setor. Dados da Pesquisa International Health, Racquet & Sportsclub Association, publicada em 2015, a indústria global de academias continua crescendo, apresentando uma receita total de aproximadamente U\$ 81 milhões em 2015, 187.000 empresas e 151 milhões de membros no mundo inteiro. A pesquisa indica que 10 países (Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Japão, França, Canadá, Austrália, Brasil, Itália e Espanha) são responsáveis por 71% da receita total da indústria. O Brasil é indicado como o segundo país com maior número de academias, possuindo cerca de 31.800 academias e 8 milhões de pessoas que as frequentam. (IHRSA, 2016)

Com o aumento da concorrência no negócio de academias de ginástica, àquelas que melhor se posicionarem estrategicamente e atenderem as necessidades e os desejos dos consumidores aferirão maiores resultados sustentáveis ao longo do tempo. Para tanto, as academias precisam entender o comportamento do consumidor, entendido, segundo Solomon (2002, p.9), como o “estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos.” No estudo do comportamento do consumidor, torna-se também um imperativo de sucesso o conhecimento gerencial sobre o perfil e hábitos de consumo, motivos que levam os consumidores a frequentarem e escolherem uma academia de ginástica. Sem generalizar, pode-se inferir que há uma falta de conhecimento por parte de alguns gestores de serviços de atividades físicas desportivas sobre o comportamento do consumidor de academias de ginástica na região do estudo, norte do Rio Grande do Sul, o que o torna importante para a formulação de estratégias.

Este artigo tem como objetivo analisar o comportamento do consumidor de atividades físicas desportivas desenvolvidas em academias de ginástica. Os objetivos específicos são: identificar o perfil dos consumidores que frequentam academias; revelar hábitos de compra e consumo de serviços de atividades físicas desportivas; identificar os motivos que os levam a praticar atividades físicas em academias de ginástica; levantar os fatores considerados importantes na escolha de uma academia de ginástica. O texto está estruturado de forma a apresentar, além desta introdução, uma revisão da literatura, a metodologia, a análise de dados da pesquisa e, no final, são expostas as considerações finais e referências.

2 | REVISÃO TEÓRICA

2.1 Marketing de Serviço: Conceito de Serviço e Marketing Mix

O termo serviço é definido como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte possa oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. (KOTLER, 2016, p.397). Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p.21), os serviços são geralmente baseados no tempo, “seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade.” Dentre as características dos serviços podem ser citadas: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. A intangibilidade nos serviços é expressa por desempenho e ações, enquanto a inseparabilidade evidencia que os serviços são vendidos, produzidos e consumidos simultaneamente, diferentemente dos bens que são produzidos, vendidos e então consumidos. A variabilidade é entendida como o potencial para o desempenho diferente de uma transação de serviço para outra, devido ao fato de os serviços serem produzidos por pessoas. (KOTLER, 2006; HOFFMAN et al, 2009).

O marketing nas organizações de serviços tem uma função complexa, diferenciada e de grande abrangência. Sarquis (2009, p.15) explica que o marketing “deve desempenhar tarefas de âmbito interno, externo e interativo”. O autor explica que o marketing externo é responsável pelas tarefas relacionadas à geração de promessas aos consumidores de serviços; o marketing interno responsável por tarefas destinadas a viabilizar o cumprimento das promessas, via funcionários e sistema de serviços da organização; já, o marketing interativo, responde pelas tarefas que asseguram a efetivação das promessas de serviços feitas aos clientes.

Os elementos do marketing mix de serviços são: pessoas, preço, distribuição e logística, comunicação e vendas. (SARQUIS, 2009). Segundo o autor (p.20), o mix de pessoais envolve “a gestão do pessoal de serviços (de linha de frente e de retaguarda), gestão de gerentes e supervisores, gestão de clientes e do relacionamento com clientes, gestão de outros clientes presentes no ambiente de serviços e a cultura organizacional.” O mix de preço possui os seguintes elementos: “gestão estratégica de preços, objetivos de preços, estratégias de preços, métodos de determinação de preço-base, fatores de balizamento do preço final e a forma de remuneração dos serviços.” Enfatiza o autor que o mix de distribuição e logística envolve as atividades para tornar o serviço acessível e disponível ao mercado-alvo, o qual tem como componentes essenciais: “design de canal, seleção de membros do canal, coordenação do canal, conflitos de canal e avaliação de desempenho dos membros do canal (gestão do canal de distribuição); gestão da demanda, gestão da capacidade de serviços, gestão de filas e reservas, configuração da entrega, localização das instalações, prazo de atendimento e informações (gestão da logística de marketing).” (SARQUIS, 2009, p. 21). O mix de comunicação e vendas envolve as estratégias referentes às ferramentas de comunicação de marketing, que tem por objetivo a promoção dos serviços, além

da informação aos consumidores da organização. “Os principais elementos desse mix são: propaganda, relações públicas, promoção de vendas, merchandising, venda pessoal e marketing direto.” (SARQUIS, 2009,p. 21).

2.3 Comportamento do Consumidor: Teorias, conceitos e fatores que influem na compra

Vários estudos foram realizados com vistas a construção de teorias para o estudo do comportamento do consumidor. A teoria behaviorista afirma que todo comportamento é observável, sendo uma função do impulso e do hábito. “O impulso leva o organismo cegamente à ação”. Os hábitos são criados pela contiguidade da resposta ao reforço.”(KARSAKLIAN, 2009, p.27). A teoria psicanalista disserta que o “comportamento humano é determinado basicamente pela motivação inconsciente e pelos impulsos instintivos”, ou seja, o comportamento que mais a pessoa tende a demonstrar não tem necessariamente conhecidas as suas razões, pois as decisões foram tomadas quase que inconscientemente. (KARSAKLIAN, 2009, p.28). As teorias cognitivas afirmam que comportamentos dependerão tanto das escolhas conscientes do indivíduo, como dos acontecimentos do meio sobre os quais ele não tem controle e que atuam sobre ele.” (KARSAKLIAN, 2009, p.28). A teoria humanista traz pesquisadores que afirmam que o “comportamento humano não pode ser aplicado pela simples relação que se faz entre suas reações e estímulos aos quais ele reage.” O precursor dessa teoria, Maslow, explicou que o homem é dirigido por “certas necessidades em ocasiões específicas, hierarquizando-as das necessidades fisiológicas às de autorrealização. (KARSAKLIAN, 2009, p.33). As teorias construídas a respeito do comportamento humano e aplicáveis ao comportamento do consumidor podem ajudar a elucidar aspectos relacionados ao processo de decisão de compra e consumo conscientes.

Definindo comportamento do consumidor, Blackwell, Miniard & Engel (2005), afirmam que é o por quê e como as pessoas compram e consomem. Peter e Olson (2009) definem comportamento do consumidor como o estudo referente às reações ou ações observáveis e mensuráveis dos consumidores, sendo diferentes do afeto e da cognição porque é externo e pode ser observado diretamente. Mooij (2010) afirma que o comportamento do consumidor trata do estudo dos processos envolvidos na escolha, na compra, no uso e na disposição de produtos, serviços ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. Dessa forma, este processo inclui questões sobre o que pode influenciar o consumidor antes, durante e depois da compra.

Para Kardes, Cronley e Cline (2014), o comportamento do consumidor consiste em conhecer as atividades envolvidas no consumo, na compra, uso e disposição de produtos e serviços, inclusive quando se trata de consumo emocional. Para os autores, atividades de compra são aquelas através das quais os consumidores adquirem bens e serviços; as atividades de uso são aquelas onde, quando e como o

consumo ocorre; as atividades de disposição de produtos dizem respeito a como os consumidores livram-se dos produtos ou embalagens após o consumo, envolvendo o descarte, reciclagem, reuso e a revenda. Segundo Peighambari et al. (2016), a área do comportamento do consumidor tem sido de grande interesse dos pesquisadores em ciências sociais, mas a explosão de pesquisas sobre o assunto começou a 50 anos atrás. Afirmam também que a literatura sobre o tema é extensa e diversa, pois acompanha as transformações da sociedade, da economia, da tecnologia e de seus efeitos sobre o comportamento de compra. Kotler e Keller (2012) afirmam que, uma vez que o propósito do marketing centra-se em atender e satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores, torna-se fundamental conhecer o seu comportamento de compra.

Os fatores que influenciam o comportamento do consumidor estão normalmente divididos em quatro grandes áreas: os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Segundo Karsaklian (2009), os **fatores culturais** são determinantes no comportamento do consumidor, pois representam um conjunto de valores e crenças criado pela sociedade, formados por subculturas e também pela classe econômica, que agrupa pessoas em estratos que compartilham valores, modos de vida, interesses e comportamentos de consumo. Os **fatores sociais** formados por grupos de referência, que são pontos orientadores onde o indivíduo busca um padrão para proceder julgamentos. Os grupos de referência são divididos em primários e secundários, ambos divididos em formais e informais. Os **fatores pessoais** mais influentes são a idade e ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estágios psicológicos e estilo de vida. Os fatores psicológicos afetam o comportamento de compra e são determinantes para a reação dos consumidores aos estímulos de marketing são a motivação, percepção, aprendizagem e memória. (KARSAKLIAN, 2009).

3 | METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

Esta pesquisa classifica-se, quanto a abordagem, em pesquisa qualitativa (1º fase) e pesquisa quantitativa (2º fase). A pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2006), caracteriza-se por ser não-estruturada, de natureza exploratória, baseada em pequenas amostras e tem o objetivo de prover percepções e compreensão do problema. Já a pesquisa quantitativa busca quantificar os dados, e normalmente aplica alguma forma de análise estatística. Na pesquisa quantitativa, conforme as premissas citadas por Hair et al. (2006, p.107), são feitas “perguntas formais, em opções de resposta predeterminadas, com o uso de questionários [...] aplicados a grandes quantidades de respondentes.” Quanto aos objetivos, na primeira fase, a pesquisa é exploratória que segundo Malhotra (2006, p.100), “visa explorar ou

fazer uma busca em problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão. A pesquisa exploratória pode ser usada para qualquer uma dessas finalidades: formular um problema ou defini-lo com maior precisão e ou identificar cursos alternativos de ação". Na segunda fase classifica-se como pesquisa descritiva, que, segundo Rudio (2010, p.70), é utilizada para descobrir e observar fenômenos visando descrê-los, classificá-los e interpretá-los. Quanto ao procedimento, na pesquisa exploratória e qualitativa realizou-se pesquisa bibliográfica e pesquisa qualitativa, essa com entrevistas realizadas a frequentadores de academias desportivas. Na pesquisa descritiva e quantitativa utilizou-se Levantamento Tipo Survey, que segundo Malhotra (2006), é método de pesquisa que coleta as informações diretamente dos respondentes apropriados, tendo como objetivo descrições quantitativas de uma população, com o uso de um instrumento de pesquisa pré-definido.

3.2 Plano de Amostragem

3.2.1 Definição da população

A população da pesquisa envolveu os frequentadores de academias desportivas de Erechim/RS. Este número foi estimado através de pesquisa em 21 academias registradas na Junta Comercial de Erechim/RS, em 2013. O número total de matriculados nestas academias foi de 6941 pessoas.

3.2.2 Tamanho da Amostra

1º fase da pesquisa: na pesquisa exploratória selecionou-se 20 pessoas frequentadoras de academias desportivas pelo critério de conveniência. Na 2º fase da pesquisa: as pesquisas descritivas, do tipo levantamento, exigem amostras grandes e significativas. Para o cálculo da amostra utilizou-se o seguinte cálculo e parâmetros amostrais: $n = Z^2 * p * q / [e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)]$. Onde: n = número de consumidores (tamanho da amostra); Z = número do desvio padrão (1,96 para intervalo 95% de confiança/margem de segurança); p = estimativa da proporção (50%); q = 1 - p (1 – estimativa da proporção), sendo $(p + q) = 100\%$, então q = 50%; N = tamanho da população; e = erro amostral (desvio padrão da proporção, 5%). O tamanho da amostra foi de 365 frequentadores de academias.

3.2.3 Técnica de Amostragem

Nesta pesquisa utilizou-se a amostragem não- probabilística. Neste caso, a probabilidade de selecionar um elemento em vez de outro é desconhecida e, sendo assim, as estimativas obtidas nesta pesquisa não podem ser projetadas para a população.

3.3 Procedimento e Instrumento de Coleta de Dados

A pesquisa exploratória realizou-se através de entrevistas em profundidade com pessoas que frequentam academias, utilizando-se um protocolo de pesquisa

não-estruturado com questões abertas. Na pesquisa descritiva utilizou-se um questionário estruturado, com questões fechadas do tipo dicotômica, escolha única, múltipla escolha e questões utilizando escala de importância com 5 pontos (1 = sem nenhuma importância e 5 muito importante). Os questionários foram aplicados por meio eletrônico através do Google Docs.

3.4 Procedimento de análise de dados

Os dados da pesquisa exploratória foram analisados na forma de textos e descrição qualitativa. Na pesquisa descritiva os dados foram sistematizados e processados calculando-se a frequência das respostas e o cruzamento entre as variáveis, utilizando-se o Sistema estatístico SPSS.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. Pesquisa Qualitativa e Exploratória

Os dados da pesquisa exploratória forneceram informações sobre modalidades de atividades desportivas preferidas pelos consumidores, motivos para realizar atividades físicas, frequência às academias, motivos de escolha de academias.

4.1.1 Perfil dos entrevistados

Participaram 20 pessoas, do sexo feminino e masculino. Os respondentes do sexo masculino tinham uma média de idade de 25 anos, enquanto do sexo feminino a idade média foi de trinta anos.

4.1.2 Modalidades desportivas e motivos para frequentar academias

As modalidades de atividades desportivas preferidas de acordo com a pesquisa foram: musculação, exercícios aeróbicos, dança, natação, artes marciais. Os respondentes frequentam a academia de três a cinco dias por semana. Os dados obtidos revelaram que os dois principais motivos que levam as pessoas a praticarem atividades físicas em academias são: saúde, busca pela qualidade de vida, estética, melhoria do condicionamento físico, redução do stress. Alguns entrevistados afirmaram que “vou à academia para fazer novas amizades”, “por prazer e satisfação pessoal”. Isso aponta que a academia está relacionada também ao lazer, a descontração, amizade e que a atividade física vem se tornando cada vez mais prazerosa para as pessoas e não está ligada somente a ideia de saúde e estética.

4.1.3 Motivos de escolha da academia

Entre os motivos de escolha de academias destacam-se: localização, preço, qualificação e atendimento dos profissionais, sendo ainda relevante as referências informais das pessoas que frequentam academias.

4.2 Pesquisa Quantitativa e Descritiva

Na pesquisa descritiva foram coletados e mensurados dados sobre o perfil, hábitos e compra e consumo e motivos para frequentar uma academia de ginástica, cujos resultados estão apresentados a seguir.

4.2.1 Perfil dos consumidores de serviços de academia de ginástica entrevistados

- **Perfil demográfico:** dos entrevistados, 54% são do sexo masculino e 46% do sexo feminino. Quanto à faixa etária, observa-se a predominância de pessoas com idade entre 20 e 24 anos (32% dos entrevistados), entre 15 e 19 anos (24% dos entrevistados) e entre 25 e 29 anos (20% dos entrevistados). Entre os demais participantes da pesquisa, 12% estão entre 30 e 34 anos, 6% entre 35 e 39 anos e 7% possuem outras idades, que giram entre 40 e 74 anos.

- **Perfil socioeconômico:** dos entrevistados, 20% possuem nível médio completo, 36% possuem nível superior incompleto, 14% nível superior completo e 15% possuem pós-graduação. Quanto à ocupação, a maioria dos entrevistados são empregados de empresas privadas (35%), seguidos por estudantes e estagiários, 28%; empresários, 13%; servidores públicos, 10%; profissionais liberais, 8%; pessoas não empregadas 4% e aposentados, 2%. Os dados da faixa de renda apontam que 43% dos participantes da pesquisa estão na faixa de renda mensal entre 1 a 2 salários-mínimos; 22% estão na faixa de renda mensal entre 2,1 a 3 salários-mínimos; 16% encontram-se na faixa de renda mensal entre 3,1 e 5 salários-mínimos. Outros 16% estão na faixa de renda mensal entre R\$ 5,1 e 10 salários-mínimos. e os demais respondentes (9%) estão na faixa de renda superior a 10 salários-mínimos.

4.2.2 Hábitos e Motivos de Compra e Consumo dos Serviços de Atividades Físicas em Academias de Ginástica

- **Frequência de Prática de Atividades Físicas em Academias de Ginástica-** do total de respondentes, 28% vão à academia três vezes por semana, 20% cinco vezes por semana, 17% seis vezes por semana, 16% quatro vezes por semana, 15% duas vezes por semana, e 3% vão uma vez por semana.

- **Tempo de Prática de Atividade Física em Academia de Ginástica: de acordo com os entrevistados,** 25% frequentam uma academia há mais de 2 anos, 16% frequentam de seis meses a um ano, 10% de um ano a um ano e meio, outros 10% de um ano e meio a dois, 9% cerca de dois meses, 8% cerca de três meses e outros 8% cerca de um mês. Já 5% vão academia há cerca de quatro meses e 3% há cerca de cinco meses.

- **Atividades desportivas praticadas em academias de ginástica:** no que diz respeito às atividades que os entrevistados desenvolvem nas academias, destacam-se a musculação (65%) e as atividades aeróbicas (22%). Em menores percentagens, são citadas as artes marciais (5%), a dança (4%) e natação (3%).

- Motivos para a prática de atividades físicas em academias de ginástica: dentre os motivos para frequentar as academias os entrevistados apontaram como principais: saúde, estética, melhoria do condicionamento físico, qualidade de vida e diminuição do stress. Outros motivos também citados, entretanto com percentuais menores foram: prazer, satisfação, status, oportunidade de fazer novas amizades, tornar-se atleta. Os dados percentuais podem ser observados no Gráfico 1.

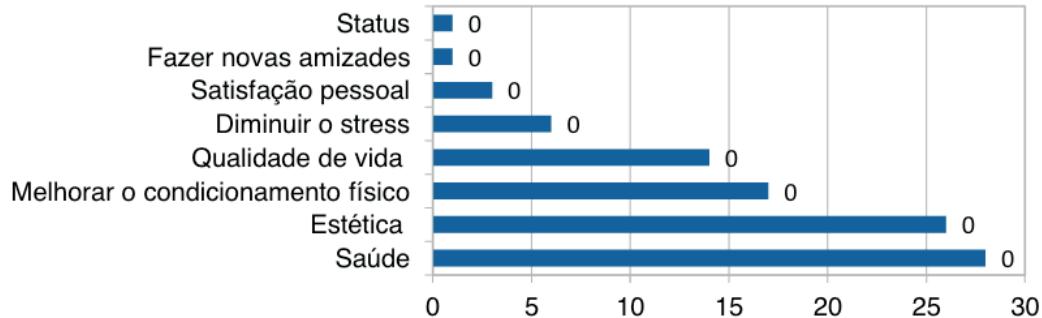


Gráfico 1 – Motivos para a prática de atividades desportivas em academias de ginástica.

Fonte: Dados da pesquisa de levantamento, 2016

Rocha, Peito e Zazá (2011) estudando os motivos para a prática de atividade física em academias verificaram que os principais motivos estão relacionados a: melhorar ou manter o estado de saúde (90,4%), aumentar o bem-estar corporal (85,2%), melhorar a qualidade de vida (82,6%), aumentar o status social (41,7%), indicações médicas (35,6%) e incentivo de amigos/família (30,4%). Lima (2009), em seu estudo sobre motivos para a prática desportiva em academias, identificou os seguintes resultados: adotar um estilo de vida saudável (61,9% importantíssimo/ 33,3% importante), melhorar desempenho físico (42,9% importantíssimo/ 52,4% importante) e confiança no professor (42,9% importantíssimo/ 38,1% importante) são decisivos para adotar a prática regular de exercício físico. Manter-se em forma (85,7% importantíssimo, 9,5% importante), atenção do professor (76,2% importantíssimo/ 23,8% importante), aumentar bem-estar corporal (66,7%importantíssimo e 33,3%importante) e prazer da prática(61,9%importante) são decisivos para permanecer nesta atividade. Ao contrário, motivos como ter status social (9,5% pouco importante/ 90,5% sem importância), sair de casa (9,5% pouco importante/ 90,5% sem importância) influência da televisão (14,3% pouco importante/ 85,7% sem importância) e ter contato social (38,1% pouco importante/61,9% sem importância) não foram considerados importantes para aderir e permanecer nessa atividade. Os dados das pesquisas dos autores citados corroboram os resultados pesquisa.

- Motivos para escolha de uma academia: como mostra o Gráfico 02, os motivos mais citados foram: localização, equipe e instrutores, infraestrutura e equipamentos, preços, qualidade no atendimento, indicação de quem já frequenta e horários.

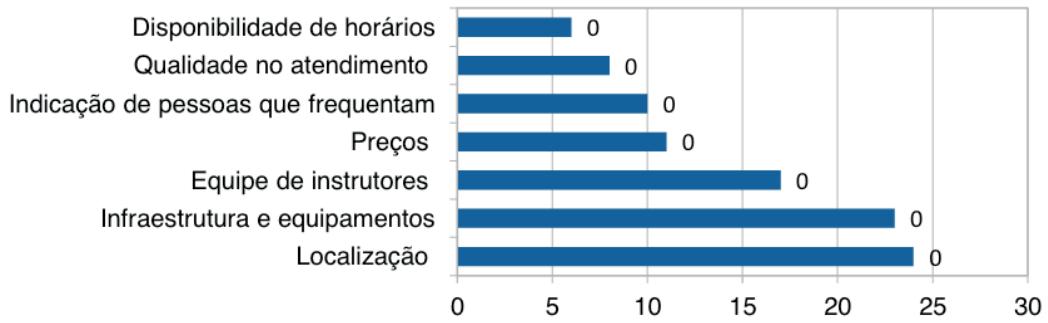


Gráfico 2 – Motivos para escolher uma determinada academia de ginástica.

Fonte: Dados da pesquisa de levantamento, 2016

4.2.3 Cruzamento dos dados do motivo para frequentar a academia: “Estética” por sexo e faixa etária

- **Sexo x estética:** observou-se que tanto para os homens quanto para as mulheres entrevistados, a estética é um motivo importante para frequentar academias de ginástica, visto que 49% dos homens e 51% das mulheres frequentam academias por motivo de estética.

- **Faixa Etária x estética:** dos entrevistados que declararam o motivo para frequentar uma academia é a estética, percebeu-se que as pessoas com menos idade, ou seja, de 15 a 24 anos estão mais preocupados com a estética. (Gráfico 4)

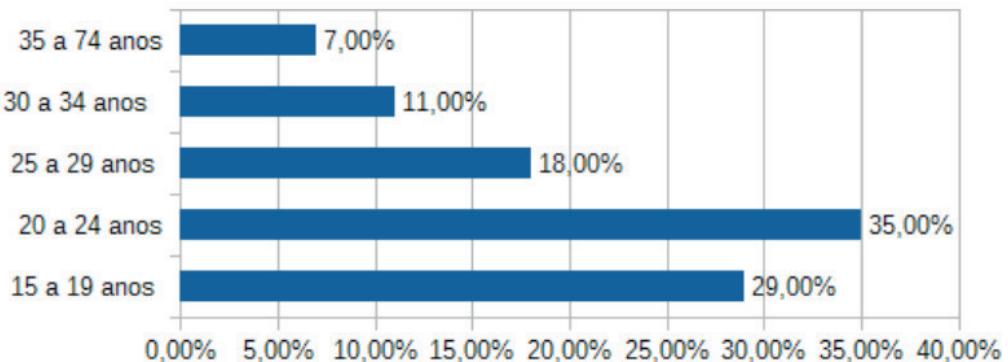


Gráfico 4 – Motivo estética x idade dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa de levantamento, 2016

4.2.4 Cruzamento dos dados do motivo para frequentar a academia “Diminuição do stress” por sexo e faixa etária

- **Sexo x Diminuição do stress:** dentre os entrevistados que relacionaram academia com motivo para diminuir o stress, constatou-se que são os homens que mais buscam uma academia com o intuito de diminuir o stress., visto que este foi apontado por 62% dos homens e somente 38% por mulheres.

- **Faixa etária x diminuição do stress:** analisando-se o fator diminuir o stress como um dos motivos de ir a uma academia e vinculando-o às idades dos entrevistados, percebe-se que este é um motivo presente em quase todas as faixas

etárias. Diminuir o stress é um motivo mais importante entre pessoas com idade acima de 20 anos, intensificando-se entre 30 a 59 anos, conforme apontam os dados do Gráfico 5.

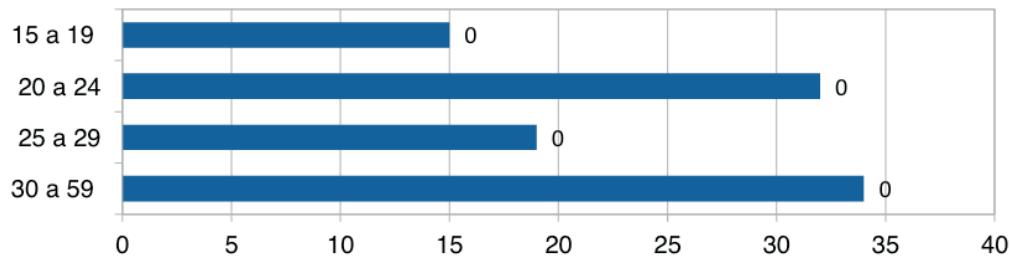


Gráfico 5 – Motivo diminuição do stress x idade dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa de levantamento, 2016

4.2.5 Cruzamento dos dados do motivo para frequentar a academia “Qualidade de vida” por sexo e faixa etária

– **Sexo x qualidade de vida:** dos entrevistados que selecionaram a qualidade de vida como um dos motivos que os levaram a procurar uma academia a maioria é mulher (57%), sendo 43% homens. Desta forma, é visto que as mulheres pensam mais na qualidade de vida quando procuram uma academia.

- **Faixa etária x qualidade de vida:** dos entrevistados mais jovens até os de 59 anos a qualidade de vida foi considerado um motivo importante para a escolha de uma academia. A maior incidência de respostas está entre pessoas de 30 e 59 anos que escolheram essa opção. (Gráfico 6). Em adultos, altos níveis de atividade física estão positivamente relacionados com qualidade de vida física e mental (Bize et al., 2007).

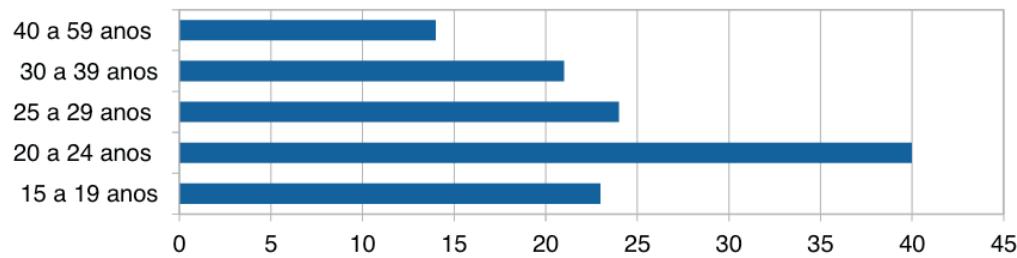


Gráfico 6 – Motivo qualidade de vida x idade dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa de levantamento, 2016

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados das pesquisas da área de saúde e as notícias veiculadas na mídia levam as pessoas a uma preocupação com a saúde, saúde, bem-estar e a forma física. Existe uma cultura, que incentiva a busca por um padrão físico que é possível alcançar frequentando-se uma academia desportiva, o que conduz ao aumento da demanda e oferta deste setor. O marketing é a base para que os gestores

conheçam seus consumidores e possam traçar novas estratégias para as academias de ginástica.

Este artigo avaliou o comportamento do consumidor de serviços de academia de um município do Alto Uruguai Gaúcho e constatou-se que os entrevistados frequentam a academia de três a cinco vezes por semana e praticam principalmente, musculação atividades aeróbicas, artes marciais, dança e natação. Dentre os motivos para a prática de atividades físicas em academias de ginástica os entrevistados apontaram a saúde, estética, melhoria do condicionamento físico, qualidade de vida e diminuição do stress. Citaram também, prazer e satisfação e a oportunidade de fazer novas amizades.

O motivo estética para a frequentar academias é importante tanto para os homens quanto para as mulheres, em especial para pessoas de 15 a 24 anos estão mais preocupados com a estética. Na análise “diminuição dos stress”, constatou-se que são os homens que mais buscam uma academia por este motivo, o qual é mais importante entre pessoas com idade acima de 20 anos. No motivo “qualidade de vida” observou-se que as mulheres pensam mais na qualidade de vida quando procuram uma academia. E a maior incidência entre mulheres e homens que citaram este motivo está entre pessoas de 30 e 59 anos. Com relação à estética, diminuição do stress e qualidade de vida, sugere-se que novos estudos sejam realizados, visando identificar se estas características da atividade física dependem do tipo, duração, frequência semanal e intensidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Vigilância Brasil 2013 Saúde Suplementar : vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico / Ministério da Saúde, Agência Nacional de Saúde Suplementar. – Brasília : Ministério da Saúde, 2014. 120 p. Disponível em: <https://biavati.files.wordpress.com/2014/05/vigitel-2013.pdf>

BIZE, R., JOHNSON, J. PLOTNIKOFF, R. Physical activity level and health - related quality of life in the general adult population: A systematic review. *Preventive Medicine*, 45(6), 2007, p. 401-15.

BRASIL. Ministério da Saúde. Vigilância Brasil 2014 Saúde Suplementar : vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico / Ministério da Saúde, Agência Nacional de Saúde Suplementar. – Brasília : Ministério da Saúde, 2015. 165 p. Disponível em: http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Materiais_por_assunto/2015_vigitel.pdf

CAPINUSSÚ, J. M.; COSTA, L. P. **Administração e marketing nas academias de ginástica e musculação.** São Paulo, Ibrasa, 1989. 78p.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 4. Ed. – Curitiba: Positivo; 2009.

CAPOZZOLI, Carla Josefa. Motivação à prática regular de atividades físicas: um estudo com praticantes de ginástica de Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/26880>. Acesso em março de 2016.

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAIR, Joseph F. (org). **Fundamentos de pesquisa de marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HOUAISS, Antônio. **Minidicionário da língua portuguesa.** 4. ed. rev. E aumentada. – Rio de Janeiro: Objetiva; 2010.

IHRSA - International Health, Racquet & Sportsclub Association. IHRSA Global Report: The State of the Health Club Industry. **2016. 128 pages.** Disponível em: <https://www.ihrsastore.com/p-5207-2016-ihrsa-global-report-the-state-of-the-health-club-industry.aspx>

LIMA, Ana Paula Farias de. Perfil Sócio-demográfico e Motivacional de Praticantes de Treinamento Personalizado: Um estudo de caso. **Trabalho de Conclusão de Curso.** (Graduação em Educação Física) – Universidade Estadual de Maringá – UEM, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos.** 8^a Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOPES V.M.B.S; CHIAPETA, S.M.S.V. Motivos de adesão e manutenção da prática de atividades físicas regulares em academias de ginástica da cidade de Ubá/MG. EFDeportes.com, **Revista Digital.** Buenos Aires, 2010:15(143). <http://www.efdeportes.com/efd143/adesao-de-atividades-fisicas-em-academias.htm>

LOVELOCK, Christopher. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KARDES, Frank R; CRONLEY, Maria L.; CLINE, Thomas W. **Consumer Behavior. United States of América: Cengage Learning,** 2014. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=gMITCgAAQBAJ&o_i=fnd&pg=PP5&dq=factor+influence+consumer+behavior+in+2014&ots=wNbXHTKDzh&sig=jZdWPkshrFRePjxquFrI5OrtxsE#v=onepage&q&f=false. Acesso em 13 de abril de 2016.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor.** 2^a Ed.. 4^a reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5^a Ed. 8^a. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12 edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada.** 4^a edição.– Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTIN, Neale. **Hábitos de consumo: o comportamento do consumidor que a maioria dos profissionais de marketing ignoram.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

MATTOS, João Roberto Loureiro de. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática.** – São Paulo: Saraiva, 2005.

MC DANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MOOIJ, Marieke. **Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising.** (2 nd ed.). United States of America: SAGE, 2010. Disponível em: <https://>

books.google.com.br/books?hl= en&lr=&id= gUb6jfCkw8gC&oi=fnd&pg=PR1&dq=book+consumer+behavior+and+marketing&ots=y3 PLJ5HLWh&sig= MwHIMeQUGUANWugWQINSRxGq6_k#v=onepage&q= book%20 consumer%20behavior% 20and%20marketing&f=false. Acesso em: 16 de abril de 2014.

MATTOS, João Roberto Loureiro de. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática.** – São Paulo: Saraiva, 2005.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor.** 1. ed. – São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2003.

PEIGHAMBARI, K.; Sattari, S.; KORDESTANI, A.; OGHAZI, Pejvak. Consumer Behavior Research: A Synthesis of the Recent Literature. **SAGE Open**. April-June 2016: 1–9.

PETER, J. Paul; OLSON, Jerry C. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing.** 8. ed. – São Paulo: McGraw-Hill, 2009 **EFDDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires - Año 16 - N° 156 - Mayo de 2011.** <http://www.efdeportes.com/>

ROCHA, C.R.T.; PEITO, S. S. e ZAZÁ, D. C. **Motivos para la práctica de actividades físicas en gimnasios exclusivos para mujeres.** Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd156/a-pratica-em-academias-femininas.htm>. Acesso em: março de 2016.

RUDIO, Fraz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 97. Ed.Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

SABA, F. **Liderança e gestão; para academias e clubes esportivos.** São Paulo: Phorte, 2006.

SALOMON, Michael. Os segredos da mente dos consumidores. Disponível em: <[http://www.centroatl.pt/titulos/desafios/imagens/excerpto-livro-ca-segredosmentesdosconsumidores.pdf](http://www.centroatl.pt/titulos/desafios/imagens/excerto-livro-ca-segredosmentesdosconsumidores.pdf)> Acesso em: 04/12/2013

SANTOS, S. C; KNIJNIK, J. D. Motivos de adesão à prática de atividade física na vida adulta intermediária I. **Revista Mackenzie de Educação Física e esporte.** Barueri-SP, ano 5, v.5(1), n.1, p.23-34, 2006.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Estratégias de marketing para serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIRGILLITO, Salvadore Benito. (org). **Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Saraiva, 2010.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

A PERSONALIDADE DA MARCA CURITIBA DO PONTO DE VISTA DOS MORADORES NATIVOS E NÃO NATIVOS NA CIDADE

Elaine Cristina Arantes

Instituto Federal do Paraná (IFPR) Campus
Colombo
Colombo – PR

Consuelo Pontarolo

Centro Universitário UniOpot
Curitiba - PR

nativos se identificam com as características de Curitiba e a maioria, ainda que não nascidos na cidade, se sente curitibana.

PALAVRAS-CHAVE: Personalidade da marca; Identidade da marca; Marketing de lugares

THE CUSTOM BRAND'S PERSONALITY FROM THE VIEW OF NATIVE AND NON-NATIVE RESIDENTS IN THE CITY

ABSTRACT: This research aims to understand if the dimensions and facets of the Curitiba City brand personality are perceived in the same way by its native and non-native residents. Curitiba is the capital of the State of Paraná located in southern Brazil. Four hundred questionnaires were sent electronically with a return of 143 questionnaires answered, but only 135 completed corresponding to 44% effective return. The dimensions and facets identified by Petroski et al (2013) were tested. They are: 16 facets in the Empathy dimension; 11 facets in the Balance dimension; 9 facets in the dimension Functionality; and 5 facets in the Charm dimension. The results point to an identical perception by natives and non-natives in Curitiba as well as people of the same age, about the characteristics that form the personality of the region in which they live. In addition, it was found that both native and non-native identify with the characteristics of

RESUMO: Esta pesquisa tem como objetivo compreender se as dimensões e facetas da personalidade da marca da Cidade de Curitiba são percebidas da mesma maneira por seus moradores nativos e não nativos. Curitiba é a capital do Estado do Paraná situado na região Sul do Brasil. Foram enviados 400 questionários por meio eletrônico com um retorno de 143 questionários respondidos, mas apenas 135 finalizados correspondendo a 44% de retorno efetivo. Foram testadas as dimensões e facetas identificadas por Petroski et al (2013). São elas: 16 facetas na dimensão Empatia; 11 facetas na dimensão Equilíbrio; 9 facetas na dimensão Funcionalidade; e 5 facetas na dimensão Charme. Os resultados obtidos apontam para uma percepção idêntica por parte de nativos e não nativos em Curitiba assim como pessoas de mesma faixa etária, a respeito das características que formam a personalidade da região em que vivem. Além disso, constatou-se que tanto nativos como não

Curitiba. Most of them, although they were not born in the city, they felt as if they were born in the city of Curitiba.

KEYWORDS: Brand personality; Brand identity; Marketing places

1 | INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de marcas de locais, cidades, estados e países tem merecido a atenção de estrategistas públicos e privados no sentido de atrair e fixar capital financeiro e humano para garantir sua diferenciação e competitividade na busca por investimentos individuais, por meio do turismo, ou empresariais e contribuindo para a sustentabilidade local. Segundo Middleton (2002, p. 367), o marketing estratégico de lugares faz uso de valores e atributos genuínos de um local que possam ser compreendidos e percebidos pelo público-alvo para serem aplicados em estratégias como marca país, marca região ou na comunicação oficial dos governos. Tais atributos podem e devem ser utilizados nas ações promocionais das regiões.

Neste contexto, ganha força a participação do indivíduo, morador do território e que contribui para a formação e sustentação do ativo intangível que é a marca deste espaço geográfico, independente de sua extensão. Desde os estudos de Aacker (1997) destaca-se na literatura de marketing a associação de traços da personalidade humana na construção de uma marca seja ela para produtos, serviços ou lugares. A personificação de uma marca por meio da atribuição de traços humanos de personalidade tem sido objeto de estudo de pesquisadores (Aacker, 1997; Azoulay e Kafperer, 2003) que concordam que a identidade de uma marca é composta por sua personalidade que contribui para sua reputação.

Em seu estudo, Petroski et al (2013) associam dimensões e facetas da personalidade humana a territórios colocando foco nas seguintes cidades brasileiras: Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador. Os resultados obtidos apontam para um conjunto de 4 dimensões e suas respectivas facetas, conforme resumido no Quadro 1: 16 facetas na dimensão Empatia; 11 facetas na dimensão Equilíbrio; 9 facetas na dimensão Funcionalidade; e 5 facetas na dimensão Charme.

O presente estudo dá continuidade ao trabalho de Petroski et al (2013) e tem como objetivo compreender se as dimensões e facetas da personalidade da marca de uma cidade são percebidas da mesma maneira por seus moradores nativos e não nativos em três diferentes faixas etárias.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Seguindo a lógica do marketing, a identidade de uma marca é construída a partir dos seguintes componentes: visão e cultura da marca; posicionamento; personalidade; relacionamentos e apresentações (DE CHERNATONY, 1999) e sua imagem se constitui das associações que os consumidores fazem com suas próprias experiências de vida

(NANDAN, 2004). Partindo dos princípios ensinados pelo marketing, a construção de marcas fortes é o resultado de uma identidade homogênea (DE CHERNATONY, 1999) com componentes convergentes, dentre eles sua personalidade formada por características percebidas por seus consumidores.

A importância de se estudar a personalidade da marca relacionada a um território, volta-se para a compreensão dos valores das pessoas daquela região afetando decisões tomadas no âmbito da internacionalização das organizações. Pesquisas *cross-cultural* realizadas, como a de Aacker et al (2001), identificam a prevalência de algumas dimensões em detrimento de outras, em diferentes culturas o que nos leva a buscar a compreensão sobre a percepção de moradores de uma região a respeito do local onde vivem.

Neste sentido, consideram-se as primeiras hipóteses deste estudo:

H1: os nativos e não nativos que moram em uma cidade percebem da mesma maneira as características que formam a personalidade desta cidade.

H2: as pessoas de diferentes faixas etárias têm a mesma percepção de personalidade da cidade em que moram, independente de serem nativos ou não nativos.

Na literatura de marketing, para Swaminathan et al (2009) está consagrado que as marcas apresentam características humanas assim como o fato de a personificação da marca ser decorrente da empatia que o consumidor sente. Ao recorrer aos ensinamentos da Psicologia, tem-se que a formação do *Self* (James, 1890, p. 291-292) passa por tudo que uma pessoa possui, incluindo suas roupas, o local onde mora, sua família, sua conta bancária, entre outros. O sucesso de seus amigos faz parte de seu *Self* e ele vibra junto com eles. Ao contrário, se eles se deparam com problemas, ele sofre também, pois isso tem impacto na formação do seu *Self*. Quando se trata de associar a personalidade da marca Curitiba e a constituição do *Self* de seus moradores, considera-se a hipótese final testada no trabalho.

H3: Os moradores de Curitiba, sejam eles nativos ou não, demonstram alto nível de empatia com esta marca-cidade identificando-se com suas características.

O investimento em redes, liderança e em capital intelectual é fundamental para, na ótica de Fernandes e Gama (2006), o desenvolvimento, a competitividade e a imagem de uma cidade na busca pela vantagem competitiva em relação a outros espaços urbanos seja para os investidores, turistas, talentos em busca de novas oportunidades de carreira ou ainda para atender ao desejo de viver com qualidade. Os autores colocam foco também na importância do papel dos indivíduos moradores de uma cidade na construção do valor de sua marca. De sua atuação participativa na cidade, nascem políticas públicas que Serrano et al (2005) contribuem para a geração de meios e recursos que o espaço urbano pode oferecer.

O desenvolvimento socioeconômico de um território é então centrado nas pessoas, nas instituições públicas e privadas e na aprendizagem e transferência do conhecimento, criando, para Fernandes e Gama (2006), um forte vínculo entre

o indivíduo e a imagem da região à qual ele se vincula. A imagem de um espaço urbano está fortemente relacionada, segundo Barros e Gama (2009) com o nível de captação de recursos que pode atingir. Nesse contexto, o marketing territorial se posiciona como ferramenta estratégica rompendo a fronteira da promoção e divulgação de locais turísticos e aplica-se à gestão do território como possibilidade de atração de investimentos de empresas multinacionais sediadas em outros países. Sua ação, conforme resumem Barros e Gama (2009) se estende para dimensões como: criar novas atrações e melhorar a qualidade de vida dos moradores; dinamizar o desenvolvimento econômico da região; melhorar a autoestima dos moradores; desenvolver imagens coerentes sobre a região; posicionar uma marca valorizando a região; satisfazer os moradores, investidores e turistas; e criar imagem que atraia novos investidores e visitantes, entre outros.

A dificuldade está em encontrar uma imagem de consenso que atenda às expectativas de todos os moradores, ou pelo menos, de sua maioria. O presente estudo se debruça sobre as percepções que os moradores de Curitiba, sejam eles nativos ou não, têm em relação a este espaço urbano. O desenvolvimento local, na perspectiva de Nunes (2011), é o principal objetivo do marketing territorial por meio da mobilização de recursos e da maximização do diferencial competitivo do território. A construção ou modificação da imagem é um de seus pressupostos buscando ser coerente e de consenso, compartilhada pelos atores locais. A descaracterização desta imagem é um risco que o marketing territorial enfrenta e que, segundo Nunes (2011), pode ser combatido com a manutenção de sua identidade.

Ao abordar o desenvolvimento econômico das regiões, Porter (2001) relembra que a vantagem competitiva de uma região se dá por meio das forças locais como conhecimento, relacionamentos e motivação que os concorrentes mais distantes não conseguem oferecer. Assim, segundo ele, o processo de desenvolvimento econômico de uma região começa pela compreensão de seus pontos fortes e passa pela definição de suas especialidades.

Curitiba é apresentada pelo *site* do Governo Federal Brasileiro como sendo uma cidade que oferece um dos mais altos índices de qualidade de vida no país além de ter se tornado uma referência no Brasil e para o mundo em termos de cuidado com o meio ambiente. Seus parques e bosques são indicados como uma evidência que justifica a origem de seu nome que, no idioma guarani significa “grande quantidade de pinheiros”. Quando se trata do cotidiano do morador da cidade, aponta-se a rede de transporte público como exemplo de eficiência e inovação e um exemplo para outros países.

Detentora de uma herança multiétnica proveniente de povos europeus e asiáticos e do oriente médio, a cidade de Curitiba é apontada pelo Guia do Investidor (AGÊNCIA DE CURITIBA, 2012) como sendo uma referência em planejamento urbano além de apresentar programas sociais que viabilizam os melhores índices sociais e educacionais do país. Segundo o documento, a cidade possui o triplo de área verde

mínima por habitante recomendada pela Organização das Nações Unidas (ONU).

3 | METODOLOGIA

A pesquisa realizada classifica-se como descritiva, pois tem como objetivo conhecer e interpretar a realidade sem, contudo, interferir ou modificá-la (CHURCHILL, 1987). Além disso, conforme ensina Gil (2008), descreve o fenômeno da construção da personalidade da marca da cidade de Curitiba do ponto de vista de diferentes grupos pesquisados, ou seja, nativos e não nativos e em três faixas etárias: de 20 a 39 anos; de 40 a 59 anos; e acima de 60 anos de idade. Além disso, a pesquisa oferece uma nova visão a respeito de um tema já conhecido, ou seja, a análise da personalidade da capital paranaense contribuindo para a construção da identidade de sua marca. Caracteriza-se ainda por ser transversal e única, pois foi feita uma coleta em um determinado período refletindo através do corte transversal a situação daquele exato momento considerado pelos pesquisadores.

Quanto aos procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa, optou-se pelo estudo de coorte aplicado a um grupo de pessoas que, de acordo com Gil (2008) têm entre si uma característica comum, ou seja, serem moradores de Curitiba. Constituiu-se uma amostra em um universo, acompanhada por um período de tempo para se determinar, por meio de observação e análise comparativa, o que ocorre aos seus membros.

O instrumento adotado para a coleta de dados foi o questionário semiestruturado do tipo survey, elaborado na plataforma Qualtrics com 9 perguntas objetivas e 2 perguntas abertas. Os dados foram coletados durante os meses de novembro e dezembro de 2013 com o envio de questionários por meio eletrônico para 400 pessoas. Seu envio foi feito por conveniência escolhendo pessoas nativas e não nativas na cidade de Curitiba de forma a manter o equilíbrio da amostra. Obteve-se um retorno de 143 questionários respondidos, mas apenas 135 finalizados correspondendo a 44% de retorno efetivo.

Para obter um equilíbrio de respostas entre nativos e não nativos foi feito um levantamento prévio antes da distribuição dos questionários e o retorno evidenciou 53,68% de respostas de não nativos e 46,32% de respondentes nascidos em Curitiba. Foram apresentadas para análise dos respondentes as dimensões e facetas apontadas no Quadro 1.

	DIMENSÕES			
	Empatia	Funcionalidade	Charme	Equilíbrio
FACETAS	Entusiasmado	Realista	Romântica	Educada
	Empolgante	Forte	Atraente	Moderada
	Divertido	Trabalhadora	Encantadora	Estável
	Sociável	Independente	Elegante	Organizada
	Alegre	Líder	Chique	Equilibrada
	Bem humorado	Sofisticada		Lógica
	Otimista	Racional		Pacífica
	Acessível	Prática		Serena
	Tolerante	Responsável		Tranquila
	Cooperativo			Calma
	Curioso			Saudável
	Cheio de energia			
	Popular			
	Intenso			
	Espiritual			
	Místico			

Quadro 1 – Dimensões e facetas das cidades de Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador. Elaborado pelas autoras com base em Petroski et al (2013)

Foram considerados os resultados da pesquisa realizada por Petroski et al (2013) elencando as características para as cidades de Curitiba, Salvador, Rio de Janeiro e São Paulo. Foi solicitado aos respondentes que analisassesem estas características apenas em relação a Curitiba.

4 | RESULTADOS

O perfil dos respondentes do questionário enviado indica que 54% são mulheres e 46% são homens convergindo com os dados do IBGE (2010) que indicam que em Curitiba prevalece o sexo feminino com 52,33% da população enquanto que o sexo masculino corresponde a 47,67% dos moradores da capital paranaense. A renda daqueles que participaram da pesquisa está indicada no Gráfico 1, constatando que a maioria representada por 58% dos respondentes tem um rendimento acima de 5 salários mínimos.

No que diz respeito à faixa etária dos respondentes, a maioria dos respondentes, ou seja, 68% se enquadra na faixa etária entre 20 a 39 anos, convergindo assim com o perfil traçado pela Agência de Curitiba (2012) que indica que 28% da população curitibana se encontra na faixa etária de 20 a 34 anos.

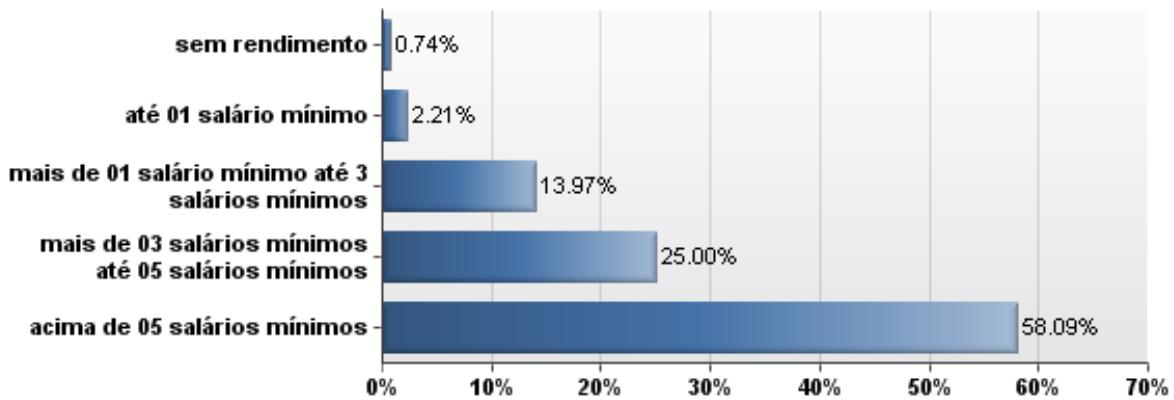


Gráfico 1 – Renda dos respondentes da pesquisa.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Com relação aos respondentes nativos e não nativos em Curitiba, o Gráfico 2 indica que 46% são nascidos na cidade e 54% nasceram em outras cidades ou no exterior. A maioria dos respondentes não nativos em Curitiba, ou seja, 40% vieram do interior do Paraná. Na sequência, 15% nasceram no Estado de São Paulo e 11% no Estado de Santa Catarina. Nascidos em outros países e residentes em Curitiba representaram 8,2%. Os demais estados citados nas respostas foram: Rio Grande do Sul com 8% dos respondentes; Rio de Janeiro com 5,5%; Ceará com 2,7% dos respondentes. Com 1,3% de respostas estão: Minas Gerais; Pernambuco; Distrito Federal; Mato Grosso e Rondônia.

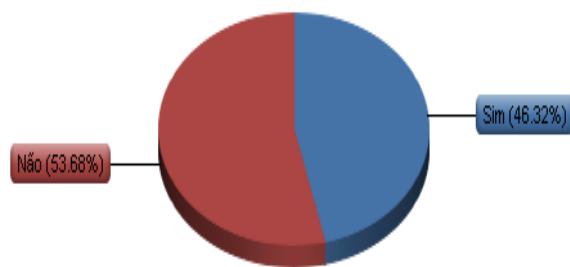


Gráfico 2 – Nativos e não nativos residentes em Curitiba.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Quando se trata do levantamento feito sobre o sentimento de ser ou não curitibano, o resultado da pesquisa demonstra que, apesar de 54% dos respondentes serem não nativos em Curitiba, 63% dos respondentes se consideram curitibanos o que aponta para sua identificação com as características da cidade ou dos nativos de Curitiba.

Ao se analisar as dimensões e facetas consideradas na pesquisa identificadas por Petroski et al (2013), ou seja, 16 facetas na dimensão *Empatia*; 11 facetas na dimensão *Equilíbrio*; 9 facetas na dimensão *Funcionalidade*; e 5 facetas na dimensão

Charme.

O Gráfico 3 apresenta os resultados obtidos na dimensão empatia e indica que 44% dos respondentes se identificam com Curitiba por meio da faceta *Acessível* seguida da faceta *Curioso* com 32% e a faceta *Cooperativo* com 31%.

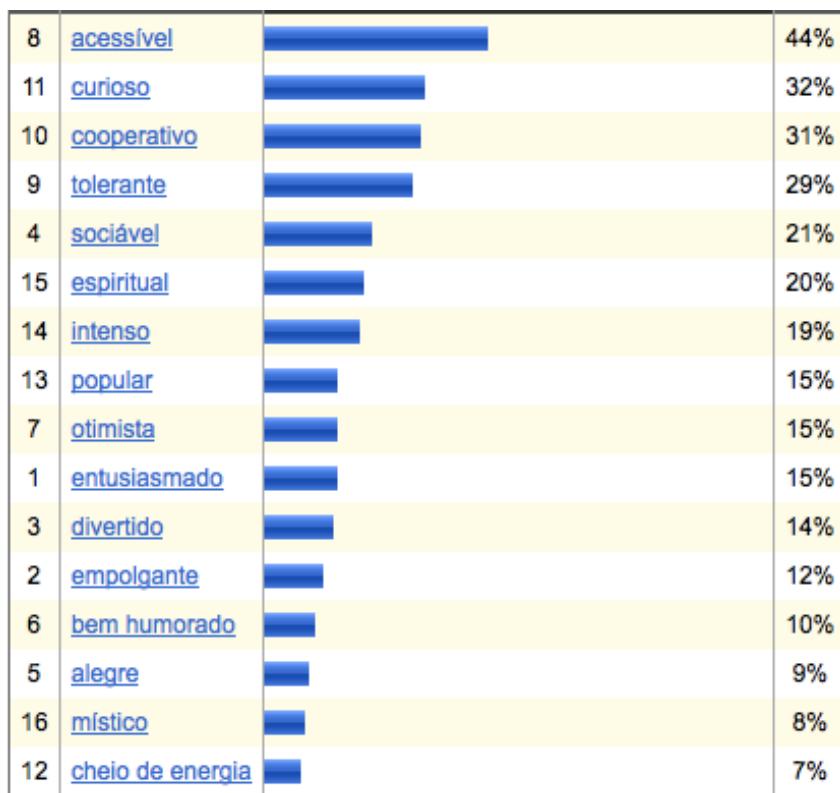


Gráfico 3 – Resultados obtidos na análise da dimensão empatia.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Os resultados alcançados no que diz respeito à dimensão Equilíbrio foram resumidos no Gráfico 4. No sentido de estabilidade, 71% dos respondentes se identificam com a Cidade de Curitiba na faceta *Organizada*, seguida de *Educada* com 46% das respostas e, por fim, a faceta *Saudável* com 39%.

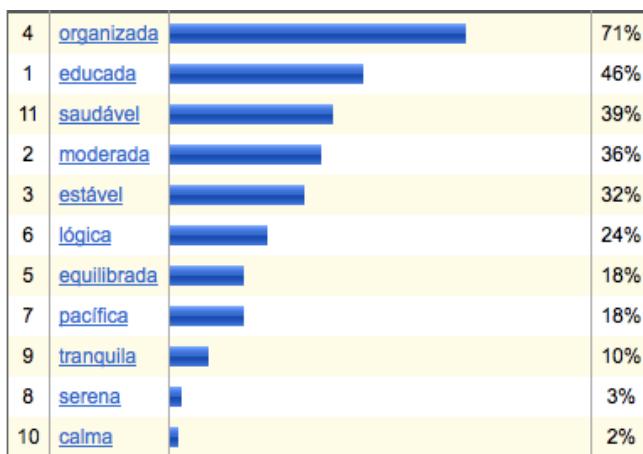


Gráfico 4 – Resultados obtidos na análise da dimensão equilíbrio.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

A dimensão *Funcionalidade*, entendida como praticidade, apresenta uma convergência de 54% dos respondentes na faceta *Trabalhadora*, seguida de *Sofisticada* com 49% e Prática com 37%, resposta que ficou muito próxima da faceta *Responsável* com 35% de identificações dos respondentes. O Gráfico 5 resume os resultados alcançados na dimensão *Funcionalidade*.

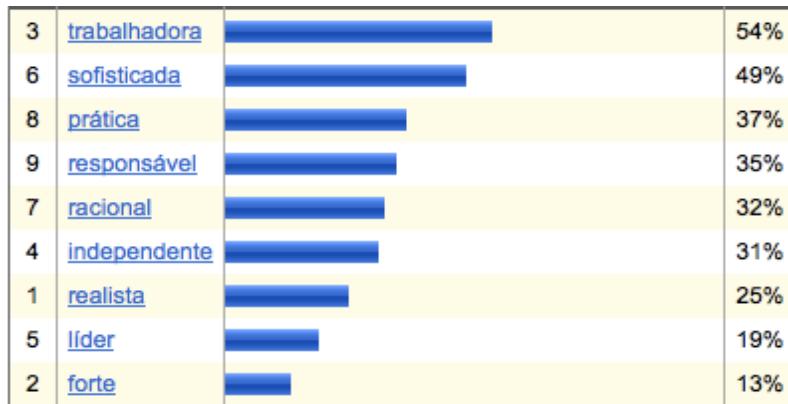


Gráfico 5 – Resultados obtidos na análise da dimensão funcionalidade.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

O Gráfico 6 resume os resultados atingidos na dimensão *Charme*. Os respondentes se identificaram, em sua maioria, com a faceta *Elegante* com 78% das respostas, seguida de 71% com identificação para a faceta *Atraente* e 53% dos respondentes se identificam com a faceta *Encantadora*. Ao analisar as respostas dadas por nativos e não nativos na cidade de Curitiba e suas percepções sobre as facetas e dimensões apresentadas por Petroski et al (2013), evidencia-se que na dimensão *Empatia* tanto nativos quanto não nativos citaram a faceta *Acessível* como a principal característica da personalidade de Curitiba seguida das facetas *Curiosa* e *Cooperativa*.

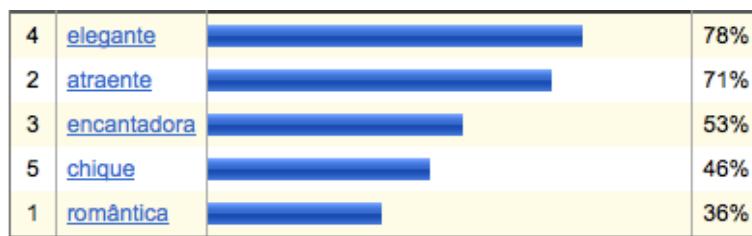


Gráfico 6 – Resultados obtidos na análise da dimensão charme.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Na dimensão *Equilíbrio*, nativos e não nativos concordaram que a principal faceta de Curitiba é ser organizada, seguida de educada. Quanto à dimensão *Funcionalidade*, nativos e não nativos apontam a faceta *Trabalhadora* como principal característica, seguida por *Sofisticada*. Na dimensão *Charme*, duas facetas também são apontadas por nativos e não nativos de forma semelhante sendo a primeira *Elegante* e a segunda, *Atraente*. Com base nestas constatações, confirma-se a primeira hipótese

deste trabalho, ou seja, que os nativos e não nativos que moram em uma cidade percebem da mesma maneira as características que formam a personalidade desta cidade. Para mais detalhes, pode-se consultar o Quadro 2 que resume os resultados mais expressivos da pesquisa.

	EMPATIA	%	Faceta	%	Faceta	%	Faceta
46% Nativos	Nativos	39,7	Acessível	31,7	Curiosa	30,2	Cooperativa
	Não nativos	45,8		37,5		33,3	
54% Não nativos	EQUILÍBRIO	%	Faceta	%	Faceta	%	Faceta
	Nativos	61,9	Organizada	54,0	Educada	38,1	Estável
54% Não nativos	Não nativos	77,8		44,4		41,7	Moderada
FUNCIONALIDADE	%	Faceta	%	Faceta	%	Faceta	
54% Não nativos	Nativos	57,1	Trabalhadora	47,6	Sofisticada	39,7	Responsável
	Não nativos	52,8		48,6		44,4	Prática
CHARME	%	Faceta	%	Faceta	%	Faceta	
54% Não nativos	Nativos	81,0	Elegante	85,7	Atraente	65,1	Encantadora
	Não nativos	88,9		58,3		56,9	

Quadro 2 – Percepção relativa às dimensões da personalidade de Curitiba, por nativos e não nativos na cidade.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

O Quadro 3 apresenta os resultados mais expressivos da pesquisa com relação às percepções dos respondentes por faixas etárias. Na dimensão *Empatia*, há uma unanimidade nas duas facetas mais apontadas: *Acessível* e *Curiosa*. Na dimensão *Equilíbrio*, existe uma concordância entre as faixas etárias de 20 a 39 e 40 a 59 anos que apontam que a principal faceta de Curitiba é *Organizada*. Os respondentes com mais de 60 anos apontam *Educada* e *Estável* como facetas de destaque. Em relação à *Funcionalidade*, novamente as faixas de 20 a 39 e 40 a 59 anos coincidem suas percepções sobre a principal faceta como *Trabalhadora*. Acima de 60 anos, os respondentes indicaram as facetas *Independente* e *Líder*. Na dimensão *Charme*, as três faixas etárias têm a mesma percepção, indicando a faceta *Elegante* como principal característica de Curitiba.

EMPATIA				CHARME			
20 a 39 anos: 68% dos respondentes	Faixa etária	%	Faceta	%	Faceta	%	Faceta
	20 a 39 anos	36,7	Acessível	30	Curiosa	26,7	Tolerante e Cooperativa
	40 a 59 anos	94,6		91,9		75,7	
	acima de 60 anos	25,0		13	Entusiasmada, Alegre, Tolerante, Curioso e Místico	0,0	
EQUILÍBRIO				FUNCIONALIDADE			
40 a 59 anos: 29% dos respondentes	20 a 39 anos	71,1	Organizada	48,9	Educada	41,1	Moderada
	40 a 59 anos	81,1		59,5	Saudável	54,1	Educada
	acima de 60 anos	25,0	Educada e Estável	12,5	Moderada, Organizada, Equilibrada, Lógica, Tranquila	0,0	
	acima de 60 anos	57,8		52,2	Sofisticada	2,2	Prática
acima de 60 anos: 2% dos respondentes	40 a 59 anos	56,8	Trabalhadora	51,4	Responsável	45,9	Sofisticada
	acima de 60 anos	25,0		12,5	Realista, Trabalhadora, Sofisticada, Racional, Prática	0,0	
	acima de 60 anos	87,8		67,8	Atraente	64,4	Encantadora
	40 a 59 anos	89,2	Elegante	86,5	Romântica, Encantadora e Chique	62,2	
	acima de 60 anos	37,5		12,5		0,0	

Quadro 3 – Percepção relativa às dimensões da personalidade de Curitiba por faixas etárias

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Apenas 6,66% dos respondentes encontram-se na faixa etária acima de 60 anos, representando uma pequena faixa de divergência em relação às duas outras faixas etárias. Desta maneira, tem-se a confirmação da segunda hipótese da pesquisa, ou seja, as pessoas de diferentes faixas etárias têm a mesma percepção de personalidade da cidade em que moram, independentemente de serem nativos ou não nativos.

Os respondentes foram questionados sobre seu sentimento sobre ser ou não curitibano considerando a relação entre as facetas que apontaram nas 4 dimensões e suas próprias características de personalidade. O resultado aponta para uma maioria, ou seja, 63% que se consideram curitibanos contra 33% que não se consideram curitibanos e 4% que não souberam apontar esta relação. Assim, fica confirmada também a terceira hipótese desta pesquisa, já os moradores de Curitiba, sejam eles nativos ou não, demonstram alto nível de empatia com esta marca-cidade identificando-se com suas características.

5 | DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão dos valores dos moradores de uma determinada região está

contida na elaboração da estratégia de instalação ou expansão das atividades produtivas ou prestadoras de serviço. Isso diz respeito não somente à iniciativa privada como também à gestão pública responsável pela garantia e manutenção do bem estar da população.

Nesse sentido, as implicações práticas desta pesquisa se voltam para áreas como o desenvolvimento de estratégias de comunicação considerando as percepções dos nativos e não nativos na cidade em determinada faixa etária que componha o público alvo que se deseja atingir.

A partir dos estudos de Aacker et al (2001), comprehende-se a importância do conhecimento sobre a percepção dos moradores de uma região, tema discutido neste trabalho com resultados apontando para convergências entre nativos e não nativos de Curitiba, bem como dentro da mesma faixa etária. As facetas mais citadas nos resultados da pesquisa apontam Curitiba como uma cidade acessível, curiosa, tolerante, organizada, educada, trabalhadora, sofisticada, elegante, atraente e encantadora.

Ao se considerar os estudos de James (1890), tem-se que estas são também as características que seus moradores identificam neles mesmos, pois a confirmação da terceira hipótese do estudo realizado demonstra uma convergência do *Self* dos moradores com as características da personalidade da capital paranaense.

A pesquisa realizada apresentou algumas limitações como a quantidade de questionários enviados em relação aos que foram aplicados na pesquisa de Petroski et al (2013). Além disso, não foi registrado o tempo de vivência na cidade de Curitiba pelas pessoas não nativas o que poderia ter apontado um viés no resultado alcançado. Outra limitação para o resultado da pesquisa foi a baixa participação de respondentes com mais de 60 anos.

Recomenda-se que, para futuros estudos sobre o tema, sejam coletados aproximadamente 400 questionários para proporcionar uma comparação mais apurada com a pesquisa realizada por Petroski et al (2013). Incluir no questionário uma pergunta sobre o tempo de residência na cidade também é recomendado. É interessante que, nos próximos estudos, os pesquisadores busquem um equilíbrio na quantidade de questionários respondidos nas 3 faixas etárias.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO S/A. Curitiba: **Guia do Investidor**, 2012.

AAKER, J. **Dimensions of brand personality**. Journal of marketing research. v. 34, n. 3, p. 347-356, 1997.

AAKER, J.; BENET-MARTINEZ, V. **Consumption symbols as carriers of culture: a study of Japanese and Spanish brand personality constructs**. Journal of personality and social psychology. v. 81, n. 3, p. 492-508, 2001.

AZOULAY, A.; KAPFERER, J.N. **Do brand personality scales really measure brand personality?** Journal of Brand Management 11(2) · November 2003. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2540162

BARROS, C.; GAMA, R. **Marketing territorial como instrumento de valorização dos espaços rurais: uma aplicação na rede das Aldeias do Xisto.** Cadernos de Geografia, n. 28/29, Coimbra: FLUC, 2009.

CHURCHILL JR., G.A. **Marketing research: methodological foundations.** Chicago: The Dryden Press, 1987.

DE CHERNATONY, Leslie. **Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation.** Journal of Marketing Management, v.15, n.1-3, p.157-179, 1999.

FERNANDES, Ricardo; GAMA, Rui. **As Cidades e Territórios do Conhecimento na Óptica do Desenvolvimento e do Marketing Territorial.** Anais do 5º Colóquio da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional (APDR): “Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento”. APDR e Escola Superior de Tecnologia de Viseu, 15 a 17/09/2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. Ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. **Sinopse do Censo Demográfico 2010.** Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=41&dados=0>. Acesso em 05.08.2019.

NANDAN, Shiva. **Identity-Brand Image Linkage: A Communications Perspective.** Brand management, v. 12, n 4, p. 264-278, 2004.

NUNES, Elsa Maria Ferreira. **Factores de Sucesso em Marketing Territorial:** Desafios de Desenvolvimento na Região Alentejo. Dissertação de Mestrado, 2011. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa.

JAMES, William. **The Principles of Psychology:** The Consciousness of Self. London: MacMillan, 1890.

MIDDLETON, Victor T. C. **Marketing de Turismo:** Teoria e Prática. Rio de Janeiro. Elsevier, 2002.

PORTER, Michael. **Regions and the new Economics of Competition.** In Global City-Regions: Trends, Theory, Policy. Oxford University Press, 2001, p. 139-157.

Serrano, A., Gonçalves, F. e Neto, P. (2005) **Cidades e Territórios do Conhecimento : Um NovoReferencial para a Competitividade.** Edições Sílabo, Lisboa.

SWAMINATHAN, Vanitha; STILLEY, Karen M.; AHLUWALIA, Rohini. **When Brand Personality Matters:** The Moderating Role of Attachment Styles. Journal of Consumer Research, v. 35, April, 2009.

A INFLUÊNCIA DO PRECONCEITO NA DECISÃO DE ESCOLHA DO CONSUMIDOR

Bárbara Conte

Escola Superior de Propaganda e Marketing –
ESPM/SP
São Paulo – São Paulo

George Bedinelli Rossi

Escola Superior de Propaganda e Marketing –
ESPM/SP
São Paulo – São Paulo

PALAVRAS-CHAVE:

Preconceito.
Autodepreciação. Xenocentrismo. Livro
nacional. Comportamento do consumidor.

**THE INFLUENCE OF PREJUDICE ON
CONSUMER CHOICE DECISION**

ABSTRACT: Self-depreciation emphasizes a sense of inferiority of artifacts and ideas from one country to another, the foreigner, influencing both xenocentrism and the perception of fame in this article by book authors, who in turn influence the formation of prejudice. Prejudice has been the agenda when it comes to groups considered excluded due to gender, race, color, religion, among others. In the academic field, this construct is studied mainly in social, psychology and related investigations. Emphasis is also placed on the perception of prejudice and cognitive style. This research investigates the influence of self-depreciation on the formation of prejudice for the purchase of national books. Therefore, a survey was made whose data were analyzed by structural equation modeling. The model reveals that self-depreciation favors prejudice for domestic products.

KEYWORDS: Prejudice. Self-deprecation. Xenocentrism. National book. Consumer behavior.

RESUMO: A autodepreciação enfatiza um sentimento de inferioridade dos artefatos e ideias de um país em relação a outro, o estrangeiro, influenciando tanto o xenocentrismo quanto a percepção de fama, neste artigo, de autores de livros, que, por sua vez, exercem influência na formação do preconceito. O preconceito tem sido pauta quando se trata de grupos considerados excluídos, por motivos de sexo, raça, cor, religião, dentre outros. No âmbito acadêmico, esse construto é estudado principalmente em investigações sociais, da psicologia e afins. Também é dada ênfase à percepção do preconceito e de estilo cognitivo. Investiga-se, nesta pesquisa, a influência da autodepreciação na formação do preconceito para a compra de livros nacionais. Para tanto, fez-se uma survey cujos dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais. O modelo revela que autodepreciação favorece o preconceito para produtos nacionais.

1 | REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Autodepreciação

De acordo com Rodrigues (1993), “o brasileiro é um narciso às avessas, que cospe na própria imagem. A nossa tragédia é que não temos um mínimo de autoestima”. Para Bresser-Pereira (2000), o que existe não é uma identidade negativa do povo brasileiro, mas a baixa autoestima relacionada com o desenvolvimento do país, em especial, com seu sucesso atual no plano econômico, e grau de autonomia. Afirma ainda que a baixa autoestima do brasileiro tem outro nome: o “complexo de inferioridade colonial” – ou seja, a preocupação pela forma como os brasileiros no exterior são vistos, especialmente nos países desenvolvidos, quando se lembram do futebol e do carnaval.

Souza (2009) afirma que a identidade brasileira é parte da alma de todo brasileiro, o qual se imagina com autocomplacência e com autoindulgência e que, na ausência de aspectos positivos da sociedade, a natureza brasileira oferece uma primeira imagem, que vai retirar sua razão de ser de um meio natural exuberante, as primeiras noções “positivas” acerca da brasiliade, do que permite ser brasileiro com orgulho e não com vergonha. Mas a natureza é um recurso limitado para a construção da identidade de um povo, a qual permanece mera “alusão metafórica” de grandeza e glória. Pois, afinal, são os habitantes, os seres humanos, os verdadeiros sujeitos da história nacional de qualquer país.

1.2 Xenocentrismo

Xenocentrismo refere-se aos indivíduos que preferem e valorizam outra cultura que não seja a sua (GAUR, 2015). Kent e Burnight (1951) argumentaram que o xenocentrismo não se limita a ter um viés externo, mas na verdade apresenta uma hostilidade para com sua própria cultura e os produtos nacionais (MUELLER & BRODERICK, 2009).

Enquanto etnocêntricos são patriotas e percebem virtudes culturais que possam não existir, xenocêntricos veem defeitos onde não há. Além disso, o consumidor xenocêntrico é um fenômeno universal, ele parece ser geralmente encontrado em mercados emergentes, como a América Latina (GER & BELK, 1996); o que pode explicar por que esse fenômeno tem recebido pouca atenção (MUELLER & BRODERICK, 2009).

É importante ressaltar que o conceito teórico de xenocentrismo do consumidor fornece uma estrutura alternativa para entender e interpretar comportamentos de consumidores previamente documentados e demonstra por que as estratégias de marketing sugeridas, que tendem a se concentrar na melhoria da qualidade do produto ou da imagem, podem não funcionar (MUELLER & BRODERICK, 2009).

Um número importante de pesquisadores anteriores também descreveu o

conceito sem usar o termo xenocêntrico. Fishbein (1963), por exemplo, denominou aqueles orientados negativamente para o seu próprio grupo (nacional) como "não membros autônomos"; Singer e Radloff (1963) os chamaram de "renegados"; "Alienado" é o termo usado por Delamter, Katz, e Kelman, (1969); Swartz (1961) descreve de forma semelhante a grande estima por uma cultura material estrangeira e a pobre avaliação do próprio "etnocentrismo negativo".

Embora identificado há mais de cinquenta anos, o estudo do xenocentrismo permanece subpesquisado e desarticulado, apesar de ser detalhado em todas as ciências sociais em diversos contextos nacionais; uma tendência semelhante pode ser vista na literatura de marketing. Isso é algo surpreendente, uma vez que grande parte da pesquisa teórica, embora conduzida dentro de uma orientação de psicologia sociopolítica, frequentemente usou a preferência dos membros por produtos estrangeiros e a cultura material de outros países como exemplos de comportamento xenocêntrico (KENT & BURNIGHT, 1951; SWARTZ, 1961; MONTEIRO, 1986; BEIRSTECKER, 1978; BARBER, 1996; LALL & STREETEN, 1977; JAMES, 1993; ALEKSIC, 2002).

O conceito de xenocentrismo do consumidor pode fornecer uma visão sobre o desenvolvimento da estratégia de marketing internacional, delineando alternativas em países ou regiões onde os profissionais de marketing tendem a enfatizar a melhoria da qualidade, a redução de preços e/ou a mudança da estratégia de promoção em resposta a preconceitos contra produtos estrangeiros (MUELLER & BRODERICK, 2009).

A falta de foco neste tema em geral deixou pouco entendimento de como o xenocentrismo do consumidor pode ser reduzido ou mesmo sob quais condições os produtos ou as empresas estrangeiras passam a ser um marco de referência positivo, estimulando as empresas nacionais a serem mais competitivas, a serem percebidas como uma ameaça não apenas para a indústria nacional, mas para as normas básicas e os valores do país (MUELLER & BRODERICK, 2009).

Assim, tem-se a Hipótese 1 (H1): A autodepreciação antecede a preferência por produtos estrangeiros (xenocentrismo) e a fama dos autores (Hipótese 2 - H2), nesta pesquisa por autores de livros.

1.3 Preconceito

Para Allport (1954), Lima e Vala (2004) e Eagly e Dickman (2005), preconceito é como um sentimento de antipatia, que tem base em uma generalização errada e inflexível, podendo ser só sentido ou abertamente expresso, e que pode ser dirigido a um grupo como um todo ou a um indivíduo por ser membro de tal grupo. Segundo Mezan (1998), é o conjunto de crenças, atitudes e comportamentos que consiste em atribuir a qualquer membro de determinado grupo humano uma característica negativa, pelo simples fato de pertencer àquele grupo: a característica em questão é vista como

essencial, definidora da natureza do grupo, e, portanto, adere indelevelmente a todos os indivíduos que o compõem.

O que vem ocorrendo são modificações nas formas pelas quais as pessoas expressam o preconceito (BROWN, 1995; TAJFEL, 1981). Face à coação dos princípios democráticos de igualdade e liberdade, as pessoas começaram a expressar o preconceito de maneira mais contida e sutil (GAERTNER & MCLAUGHLIN, 1983). Mostrar-se preconceituoso tornou-se antiquado e aversivo, fazendo com que novas estratégias de averiguação desse construto sejam constantemente concluídas, no sentido de abarcar suas permanentes mutações (FERNANDES, DACOSTA, CAMINO, & MENDOZA 2007; ARENDT, 2009).

Entretanto, quando se trata de mensuração, o preconceito não pode ser medido simplesmente questionando as pessoas sobre suas atitudes em relação a determinados grupos sociais (por exemplo, “você gosta de povos asiáticos?”). Primeiramente, as pessoas podem não reconhecer que são preconceituosas (NISBETT & WILSON, 1977). Em segundo lugar, autorrelatos podem ser indevidamente influenciados por preocupações de deseabilidade social (ROSENBERG, 1969) e efeitos de resistência (WEBB, CAMPBELL, SCHWARTZ & SECHREST, 1966).

Há duas abordagens básicas para o estudo do preconceito com o grupo de minoria contra a maioria: adaptar os instrumentos do grupo majoritário, e usar técnicas qualitativas, analisando o conteúdo do discurso dos grupos envolvidos. Nenhum desses procedimentos resolve o problema de medir as atitudes intergrupais de maiorias e minorias em interação (TEJADA, LUQUE, ROJAS & MORENO, 2011).

Webb (2001) desenvolveu, baseado na tarefa-conselho de Mansell e Lam (2006), uma medida discreta do preconceito que reflete não apenas as crenças sobre determinados grupos sociais, mas se essas crenças são utilizadas pelo indivíduo para a ação direta. A tarefa consiste na decisão do participante de escolher uma das alternativas apresentadas, sendo que, antes de se decidirem, mostrava-se uma foto, um nome (ou qualquer outra especificidade) de uma pessoa sugerindo a escolha — os participantes poderiam aceitar ou recusar o conselho. Dado que as pessoas fazem inferências baseando-se em traços da aparência facial de outras pessoas, mesmo depois de exposições muito breves (WILLIS & TODOROV, 2006), a proposta era a de que as características de manipulação do "aconselhador" (por exemplo, do sexo masculino vs. feminino, jovem vs. velho, asiático vs. branco) poderia fornecer uma medida discreta de preconceito.

Dentre as abordagens acerca do tema, para este trabalho, escolheu-se a definição de Mezan (1998, p. 226), por estar de acordo com os conceitos de autodepreciação e preconceito vistos até então:

“O preconceito é o conjunto de crenças, atitudes e comportamentos que consiste em atribuir a qualquer membro de determinado grupo humano uma característica negativa, pelo simples fato de pertencer àquele grupo: a característica em questão é vista como essencial, definidora da natureza do grupo, e, portanto, adere

indelevelmente a todos os indivíduos que o compõem".

Assim, aborda-se o preconceito com os livros de autores nacionais, sendo a Hipótese 3 (H3): A fama do autor antecede o preconceito. E, a Hipótese 4 (H4): Xenocentrismo antecede o preconceito.

2 | METODOLOGIA

Considerando-se a revisão da literatura, tem-se o seguinte modelo teórico proposto: Hipótese 1 (H1): A autodepreciação antecede a preferência por produtos estrangeiros (xenocentrismo) e a Fama dos autores (hipótese 2, H2). A fama do autor antecede o preconceito (hipótese 3, H3) e a Hipótese 4 (H4): Xenocentrismo antecede o preconceito.

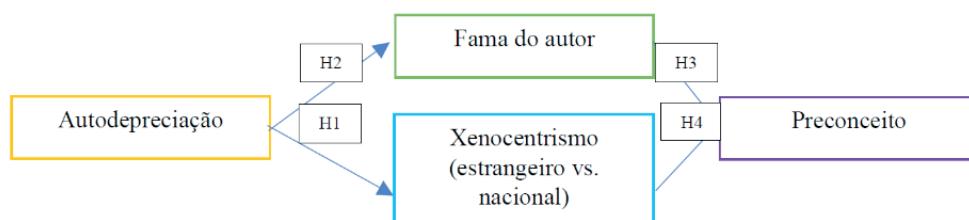


Figura 1. Modelo teórico.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A modelagem foi estabelecida com a finalidade de verificar a relação causa-e-efeito da autodepreciação dos brasileiros com relação ao preconceito com os livros nacionais; bem como identificar a influência do xenocentrismo (GAUR, BATHULA & DIAZ, 2015) no preconceito com os livros de autores nacionais.

2.4 Variáveis que compõem a modelagem

As variáveis investigadas são: autodepreciação, nacionalidade, xenocentrismo e fama. Assim, para mensuração da autodepreciação, foi utilizada a escala de Espinosa e Calderón-Prada (2009), que contempla: autoestima e autoconceito coletivos.

Sua mensuração foi realizada por meio do questionário de tais autores, composto por quatro afirmativas referentes ao sentimento em relação ao país, com grau de 1 a 5, sendo: 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente; e mais uma sobre o grau de identificação com os brasileiros, medido da mesma forma de 1 a 5. E outra lista com 22 adjetivos opostos entre si, por exemplo, entre "egoístas" 1-2-3-4-5-6-7 "solidários". 1 é muito egoísta, 4 é nem carinhoso, nem ranzinza, e 7 é muito solidário.

Outra variável a ser considerada no desenvolvimento do modelo teórico é a fama do autor. Diante do referencial teórico descrito sobre a influência de autores clássicos ou midiáticos nas vendas de livros nacionais (DIAS, 2015), pode-se afirmar que a

variável fama exerce influência moderadora da causa autodepreciação no efeito do preconceito.

Outra variável mensurada foi a mediadora, no caso xenocentrismo. Para tal, considerando as seguintes nacionalidades de autores: nacional e estrangeira. Para medir as tendências xenocêntricas do consumidor, foi utilizada a Cetscale, desenvolvida por Shimp e Sharma (1987) para medir etnocentrismo. A escala consiste em 17 itens, avaliados na escala Likert de 5 pontos, em que 1 representa “Discordo totalmente” e 5 representa “Concordo totalmente”.

Após a classificação e descrição de variáveis, faz-se necessária a seleção dos atributos de estímulo que foram manipulados. No tópico subsequente, serão descritos os atributos dos livros nacionais selecionados.

2.5 Seleção dos atributos de estímulos

Os atributos utilizados foram selecionados conforme a Lista PublishNews (PUBLISHNEWS, 2015) de livros mais vendidos do gênero geral, do período de janeiro de 2016 até dezembro de 2016, selecionando autores nacionais e categorizando-os como “famosos” por estarem presentes na lista. Como a lista é composta por 20 livros, todos os de autores brasileiros (totalizando 10 obras) foram selecionados.

Já para os livros classificados como não famosos, foram criados nomes de autores brasileiros e capas fictícias (de títulos fictícios, adaptados das sugestões do site gerador <http://www.maquinadetitulos.com.br/>). Neste caso, as dez capas foram elaboradas no site Canva (https://www.canva.com/pt_br/criar/capa-livro/). Os logos das editoras também foram criados por site específico (<https://www.logaster.com.br/> e do Canva).

Para equiparar o gênero do autor, os nomes de autores criados foram distribuídos na mesma quantidade de feminino e masculino que os livros escolhidos da Lista da PublishNews: 6 masculinos e 4 femininos; bem como os gêneros dos livros. Em relação aos autores estrangeiros, foram selecionados também conforme a Lista PublishNews de livros mais vendidos do gênero geral, do período de janeiro de 2015 até dezembro de 2015, selecionando-os e categorizando-os como estrangeiros famosos, por estarem presentes na Lista.

Já para os livros classificados como estrangeiros não famosos, foram criados nomes de autores estrangeiros (conforme citado anteriormente, por website específico) e capas fictícias. Neste caso, as dez capas também foram elaboradas no site Canva (https://www.canva.com/pt_br/criar/capa-livro/). Os logos das editoras também foram criados por site específico (<https://www.logaster.com.br/> e do Canva).

Para equiparar à versão famosa, o gênero de cada um foi preservado na criação da versão não famosa, por exemplo, ao se tratar de uma comédia romântica foi criada outra capa que remetesse a esse mesmo gênero.

2.6 Amostra

O universo pesquisado foi composto por homens e mulheres que compartilham interesse por livros. Quanto ao arcabouço amostral, os questionários foram feitos no site Question Pro e divulgados em comunidades do Facebook que contemplassem assuntos que versam sobre livros, literatura, leitores e afins. Primeiramente foi feita uma pesquisa com a seleção daquelas que tivessem alguma palavra a ver com o tema, depois fez-se contato com os moderadores solicitando permissão para utilizar a comunidade na pesquisa, e oito assentiram. Assim, cada link foi divulgado em uma comunidade aleatoriamente, por meio de sorteio, obtendo-se um total de 254 respostas válidas. Utilizou-se a pergunta-filtro “Leu pelo menos um livro, inteiro ou em partes, nos últimos três meses?”. Para verificar o modelo proposto, fez-se uso de modelagem por meio de equações estruturais aos constructos Autodepreciação, Fama, Xenocentrismo e Preconceito.

3 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os testes de esfericidade de Bartlett (Bartlett's K-squared = 33.41, df = 11, p-value = 0.000), Kolmogorov-Smirnov (D = 0.15122, p-value = 0.9089, alternative hypothesis: two-sided), e Shapiro-Wilkins (W = 0.92588, p-value = 0.3385) indicam que não há evidências para rejeitar a hipótese de normalidade dos dados.

Para o ajuste da adequacidade da amostra fez-se uso dos testes KMO e MSA, com a metodologia de Nakazawa proposta para o software R (Bates, 2011), obtendo-se KMO= 0,713 com as variáveis V1 (sorte de ser brasileiro, MSA=0,73), V2 (lamento ser brasileiro, MSA=0,80), V3 (solidário, MSA=0,81), V4 (bem sucedido, MSA=0,71), V5 (sociável, MSA=0,85), V6 (questionador, MSA=0,70), V7 (atencioso, MSA=0,86), V8 (capaz, MSA=0,82), V9 (criativo, MSA=0,70), V10 (autor 1, MSA=0,81), V11 (autor 2, MSA=0,70), V12 (autor 3, MSA=0,65), V13 (alegre, MSA=0,44), V14 (honrado, MSA=0,51), V15 (culto, MSA=0,44) e V16 (autor 4, MSA=0,59).

3.1 Análise do modelo teórico

Para verificar o modelo a seguir, fez-se uso de Modelagem por Equações Estruturais por meio do software R com o pacote LAVAAN (Latent variable analysis). O modelo final é nomeado “MBar” e constituído pelos fatores Preconceito (nomeado de MR4), Xenocentrismo (MR2), Fama do autor (MR1) e Autodepreciação (MR3).

O modelo MBar apresenta bons indicadores, tendo-se TLI próximo a 0,95 (0,927); CFI indica bom ajuste (=0,941) pois é superior a 0,90; o RMSEA (=0,067) indica ajuste entre bom e razoável, pois está no intervalo 0,05<0,067<0,08. O modelo apresenta indicadores razoáveis, tendo-se TLI razoável (0.89< 0,95); CFI indica bom ajuste (=0,941) pois é superior a 0,90; o RMSEA (=0,082) indica ajuste razoável. Observa-

se que o modelo tem ajuste razoável, pois chisq (=111.614464) tem valor próximo aos graus de liberdade (=86) e segundo Arbuckle (2008) deve-se olhar a relação chisq/ graus de liberdade ($111/86 = 1,29$) o que indica, de fato, bom ajustamento, e o pvalue (=0.033) <0,05.

O indicador GFI ($0.75 < 0,9$) indica ajuste moderado, o AGFI ($0,66 < 0,8$) indica ajuste moderado, o PGFI ($0,54 < 0,6$) também moderado assim como o NFI ($0,71 < 0,9$). Já o indicador CFI ($=0,90$) indica bom ajuste. O TLI ($=0,89$) está muito próximo ao valor considerado de bom ajuste (0.90). E o RMSEA ($0,08 > 0,05$) não indica um bom ajustamento.

Considerando-se que nem todos os indicadores supracitados apresentam bons valores quanto ao modelo, adota-se as recomendações de Arbuckle (2009) quanto à significância dos índices a avaliar para $\alpha = 0,05$, sendo assim, por segurança faz-se uso do Índice de Modificação superior a 11 ($\chi^2_{0,999(1)} = 10,82$). Tendo-se que o índice de modificação revela que os índices apresentados são satisfatórios para o modelo, pois, nenhum valor é superior a ‘11’.

Considerando-se a análise de significância dos indicadores tem-se evidências de que o modelo apresenta bom ajuste e, desta feita, apresenta-se o diagrama do modelo.

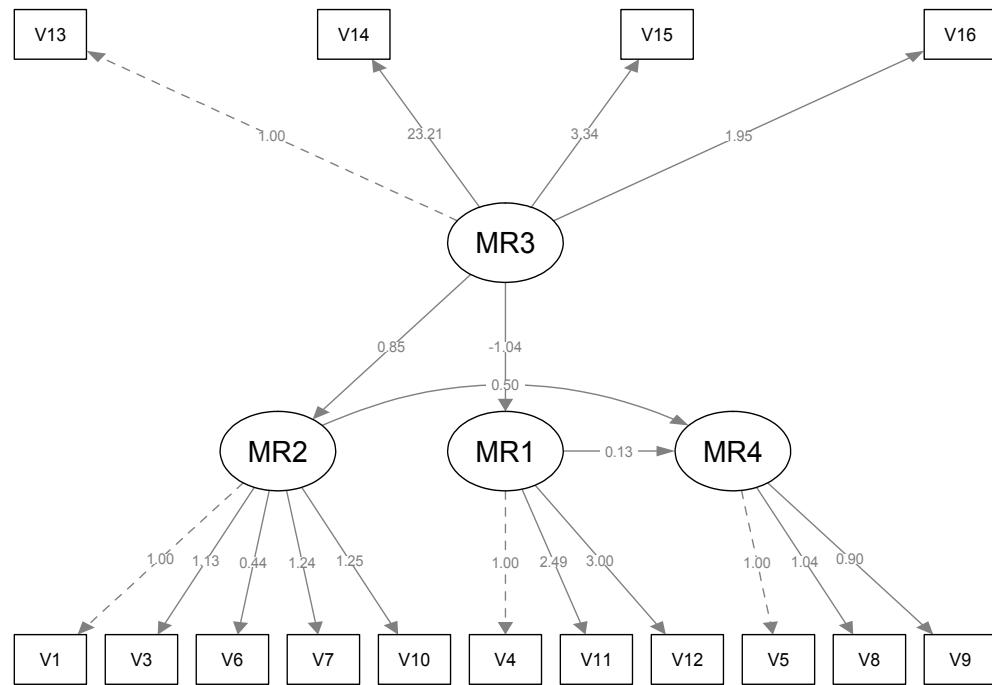


Figura 2. Modelo Final

Os resultados indicam que Autodepreciação (MR3) influencia o Xenocentrismo (MR2), ou seja, quanto maior a Autodepreciação, maior será a preferência por produtos estrangeiros e quanto maior a Autodepreciação (MR3) menor será a Fama de autores nacionais (MR1). E, o Xenocentrismo (MR2) impacta fortemente o Preconceito (MR4).

Nota-se, também, que a Fama (MR1) tem pouca influência no Preconceito (MR4).

4 | CONCLUSÕES

4.1 Considerações finais

O objetivo deste estudo foi investigar se a autodepreciação influencia a formação do preconceito para com livros de autores nacionais, por meio de quatro hipóteses: 1) autodepreciação antecede a preferência por produtos estrangeiros (xenocentrismo); 2) a fama do autor antecede o preconceito, 3) o Xenocentrismo antecede o preconceito e 4) se a autodepreciação antecede a preferência por autores famosos.

Na seção de autodepreciação, quando questionados sobre o sentimento em relação ao país, a resposta “me sinto bem por ser brasileiro” obteve as maiores médias, e o grau de identificação com os brasileiros também foi alto. Em relação aos adjetivos que melhor descrevem o brasileiro, os mais escolhidos foram: “alegre”, “comunicativo”, “criativo”, “sociável” e “simpático”.

Quanto às variáveis (ou adjetivos) que melhor descrevem o brasileiro, apesar de se autodescreverem com mais adjetivos positivos do que negativos na seção de autodepreciação, eles se apresentam mais favoráveis aos produtos estrangeiros. Assim, pode-se aceitar a Hipótese 1, de que a autodepreciação antecede a preferência por produtos estrangeiros (xenocentrismo). A identidade autodescrita nacional é criada pelo princípio da participação, da mistura, da qual emerge o brasileiro como “alguém aberto, acolhedor, cordial, agradável”. Em certos momentos, a cultura brasileira é desvalorizada, dando preferência à cultura europeia.

Além disso, a nacionalidade do autor parece anteceder o preconceito, visto que independente de haver ou não a seção de autodepreciação, as obras estrangeiras foram mais bem avaliadas que as nacionais, aceitando a Hipótese 3, de que a nacionalidade (xenocentrismo) do autor antecede o preconceito. Tem-se, assim, que os livros estrangeiros têm preferência.

Sobre a classificação das obras famosas ou não-famosas, foi identificado que as médias de avaliação dos livros famosos e não-famosos, nacionais ou estrangeiros, não tiveram diferença significativa. Desta forma, tem-se que a Hipótese 2, deve ser rejeitada, ou melhor, a fama do autor não antecede o preconceito. E, a Hipótese 4, em que a autodepreciação antecede a preferência por autores famosos, de fato, tem pouca influência e quando tem é negativa, ou seja, quanto maior a autodepreciação, menor importância terá a fama do autor, e quanto menor a autodepreciação, maior será o interesse por autores famosos. Isso pode ser interpretado como: quanto maior a autoestima, mais se procura pessoas de sucesso ou de alta fama.

4.2 Contribuições gerais

A partir destas constatações, é possível indicar os importantes desdobramentos e as contribuições. No que diz respeito ao construto, o preconceito sempre fora estudado em investigações sociais, área da psicologia e afins, sem participação na área científica de marketing. Dessa forma, iniciou-se a discussão do preconceito no comportamento do consumidor, contribuindo com novos elementos teóricos e científicos na respectiva lacuna. Além disso, a maior parte da discussão realizada na área acadêmica sobre produtos nacionais teve seu enfoque no construto “país de origem”, sendo agora relacionada também com o preconceito. No quesito social, este trabalho pode ser utilizado para incentivar a leitura dos brasileiros, pois ao reiterar a importância do gênero na escolha dos livros, é possível sugerir melhor as obras de acordo com as preferências do consumidor, o que também pode reduzir o preconceito com a produção literária nacional.

4.3 Implicações gerenciais

No âmbito gerencial, além do predomínio dos livros estrangeiros nas listas de obras mais vendidas no Brasil, pesquisas de mercado anteriores revelaram apenas números de vendas obtidos pelas próprias livrarias, sem se atentar às características editoriais ou outras informações relevantes para os gerentes de marketing e outras gerências interessadas no assunto. Assim, nesta pesquisa obtiveram-se dados possíveis de serem utilizados em estratégias de marketing e gerenciamento de produto editorial, por exemplo, quais os gêneros preferidos em relação à nacionalidade do autor, a não importância da fama do autor, podendo incentivar autores nacionais a desenvolverem livros dos gêneros melhores classificados neste artigo, inclusive, utilizando as características que melhor descrevem os brasileiros, indicadas nesta pesquisa, para promovê-los.

4.4 Sugestões de estudos futuros

Como sugestões de estudos futuros, é possível abordar se há causalidade na relação entre a fama do autor e o gênero de livro, utilizando as autobiografias famosas e não famosas, por exemplo. Ou ainda, ampliar o entendimento sobre a relação entre nacionalidade e gênero da seguinte forma: quais os gêneros preferidos de obras de autores estrangeiros ou nacionais?

Outro quesito que não foi abordado, mas que poderia ser relacionado com gênero ou nacionalidade é o preço e como ele influencia a decisão de compra do consumidor ou a faixa etária dos respondentes e seus gêneros preferidos. A última sugestão se refere à necessidade de abordagem científica complementar à utilizada neste estudo, por meio de uma investigação qualitativa.

REFERÊNCIAS

- ALEKSIC, T. (2002). “**Benevolent Racism: Can the Other Represent Itself?**”, *Linguistics and Literature*, 2 (9), 349-357.
- ALLPORT, G.W. (1954). **The nature of prejudice**. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- ARENKT, H. (2002). **A Dignidade da Política**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.
- BARBER, B. (1996). “**Jihad vs McWorld**”. Ballantine Books: New York.
- BIERSTEKER, T. J. (1978). ‘**Distortion or Development? Contending Perspectives on the Multinational Corporation**’, MIT Press: Cambridge Mass.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. (2000). **Identidade e Auto-estima do Brasileiro**. Simpósio Freud: Conflito & Cultura; Brasil: Psicanálise & Modernismo.
- BROWN, R. J. (1995). **Prejudice: Its social psychology**. Oxford, UK: Blackwell.
- CBL (Câmara Brasileira do Livro). Instituto Pró-Livro (2016). **Retratos da Leitura do Brasil 4**. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwijk8b4kejPAhXEGZAKHTMWBYsQFggkMAE&url=http%3A%2F%2Fprolivro.org.br%2Fhome%2Fimages%2F2016%2FPesquisa_Retratos_da_Literatura_no_Brasil_-_2015.pdf&usg=AFQjCNFUIQkgcU3IGtwYrVJ93rrT_qNQ&sig2=l9nJcXbFULImeoV4tK1uXA&cad=rja>. Acesso em 19 out. 2016.
- DELAMTER, J., KATZ, D.; & KELMAN, H. (1969). “**On the nature of national involvement: a preliminary study**”, *The Journal of Conflict Resolution*, 13(3), 320-357.
- DIAS, E. (2015). **Reflexos da colonização na autoestima e no comportamento de consumidor brasileiro**. Revista UNIFIEO, 7(11), 53-64.
- EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. (1993). **The psychology of attitudes**. Fort Worth, TX: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- ESPINOSA, A., & CALDERÓN-PRADA, A. (2009). **Relaciones entre la identidad nacional y la valoración de la cultura culinaria peruana en una muestra de jóvenes de clase media de Lima**. Liberabit, 15(1), 21-28.
- FERNANDES, S., DA COSTA, J., CAMINO, L., & MENDOZA, R. (2007). **Valores psicosociais e orientação à dominância social: um estudo acerca do preconceito**. *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre, 20(3), 490-498.
- FISHBEIN, M. (1963). **The perception of non-members: a test of Merton's reference group theory**. *Sociometry*, 26(3), 271-289.
- GAERTNER, S. L.; & MCLAUGHLIN, J. P. (1983). **Racial stereotypes: Associations e ascriptions of positive and negative characteristic**. *Social Psychology Quarterly*, 46(3), 23–30.
- GAUR, S. S.; BATHULA, H.; & DIAZ, C. V. (2015). “**Conceptualising the influence of the cultural orientation of Latin Americans on consumers' choice of US brands**”, *European Business Review*, 27(5), 477-494.
- GER, G.; BELK, R. W. (1996), “**I'd like to buy the world a coke: consumptions capes of the less affluent world**”, *Journal of Consumer Policy*, 19(3), 271-304.

- JAMES, J. (1993). **Consumption and Development**, New York: St Martin's Press.
- KENT, D.P.; & BURNIGHT, R.G. (1951). **Group centrism in complex societies**. American Journal of Sociology, 57(3), 256-259.
- LALL, S.; STREETEN, P. (1977). **Foreign investment, transnationals and developing countries**. Boulder, Colorado: Westview Press.
- LIMA, M. E. O., & VALA, J. (2004). **As novas formas de expressão do preconceito e do racismo**. Estudos de psicologia, 9(1), 401-411.
- MANSELL, W.; LAM, D. (2006). “I won’t do what you tell me!”: elevated mood and the assessment of advice-taking in euthymic bipolar I disorder. Behavior Research and Therapy, 44, 781– 1801.
- MEZAN, R. (1998). **Tempo de muda: ensaios de psicanálise**. São Paulo: Cia das Letras.
- MONTERO, M. (1986). **Political Psychology in Latin America**. In: Hermann, M. (ed.). Political Psychology. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- MUELLER, R. D; BRODERICK, A. J. (2009). **Consumer Xenocentrism: An Alternative Explanation for Foreign Product Bias** [working paper], College and University of Charleston, Charleston, SC.
- NISBETT, R. E., & WILSON, T. D. (1977). **Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes**. Psychological review, 84(3), 231.
- PUBLISHNEWS. **Nielsen e PublishNews lançam lista de mais vendidos de autores nacionais**. Disponível em: <<http://www.publishnews.com.br/telas/noticias/detalhes.aspx?id=77033>>. Acesso em: 31 maio 2015.
- RODRIGUES, N. (1993). **À sombra das chuteiras imortais**. São Paulo: Cia. das Letras, 1993.
- ROSENBERG, M. J. (1969). **The conditions and consequences of evaluation apprehension**. In: R. Rosenthal & R. L. Rosnow (Eds.). Artifact in behavioral research. New York: Academic Press.
- SHIMP, T. A., & SHARMA, S. (1987). **Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE**. Journal of marketing research, 24(3), 280-289.
- SINGER, J. E.; RADLOFF, L.S. (1963). “**Renegades, heretics, and changes in sentiment**”, Sociometry, 26(2), 178-189.
- SOUZA, J. (2009). **A ralé brasileira: quem é e como vive**. Minas Gerais: Editora UFMG.
- SWARTZ, M. J. (1961). **Negative Ethnocentrism**. The Journal of Conflict Resolution, 5 (1), 75-81.
- TAJFEL, H. (1981). **Human groups and social categories: studies in Social Psychology**. Cambridge: Cambridge University Press.
- TEJADA, A. J. R., LUQUE, M. N., ROJAS, O. M. L., & MORENO, P. J. P. (2011). **Prejudiced attitude measurement using the Rasch rating scale model**. Psychological reports, 109(2), 553-572.
- WEBB, E. J.; CAMPBELL, D. T.; SCHARTZ, R. D.; & SECHREST, L. (1966). **Unobtrusive measures: nonreactive research in the social sciences**. Chicago: Rand McNally.
- WILLIS, J., & TODOROV, A. (2006). **First impressions: Making up your mind after a 100-ms exposure to a face**. Psychological science, 17(7), 592-598.

TRAÇOS DE PERSONALIDADE E PERSISTÊNCIA DISCENTE EM CURSOS DE GRADUAÇÃO NA MODALIDADE A DISTÂNCIA

Lívia Teixeira Lemos

Universidade Federal do Espírito Santo
Vitória – Espírito Santo

Ariana Da Rós Soprani

Universidade Federal do Espírito Santo
Vitória – Espírito Santo

Teresa Cristina James Carneiro

Universidade Federal do Espírito Santo
Vitória – Espírito Santo

Satisfação com o Curso foi o que mais impactou a Persistência Discente. Os resultados da pesquisa contribuirão para identificação de traços de personalidade que afetam o comportamento de persistência em alunos de cursos na modalidade a distância.

PALAVRAS-CHAVE: gestão pública; persistência discente; ensino superior; educação a distância; modelo 3M.

PERSONALITY TRAITS AND STUDENT PERSISTENCE IN DISTANCE MODALITY GRADUATION COURSES

ABSTRACT: This research aimed to identifying the personality of students who persist in distance learning. To achieve the objective, the Metateoric Model of Motivation and Personality (MOWEN, 2000) was used. Data collection was performed through a structured questionnaire that was answered by 260 undergraduate students in the courses of the Visual Arts, Philosophy and History degree, offered in the distance modality by Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Statistical Package for the Social Science (SPSS) was used to analyze the data using the method of Multiple Linear Regression. The results showed that the 3M Model's suitable to the investigated context and that the personality traits analyzed hierarchically, contribute to explain the behavior of Student

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo investigar quais são os traços de personalidade de alunos que persistem no ensino a distância. Para atingir o objetivo, foi utilizado o Modelo Metateórico de Motivação e Personalidade (MOWEN, 2000). A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, respondido por 260 alunos dos cursos de Licenciatura em Artes Visuais, Filosofia e História, oferecidos na modalidade a distância, pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Para análise dos dados, foi utilizado o método da Regressão Linear Múltipla, com o suporte do software *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Os resultados mostraram que o Modelo 3M se aplica ao contexto investigado e que os traços de personalidade analisados de forma hierárquica contribuem para explicar o comportamento de Persistência Discente. Dentre os traços situacionais investigados, a

Persistence. Among the investigated situational traits, Satisfaction with the course was the most important trait that impacted Student Persistence. The results of the research contribute to the identification of personality traits that affect the persistence behavior in students of distance learning courses.

KEYWORDS: public sector; student persistence; higher education; distance education; 3M model.

1 | INTRODUÇÃO

Dados do Censo da Educação Superior do ano de 2014, publicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (INEP), evidenciam o crescimento da Educação a Distância (EaD) no Brasil. De acordo com a publicação, foram oferecidos 1.365 cursos de graduação nessa modalidade, sendo que, no ensino público, 21,8% dos cursos são ofertados pelas instituições federais, 7% pelas estaduais e 2,5% pelas municipais, com predominância de cursos de licenciatura (INEP, 2016).

A EaD tem contribuído diretamente para o aumento de vagas no ensino superior nos últimos anos. O número de matrículas em cursos de graduação presenciais cresceu 5,4% entre 2013 e 2014. Na modalidade a distância, o aumento foi de 16,3% e o maior crescimento percentual registrado foi nas Universidades, com 17,8% (INEP, 2015). O número de ingressantes na graduação na modalidade a distância entre 2013 e 2014 cresceu 41,2%; já nos cursos da modalidade presencial, o aumento foi de 7% (INEP, 2015). Com relação aos concluintes, o número em cursos presenciais ficou praticamente estabilizado, com crescimento de apenas 0,9%. Já na modalidade a distância, verificou-se um aumento de 17,8%. Nesse sentido, tanto pelo aumento de ingressantes e matriculados, quanto pelo aumento de concluintes, é possível constatar que os cursos na EaD estiveram em expansão nesse período (INEP, 2015).

Apesar do crescimento, a educação a distância enfrenta o desafio da evasão discente: de 1.341.842 alunos matriculados em instituições de ensino superior (IES) no Brasil entre os anos de 2003 a 2014, somente 189.788 concluíram seus cursos. O fenômeno da evasão tem sido comumente debatido no Brasil, como um problema não apenas da EaD, mas também da modalidade presencial, tanto de IES públicas, quanto privadas, caracterizando-se como um problema da formação humana. Quando a desistência é efetivada, o aluno perde a oportunidade de obter uma formação profissional em nível superior e de ampliar seus conhecimentos, e a IES deixa de formar um cidadão, ocasionando a perda do investimento dedicado a esse aluno.

As universidades, além de promoverem programas que reduzem a evasão, articulam ações voltadas para a persistência discente, que consistem em um comportamento inverso ao da evasão e está relacionada com a não desistência do curso, apesar dos obstáculos enfrentados pelo discente (ROVAL, 2003); com a participação contínua dos alunos em programas educacionais e, com a finalização de

cursos, visando a atingir seus objetivos acadêmicos. A intenção de persistir é definida como a possibilidade de o aluno continuar matriculado em uma instituição de ensino (MÜLLER, 2008).

Estudos demonstram que a persistência discente está relacionada com o envolvimento do aluno com seus colegas e professores (TINTO, 1975; 1993; 1997); com o desempenho do aluno ao longo do curso e o encorajamento dos amigos e familiares (BEAN, 1980; BEAN; METZNER, 1985); e com as características e habilidades dos estudantes anteriores ao ingresso na universidade (ROVAI, 2003). Para esses estudos, a decisão de permanecer em um curso está associada a características pessoais que afetam a motivação de cada aluno. Dessa forma, o Modelo Metateórico de Motivação e Personalidade (Modelo 3M), desenvolvido por Mowen (2000), pode auxiliar na compreensão do comportamento de persistência discente, a partir da análise dos traços de personalidade dos estudantes.

Diante do exposto, buscou-se investigar quais traços de personalidade afetam hierarquicamente o comportamento de persistência dos alunos dos cursos de Licenciatura em Artes Visuais, Filosofia e História na modalidade a distância da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), por meio do modelo hierárquico de personalidade de Mowen (2000).

2 | MODELO METATEÓRICO DE MOTIVAÇÃO E PERSONALIDADE (MODELO 3M)

O Modelo Metateórico Motivação e Personalidade (Modelo 3M) desenvolvido por Mowen (2000) trata-se de uma metateoria, pois agrupa diversas linhas de estudo sobre a personalidade para explicar uma série de fenômenos relacionados com o comportamento do consumidor a partir de traços de personalidade. Mowen (2000, p. 2, tradução nossa) comprehende traço de personalidade como “qualquer construto intrapsíquico que pode ser mensurado de forma válida e confiável e que prevê diferenças individuais em sentimentos, pensamentos e comportamentos”.

Segundo a estrutura hierárquica do modelo de Mowen (2000), a personalidade pode ser identificada por meio de quatro níveis: Traços Elementares, Traços Compostos, Traços Situacionais e Traços Superficiais.

No primeiro nível estão os traços elementares, que são definidos como “predisposições subjacentes mais básicas dos indivíduos, resultantes do histórico genético e da aprendizagem precoce” (MOWEN; MINOR, 2003, p. 118). Os oito traços elementares estão resumidos no Quadro 1.

Traço	Definição
Abertura à Experiência	Necessidade de encontrar soluções novas, expressar ideias originais e usar a imaginação para desempenhar as tarefas.
Conscienciosidade	Necessidade de ser organizado, metódico e eficiente na execução de tarefas.

Introversão	Tendência de revelar sentimentos de acanhamento e timidez.
Amabilidade	Necessidade de expressar gentileza, solidariedade e simpatia para com os outros.
Instabilidade Emocional	Tendência ao exagero emocional conforme mostrado pelo mau humor e pelo comportamento temperamental.
Necessidade de Recursos Materiais	Necessidade de colecionar e possuir bens materiais.
Necessidade de Excitação	Desejo de estímulos e excitação.
Necessidades Físicas/de Recursos Corporais	Necessidade de manter e realçar as características do corpo.

Quadro 1 – Definição dos Traços Elementares do Modelo 3M.

Fonte: Adaptado de Mowen e Minor (2003, p. 119).

Os traços compostos, que correspondem ao segundo nível da hierarquia, resultam de combinações dos oito traços elementares, do ambiente cultural e do aprendizado da pessoa (MOWEN; MINOR, 2003). Nesse nível encontram-se as tendências comportamentais que podem ser observadas ao longo do tempo. À medida que se avançam os níveis hierárquicos do Modelo 3M, os traços se tornam menos abstratos e passam a se tornar mais específicos e concretos (MOWEN, 2000). Os seis traços compostos propostos por Mowen (2000) estão apresentados no Quadro 2.

Traço	Definição
Necessidade de Aprendizado	Tendência de se engajar em desafios intelectuais significativos e apreciá-los.
Orientação para Tarefas	Disposição de definir um conjunto de atividades e atingir elevados níveis de desempenho ao completar tarefas.
Necessidade de Atividades	Necessidade de gastar energia em atividades corporais e físicas.
Necessidade de Diversão	Tendência de realizar atividades de diversão, fantasia, excitação e estimulação sensorial sem objetivos produtivos imediatos.
Competitividade	Propensão de participar em competições interpessoais e o desejo de vencer e ser superior aos outros.
Autoeficácia	Capacidade intrínseca de organizar e executar ações requeridas de acordo com os recursos pessoais percebidos.

Quadro 2 – Definições dos Traços Compostos do Modelo 3M.

Fonte: Mowen (2000), adaptado por Monteiro (2006, p. 42).

No terceiro nível da hierarquia, estão os traços situacionais, que surgem dos traços elementares e compostos. São definidos como a tendência do ser humano de se comportar dentro de contextos situacionais (MOWEN, 2000; MOWEN; MINOR, 2003). Dentre alguns traços situacionais, Mowen (2000) destaca a adoção de um estilo de vida saudável, a compra compulsiva, a tendência de pechinchar e o interesse

por esportes.

O quarto e último nível, que corresponde aos traços mais concretos e relacionados ao comportamento visível, são os traços superficiais. São definidos como uma tendência a agir dentro de contextos mais específicos (MOWEN, 2000; MOWEN; MINOR, 2003). Esses constructos são formados pela interação entre os traços elementares, compostos e situacionais, e também pelo contexto do ambiente (MOWEN, 2000). Um exemplo de traço superficial é a Persistência Discente, que é o principal traço estudado nesta pesquisa.

Portanto, pelo Modelo 3M, é possível analisar o comportamento do indivíduo por meio dos traços mais básicos, originários do histórico genético e da aprendizagem ocorrida quando criança, até a resposta dada pelo indivíduo devido ao estímulo do ambiente (BENTO, 2016).

3 | METODOLOGIA

Considerando o objetivo proposto, o presente estudo apresenta uma abordagem quantitativa, em que foram selecionados três cursos de graduação em grau de licenciatura na modalidade EaD da UFES: Artes Visuais, Filosofia e História. O principal motivo da escolha desses cursos é que uma das autoras deste artigo, além de ser servidora pública lotada na SEAD, compõe a equipe da Secretaria Única que assessorava os coordenadores nas demandas dos cursos de graduação a distância.

Os dados foram coletados a partir da aplicação de um questionário eletrônico, elaborado com apoio da ferramenta *Google Forms*. O universo de pesquisa foram os 954 alunos dos três cursos, sendo que a amostra da pesquisa foi composta por 260 respondentes válidos.

O Modelo 3M de Mowen (2000), adaptado para o comportamento de persistência discente em cursos superiores na modalidade EaD, foi o foco da presente pesquisa.

3.1 Hipóteses da pesquisa

As hipóteses da pesquisa são apresentadas no Quadro 3 a seguir, formuladas por meio da revisão bibliográfica realizada (BANDURA, 1997; JOO; LIM; KIM, 2011; McCRAE; COSTA, 1997; MORRIS; WU; FINNEGAN, 2005; MOWEN, 2000; PARASURAMAN, 2000; SHIN, 2003):

Variável relacionada	Hipótese	Enunciado
Necessidade de Aprendizado	H_{1a}	Abertura à Experiência é positivamente relacionada com Necessidade de Aprendizado.
	H_{1b}	Conscienciosidade é positivamente relacionada com Necessidade de Aprendizado.
	H_{1c}	Necessidade de Recursos Materiais é positivamente relacionada com Necessidade de Aprendizado
	H_{1d}	Necessidade de Excitação é positivamente relacionada com Necessidade de Aprendizado.
	H_{1e}	Instabilidade Emocional é negativamente relacionada com Necessidade de Aprendizado.
Orientação para Tarefas	H_{2a}	Abertura à Experiência é positivamente relacionada com Orientação para Tarefas.
	H_{2b}	Conscienciosidade é positivamente relacionada com Orientação para Tarefas.
	H_{2c}	Amabilidade é positivamente relacionada com Orientação para Tarefas.
	H_{2d}	Necessidade de Recursos Materiais é positivamente relacionada com Orientação para Tarefas.
	H_{2e}	Necessidade de Excitação é positivamente relacionada com Orientação para Tarefas.
Autoeficácia	H_{3a}	Conscienciosidade é positivamente relacionada com Autoeficácia.
	H_{3b}	Amabilidade é positivamente relacionada com Autoeficácia.
	H_{3c}	Necessidade de Excitação é positivamente relacionada com Autoeficácia.
	H_{3d}	Necessidade Física/de Recursos Corporais é positivamente relacionada com Autoeficácia.
	H_{3e}	Instabilidade Emocional é negativamente relacionada com Autoeficácia.
	H_{3f}	Introversão é negativamente relacionada com Autoeficácia.
Satisfação	H_{4a}	Necessidade de Aprendizado é positivamente relacionada com Satisfação.
	H_{4b}	Orientação para Tarefas é positivamente relacionada com Satisfação.
	H_{4c}	Autoeficácia é positivamente relacionada com Satisfação.
Interação	H_{5a}	Necessidade de Aprendizado é positivamente relacionada com Interação.
	H_{5b}	Orientação para Tarefas é positivamente relacionada com Interação.
	H_{5c}	Autoeficácia é positivamente relacionada com Interação.
Consciência de Valor	H_{6a}	Necessidade de Aprendizado é positivamente relacionada com Consciência de Valor.
	H_{6b}	Orientação para Tarefas é positivamente relacionada com Consciência de Valor.
	H_{6c}	Autoeficácia é positivamente relacionada com Consciência de Valor.

Variável relacionada	Hipótese	Enunciado
Aceitação de Tecnologia	H_{7a}	Necessidade de Aprendizado é positivamente relacionada com Aceitação de Tecnologia.
	H_{7b}	Orientação para Tarefas é positivamente relacionada com Aceitação de Tecnologia.
	H_{7c}	Autoeficácia é positivamente relacionada com Aceitação de Tecnologia.
Persistência Discente	H_{8a}	Satisfação é positivamente relacionada com Persistência Discente.
	H_{8b}	Interação é positivamente relacionada com Persistência Discente.
	H_{8c}	Consciência de Valor é positivamente relacionada com Persistência Discente.
	H_{8d}	Aceitação de Tecnologia é positivamente relacionada com Persistência Discente.

Quadro 3 – Hipóteses da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria (2017).

Para operacionalização de cada traço de personalidade utilizado foram definidas escalas obtidas na literatura sobre o Modelo 3M (LICHENSTEIN; NETEMEYER; BURTON, 1990; MOWEN, 2000) e sobre os fenômenos de evasão e persistência discente (SHIN, 2003; DUNCAN; MCKEACHIE, 2005; JAIN, 2013; BLAZEVIC et al., 2014). Foram adotadas escalas do tipo *Likert* de 11 pontos, variando de 0 a 10, tendo em vista sua aplicação em estudos já realizados sobre o Modelo 3M no Brasil (MONTEIRO, 2006; MONTEIRO; VEIGA, 2006; BENTO, 2016).

4 | ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira etapa da análise dos dados foi feita uma análise descritiva do perfil dos alunos que responderam ao questionário. Na segunda etapa, procedeu-se à aplicação da técnica estatística da Regressão Linear Múltipla para testar as hipóteses propostas na pesquisa.

4.1 Perfil dos respondentes

Após a aplicação do questionário foi possível identificar que há mais respondentes do sexo feminino ($n=171$; 65,8%), com idade entre 30 e 39 anos ($n=91$; 35%), casados ou em uma união estável ($n=167$; 64,2%), enquadrados na faixa de renda entre R\$ 1.021,00 e R\$ 2.040,00 ($n=129$; 49,6%) e que são do curso de História ($n=99$; 38,1%).

4.2 Análise das variáveis pela regressão linear múltipla

As regressões desta pesquisa foram divididas em três fases. A primeira testou as hipóteses de associação entre os traços compostos e os traços elementares. A

segunda testou as hipóteses entre os traços situacionais e os traços compostos e a terceira testou as hipóteses de associação do traço superficial de Persistência Discente e os traços situacionais.

Os dados deste trabalho foram analisados por meio do *software Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 21, e foi considerado o nível de significância de 5%, isto é, a variável será relevante quando apresentar p-valor menor que 0,05. Optou-se pela utilização do método *Backward* (ou Retroceder), em que as variáveis independentes são inseridas no *software* e, então, é calculada a contribuição de cada uma para a previsão, verificando o nível de significância. Eliminam-se as variáveis que não oferecem uma contribuição significativa (HAIR et al., 2009).

Para análise das variáveis, foram considerados os valores dos coeficientes de determinação (R^2), beta (β) e do nível de significância (p-valor). Por meio desses valores foi possível verificar a relevância dos traços de personalidade e confirmar ou rejeitar as hipóteses de associação entre cada um deles.

A Figura 1 apresenta um resumo dos resultados obtidos. Nela, o coeficiente beta aparece em azul e o nível de significância, em vermelho. As linhas contínuas, por sua vez, representam as variáveis de maior relevância e as tracejadas mostram as variáveis com relação não significativa.

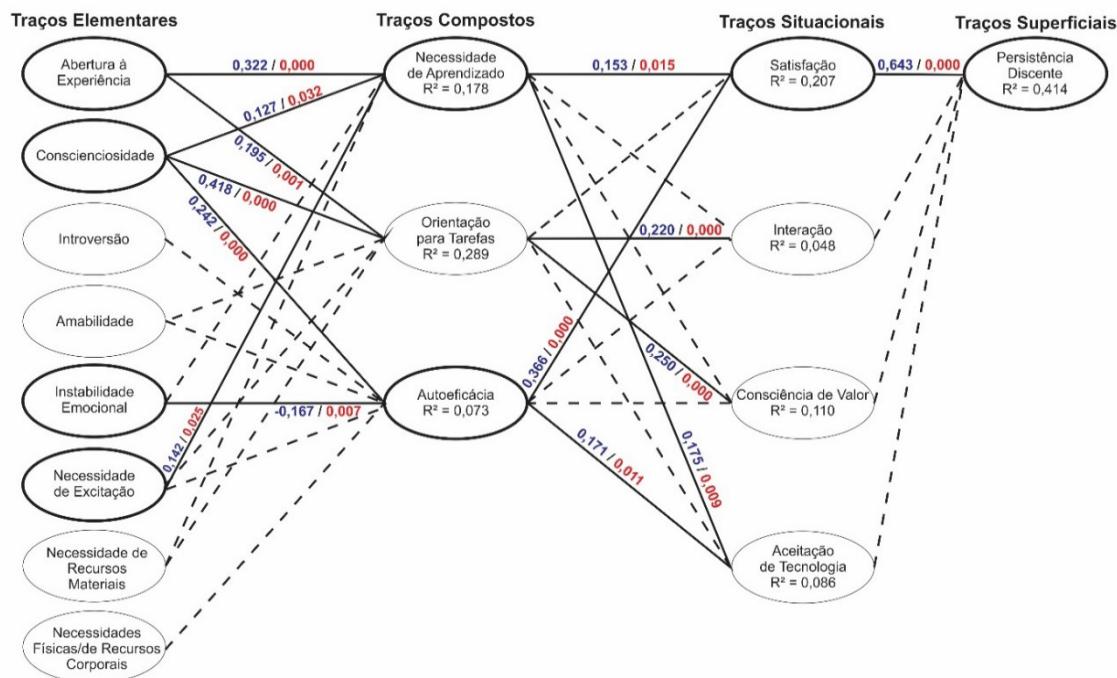


Figura 1 – Resumo do resultado da análise de todos os cursos.

Fonte: Elaboração própria (2017).

A análise demonstrou que o traço superficial de Persistência Discente é influenciado pelo traço situacional Satisfação (H_{8a}), explicando 41,4% do modelo, visto que as taxas de persistência dos alunos de cursos na modalidade a distância estão fortemente associadas à capacidade dos cursos em satisfazer as necessidades desses alunos.

Verificou-se também, que os traços situacionais são influenciados pelos traços compostos. Os traços compostos que mais afetam o traço situacional Satisfação são os de Necessidade de Aprendizado (H_{4a}) e Autoeficácia (H_{4c}), uma vez que, se o aluno na modalidade a distância estiver satisfeito com o curso, consequentemente, engajar-se-á nas atividades acadêmicas e terá capacidade de executar as atividades propostas.

Por fim, confirmou-se que os traços compostos são influenciados pelos traços elementares. Os traços de personalidade elementares que mais afetam os traços compostos são os de Abertura à Experiência, Conscienciosidade, Instabilidade Emocional e Necessidade de Excitação.

A relação entre Necessidade de Aprendizado e Abertura Experiência (H_{1a}) se explica pelo fato dos indivíduos inovadores buscarem um curso de graduação com a finalidade de aprimorarem seus conhecimentos, para, no futuro, exercerem uma profissão, especialmente cursos na modalidade a distância, que podem ser considerados inovadores nas perspectivas de cursos de longa duração.

Já a relação entre Necessidade de Aprendizado e Conscienciosidade (H_{1b}) se justifica devido ao fato de que indivíduos com o traço da Conscienciosidade possuem competência, organização, eficiência em tarefas, autodisciplina, raciocínio analítico (McCRAE; COSTA, 1997) e, consequentemente, tendência de se engajarem e apreciarem desafios intelectuais (MOWEN, 2000).

A relação positiva entre o traço Necessidade de Aprendizado e Necessidade de Excitação (H_{1d}) ocorre uma vez que, devido à metodologia dos cursos a distância, com poucas aulas expositivas e maior necessidade de esforço pessoal para a compreensão do conteúdo, pessoas que buscam excitação e estímulo encontram cenário favorável para se engajarem em desafios intelectuais. Essa relação positiva entre os traços está de acordo com os resultados encontrados por Mowen (2000) em seus estudos.

A relação positiva entre o traço elementar Conscienciosidade e o traço composto Autoeficácia (H_{3a}) se justifica pelo fato de que o aluno da educação a distância deve ser organizado, sistemático e eficiente na execução das atividades propostas no curso. Já a relação negativa entre o traço elementar da Instabilidade Emocional e o traço composto da Autoeficácia (H_{3e}) se fundamenta em virtude de alguns estudantes apresentarem comportamento temperamental, influenciando de forma negativa em sua capacidade de organizar e executar ações requeridas no curso. Ambas as relações estão de acordo com os resultados encontrados por Mowen (2000) em sua metanálise.

Dessa forma, verificou-se que os traços de personalidade elementares que mais afetam os traços compostos são os de Abertura à Experiência, Conscienciosidade, Instabilidade Emocional e Necessidade de Excitação. Em seguida, os traços de personalidade compostos que mais afetam os traços situacionais são os da Necessidade de Aprendizado e Autoeficácia. O traço situacional que mais afeta no

traço superficial de Persistência Discente é o da Satisfação.

5 | CONCLUSÃO

Este estudo buscou investigar quais traços de personalidade afetam o comportamento de persistência dos alunos dos cursos de graduação em grau de licenciatura na modalidade EaD da UFES nas áreas de Artes Visuais, Filosofia e História.

No modelo testado, observou-se relações entre os traços nos níveis hierárquicos do modelo 3M, exercendo influência dos traços mais abstratos até o traço mais superficial, contribuindo para explicar o comportamento de persistência.

Na análise, verificou-se que o traço superficial de Persistência Discente é influenciado pelo traço situacional Satisfação, visto que os índices de persistência dos alunos de cursos EaD são influenciados pela capacidade dos cursos em satisfazer as necessidades dos alunos.

Acredita-se que, por meio dos resultados das análises dos traços que afetam o comportamento de persistência dos alunos dos cursos de graduação EaD da UFES, será possível a implementação, pelos coordenadores de cursos na modalidade a distância, de ações de acompanhamento dos alunos, garantindo, assim, a permanência e evitando a evasão.

Apesar dos resultados encontrados, a pesquisa apresentou algumas limitações, dentre elas, a quantidade reduzida de respostas de alunos evadidos, em que de um total de 260, apenas 22 alunos evadidos (8,5%) responderam ao questionário.

Por fim, este estudo demonstrou que a decisão de persistir ou abandonar os estudos está diretamente relacionada à personalidade e à motivação do estudante. Sendo assim, o Modelo Metateórico de Motivação e Personalidade (Modelo 3M), desenvolvido por Mowen (2000), mostrou-se aplicável ao estudo.

REFERÊNCIAS

- BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, v. 84, n. 2, p. 191-215, 1997.
- BEAN, J. P. Dropout and turnover: the synthesis and test of a causal model of student attrition. *Research in Higher Education*, v. 12, n. 2, p. 155-187, 1980.
- _____ ; METZNER, B. S. A conceptual model of nontraditional undergraduate student attrition. *Review of Educational Research*, v. 55, n. 4, p. 485-540, 1985.
- BENTO, F. C. Papel moderador do tipo de produto na relação entre traços de personalidade e comportamento de compra on-line: uma aplicação do Modelo Hierárquico de Mowen. 2016. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2016.
- BLAZEVIC, V. et al. Gossip in cyberspace: conceptualization and scale development for general online

social interaction propensity. **Journal of Interactive Marketing**, v. 28, n. 2, p. 87-100, 2014.

DUNCAN, T. G.; MCKEACHIE, W. J. The making of the motivated strategies for learning questionnaire. **Educational psychologist**, v. 40, n. 2, p. 117-128, 2005.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior 2014**: notas estatísticas. Brasília: INEP, 2015. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2015/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2014.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2017.

_____. **Resumo técnico**: censo da educação superior 2014. Brasília: INEP, 2016. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2014/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2014.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2017.

JAIN, P. Technology readiness index: measuring railway employees readiness to embrace online technology. **Journal of Marketing & Communication**, v. 8, n. 4, p. 52-56, 2013.

JOO, Y. J.; LIM, K. Y.; KIM, E. K. Online university students' satisfaction and persistence: examining perceived level of presence, usefulness and ease of use as predictors in a structural model. **Computers and Education**, v. 57, p. 1654-1664, 2011.

LICHENSTEIN, D. R.; NETEMEYER, R. G.; BURTON, S. Distinguishing coupon from value proneness consciousness: an acquisition-transaction utility theory perspective. **The Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, p. 54-67, 1990.

McCRAE, R. R.; COSTA JR., P. T. Personality trait structure as a human universal. **American Psychologist**, v. 52, n. 5, p. 509–516, 1997.

MONTEIRO, P. R. R. **Personalidade, compra compulsiva, hábitos e inovação em moda**: uma aplicação do Modelo 3M de Motivação e Personalidade. 2006. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

_____; VEIGA, R. T. Personalidade e consumo: uma avaliação empírica do modelo metateórico de motivação e personalidade. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-mkta-1266.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

MORRIS, L. V.; WU, S. S.; FINNEGAR, C. L. Predicting retention in online general education courses. **The American Journal of Distance Education**, v. 19, n. 1, p. 23-36, 2005.

MOWEN, J. C. **The 3M model of motivation and personality**: theory and empirical applications to consumer behavior. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.

_____; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MÜLLER, T. Persistence of women in online degree-completion programs. **The International Review of Research in Open and Distributed Learning**, v. 9, n. 2, 2008.

PARASURAMAN, A. Technological Readiness Index: a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. **Journal of Service Research**, v. 2, n. 4, p. 307-320, 2000.

ROVAI, A. P. In search of higher persistence rates in distance education online programs. **Internet and Higher Education**, v. 6, n. 1, p.1-16, 2003.

SHIN, N. Transactional presence as a critical predictor of success in distance learning. **Distance Education**, v. 24, n. 1, p. 69-86, 2003.

TINTO, V. Dropout from higher education: a theoretical synthesis of attrition. **Review of Educational Research**, v. 45, n. 1, p. 89-125, 1975.

_____. **Leaving college:** rethinking the causes and cures of student attrition. 2nd. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

_____. Classrooms as communities: exploring the educational character of student persistence. **Journal of Higher Education**, v. 68, n. 6, p. 599-623, 1997.

TRAJETÓRIAS DE CARREIRA, COMPROMETIMENTO E PERCEPÇÃO DE SUCESSO COM E NA CARREIRA: UM ESTUDO COM POLICIAIS MILITARES DA CIDADE DE BELO HORIZONTE

Rodrigo Barreto Esquarcio

Universidade FUMEC

Belo Horizonte - MG

RESUMO: O objetivo proposto neste estudo consistiu em analisar como o comprometimento e percepção de sucesso com e na carreira influencia os policiais militares de Belo Horizonte. Assim, o referencial teórico foi fundamentado em estudos sobre percepção de sucesso e comprometimento com a carreira, servindo de base para a realização de uma pesquisa do tipo descritiva com uma abordagem, predominantemente, qualitativa. Participaram na pesquisa, doze profissionais que atuam como policiais militares na cidade de Belo Horizonte, que se submeteram a uma entrevista conjugada com a aplicação de duas escalas: uma que avalia o comprometimento com a carreira (CARSON e BEDEIAN, 1994) e outra que avalia a percepção de sucesso na carreira (COSTA, 2010). Os dados foram submetidos à análise de conteúdo das categorias estabelecidas previamente: Caracterização dos entrevistados; Trajetória de carreira; Formações realizadas no decorrer da carreira; Comprometimento com a carreira; Percepção de sucesso na carreira; Incidentes críticos que possam ter abalado ou fortalecido o comprometimento e a percepção de sucesso com a carreira, bem

como aspirações e investimentos futuros em relação à carreira. Os resultados da pesquisa mostraram que os policiais militares têm uma trajetória de carreira marcada pela experiência em diversas áreas e com outras formações. Percebeu-se que para iniciarem a carreira como policiais militares se submeteram a uma formação em segurança pública, em unidades onde funcionam escolas para a formação policial, dedicando-se à carreira escolhida. Observou-se que o atendimento a ocorrências que envolvem diversas pessoas é a prioridade desses profissionais. No que se refere ao comprometimento com a carreira, foi possível perceber que os entrevistados demonstram muita ligação com a profissão, reconhecem os problemas que enfrentam no desenvolvimento da atividade e alguns estão dispostos a seguir em frente, fazendo novos investimentos, visando o crescimento na carreira, assim como o aumento da remuneração. Com relação à percepção de sucesso na carreira, pôde-se constatar que o fator subjetivo é o mais percebido pelos profissionais que enfatizaram uma satisfação pelo trabalho bem realizado e resultados alcançados, o que os tornam satisfeitos. O fator objetivo é, também, percebido, mas com menos intensidade, tendo a maioria dos profissionais participantes da pesquisa denotado uma indefinição na percepção desse tipo de sucesso.

PALAVRAS-CHAVE: Sucesso;

ABSTRACT: The objective proposed in this study was to analyze how the commitment and perception of success with and in the career influence the military police of Belo Horizonte. Thus, the theoretical framework was based on studies on perception of success and career commitment, serving as the basis for conducting a descriptive research with a predominantly qualitative approach. Twelve professionals who act as military police officers in the city of Belo Horizonte participated in the research, who underwent an interview combined with the application of two scales: one that assesses career commitment (CARSON and BEDEIAN, 1994) and another that evaluates the perception of career success (COSTA, 2010). Data were subjected to content analysis of previously established categories: Characterization of respondents; Career path; Training conducted throughout the career; Career commitment; Perception of career success; Critical incidents that may have shaken or strengthened commitment and perception of career success, as well as future career aspirations and investments. The survey results showed that military police officers have a career path marked by experience in various fields and with other backgrounds. It was noticed that in order to start their career as military police officers, they underwent a training in public security, in units where police training schools operate, dedicating themselves to their chosen career. It was observed that handling events involving several people is the priority of these professionals. With regard to career commitment, it was possible to realize that the interviewees show a strong connection with the profession, recognize the problems they face in the development of the activity and some are willing to move on, making new investments, aiming at career growth., as well as increased compensation. Regarding the perception of career success, it was found that the subjective factor is the most perceived by professionals who emphasized a satisfaction with the job well done and results achieved, which make them satisfied. The objective factor is also perceived, but with less intensity, and most professionals participating in the research denoted an uncertainty in the perception of this type of success.

KEYWORDS: Success; Commitment; Career; Military police officers.

INTRODUÇÃO

No intuito de progredirem, as organizações buscam incessantemente mecanismos capazes de manter seus funcionários comprometidos com os objetivos organizacionais (ENVALL et al., 2014). Segundo esses autores, para dispor de um funcionário comprometido é necessário fazer com que ele se sinta valorizado, parceiro da empresa, isto é, parte do time responsável pelo desenvolvimento organizacional.

Davis e Newstrom (2002, p. 4) afirmam que as organizações são sistemas sociais que combinam ciência e pessoas, tecnologia e humanismo, ressaltando que o progresso da sociedade depende de organizações eficazes. Complementam que o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como

as pessoas agem dentro das organizações (DAVIS; NEWSTROM, 2002, p. 5). Esse conhecimento deve ser usado como ferramenta de gestão pelos administradores em todos os tipos de organizações: governo, escola, negócios e prestação de serviços.

As contribuições do funcionário para a organização, em parte considerável, se dá a partir do que ele recebe do ambiente de trabalho que lhe é disponibilizado e da postura da empresa para com ele. Se os colaboradores sentirem que estão dando mais que o retorno que recebem, provavelmente diminuirão sua disposição em contribuir com os objetivos empresariais (ANBREU; SILVA, 2006). Assim sendo, o grau de comprometimento organizacional dos funcionários vem sendo reconhecido como elemento que influencia diretamente o desempenho na organização (LIZOTE, 2013).

Segundo Machado (2009), o indivíduo é responsável pelo direcionamento da sua profissão, pelo constante investimento em seu crescimento, pela ascensão em uma ou várias empresas e, inclusive, pelo redirecionamento de sua carreira, criando novas possibilidades e opções. De acordo com Moura e Soares (2010) as características pessoais como propulsores da carreira devem ser consideradas na trajetória profissional, uma vez que permitem ampliar o valor das contribuições que podem ser dadas à empresa e ao ambiente social onde o indivíduo está inserido. Isso permite compreender que o principal responsável pela percepção de sucesso na carreira é o próprio indivíduo (COSTA, 2011; NAKATA, 2011).

A abordagem da carreira nesta pesquisa é de muita importância devido ao fato da PMMG ter um plano vertical e tradicional de carreira muito rígida, que se inicia através de Concurso Público, com uma mobilidade muito grande ligada a critérios de promoção bem estabelecidos. Os policiais militares da Instituição têm oportunidades de concursos internos e pontuações que lhes dão condições de ascensão profissional, caracterizando sua carreira como de natureza tradicional.

O primeiro construto a ser estudado, comprometimento com a carreira, pode ser entendido como o resultado alcançado pelo indivíduo nos seus processos de escolha na carreira e nos processos envolvidos no seu ingresso nessa carreira (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011). Conforme Kilimnik, Dias e Jamil (2014) os valores profissionais, o esforço e o tempo empregado na aquisição de conhecimento que seja relevante para o trabalho de uma pessoa podem ser entendidos como comprometimento organizacional e podem coincidir com fatores de comprometimento que essa pessoa tem com a própria carreira.

Já o segundo construto, segundo Costa (2011), a percepção de sucesso na carreira é a interpretação da pessoa sobre as suas realizações em relação às diversas dimensões da carreira.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Sucesso no trabalho, insatisfação e motivação tem se tornado temas importantes

dentro das organizações, visto que podem interferir diretamente na qualidade do produto, na qualidade do serviço prestado e na imagem da organização.

Neste cenário, faz-se necessário analisar também a percepção de sucesso das pessoas que compõem a organização e que constituem peças fundamentais para o alcance de seus objetivos e metas. Notadamente, tem-se verificado uma mudança comportamental da Policia Militar no que se refere ao trato com o cidadão ordeiro e melhoria da consciência cidadã, refletindo no material humano da instituição: o policial militar. Valorização, crescimento na carreira, inserção social e interação comunitária devem ser buscadas a todo o momento como forma de se atingir as metas e os objetivos da instituição.

Diante do exposto, justifica-se o esforço em identificar a percepção de sucesso objetivo e subjetivo e também o grau de comprometimento com a carreira, no intuito de que possam ser desenvolvidas práticas futuras de recursos humanos capazes de reter e estimular os servidores da organização, proporcionando, para eles, maior eficiência e produtividade.

Propõe-se com esta pesquisa, responder qual é a percepção de sucesso e de comprometimento na e com a carreira dos policiais militares de Belo Horizonte.

Propõe-se com esta pesquisa analisar a percepção de sucesso e o comprometimento na e com a carreira de policiais militares de Minas Gerais que atuam na cidade de Belo Horizonte, e assim identificar a percepção de sucesso objetivo e subjetivo no que se refere à carreira de policiais militares que atuam em unidade da capital mineira bem como o grau de comprometimento com a carreira de policiais militares que atuam em Belo Horizonte, de acordo com as dimensões de análise desse construto, a saber, Identidade, Resiliência e Planejamento.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa teve a necessidade de direcionar o seu marco teórico para dois construtos que se interligam para a confirmação de investigações prévias sobre os policiais militares de Minas Gerais.

Os construtos “Percepção de sucesso” e “Comprometimento com a carreira” se convergem para alcançar as resposta dos objetivos propostos pela pesquisa. Foi buscado compreender os termos, de modo que eles sejam fundamentados pelo referencial a seguir.

Percepção de sucesso na carreira

Nesse tópico, será analisado um dos construtos fundamentais para a pesquisa sob o ponto de vista de diversos autores.

Para Costa e Vieira (2014), o conceito de percepção é a visão das pessoas sobre determinados acontecimentos e situações inseridos num contexto psicológico (individual).

O conceito de sucesso na carreira sofreu variações ao longo do tempo. Tradicionalmente, as carreiras possuíam uma estrutura hierárquica rígida, com trajetórias lineares. O sucesso na carreira era avaliado por meio da taxa de mobilidade ascendente e indicadores externos de realização como, por exemplo, salário e status social (BARUCH, 2011).

Conforme Sant'anna e Kilimnik, o sucesso não consiste apenas em obter promoções ou outras recompensas tradicionais, ele também precisa ser percebido como tal pelo detentor da carreira (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2009).

Com as mudanças no trabalho advindas das novas tecnologias, a era do conhecimento, as fusões de empresas, a mulher no mercado de trabalho e novas configurações das famílias, os aspectos objetivos (financeiro e promoção vertical) que eram prioridade para uma carreira de sucesso, hoje perdem espaço para a empregabilidade adquirida por aprendizagem contínua e oportunidades de desenvolvimento (COSTA, 2010).

Conforme Lima et al. (2015), as pessoas escolhem seu tipo de carreira a partir de percepções pessoais de sucesso, podendo escolher uma carreira mais tradicional, voltada para estabilidade financeira e social do trabalho ou uma carreira moderna que é capaz de proporcionar mais autonomia em detrimento da estabilidade.

A percepção de sucesso na carreira é a interpretação das pessoas sobre as suas realizações em relação à carreira, à sequência de posições ocupadas, atitudes e comportamentos, trabalhos, estudos e outras experiências de vida que refletem o desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade, em constante transformação e que são influenciadas e negociadas em função de motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade (COSTA, 2011).

Costa e Vieira (2014) sugerem que o sucesso na carreira tenha variadas dimensões, como resultados financeiros, promoções, realização de metas, capacidade crescente de se adaptar e atuar em trabalhos de maior nível de complexidade, identidade com o trabalho, visibilidade no mercado de trabalho ou empregabilidade, equilíbrio de vida - trabalho, realização pessoal, sentimento de orgulho e reconhecimento de outras pessoas, partindo do pressuposto de que sucesso na carreira é multidimensional e sua avaliação pode ser realizada por critérios externos (objetivos) ou por autoavaliação (subjetiva).

De acordo com Costa e Dutra (2011), ter bom desempenho, ter segurança material ter empregabilidade, alcançar postos almejados, contribuir com a sociedade, sentir-se satisfeito com a vida pessoal, familiar e profissional, desenvolver-se como pessoa, ser reconhecido pela sociedade, pela família e pelas organizações, criar algo diferente para a sociedade, cooperar com os colegas de trabalho e obter resultados em equipe são aspectos considerados por um indivíduo em uma carreira de sucesso. Segundo Costa (2011), a percepção de sucesso na carreira é a interpretação da pessoa sobre as suas realizações em relação às diversas dimensões da carreira.

A percepção do indivíduo em relação ao sucesso de sua carreira não depende do reconhecimento externo. As avaliações externas não repercutirão em tomadas de decisão de continuidade do caminho na sua trajetória profissional se o sucesso na carreira não for percebido por esse indivíduo (ROCHA et al., 2014).

De acordo com Visentim (2015), com a tendência das carreiras se tornarem cada vez mais sem fronteiras, ou seja, novas formas de carreiras desafiando as concepções tradicionais, o foco dos pesquisadores se volta também para o lado subjetivo da carreira. As pessoas terão a possibilidade de avaliar suas carreiras em padrões subjetivamente escolhidos, gerando percepções sobre o sucesso na carreira, assim como de comprometimento com a mesma.

Comprometimento com a carreira

Adentramos agora, no segundo construto da pesquisa, fazendo uma abordagem teórica sobre o construto comprometimento com a carreira.

Para Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), o comprometimento com a profissão/carreira pode ser entendido como a dedicação ou o compromisso que uma pessoa assume com sua profissão, ocupação ou carreira. Para Bastos (1994), o comprometimento com a profissão/carreira é traduzido como uma atitude relacionada à vocação de uma pessoa.

Nos seus estudos, LLapa-Rodríguez et al (2008) entendem que o comprometimento com a carreira pode ser definido como o agir de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação, coadunando persistência – que significa a manutenção do foco definido para seu trabalho, mesmo em virtude dos obstáculos – e identidade – que considera o grau de envolvimento do indivíduo com sua carreira, trabalho ou profissão.

Já Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) ressaltam o compromisso do indivíduo com sua profissão, ocupação ou carreira. A complementação que Goulet e Singh (2002) realizam desses conceitos ressalta os valores profissionais e vocacionais, bem como esforço e tempo gastos na aquisição de conhecimento relevante para a atividade ocupacional do indivíduo.

Conforme apresentado por Goulet e Singh (2002), a literatura aponta para a crença de que a busca pelo entendimento do comprometimento com a carreira é de fundamental importância. Para eles, o comprometimento com a carreira pode ser uma variável explanatória nos resultados do contexto organizacional, mais especificamente no que se referem à *turnover*, despesas e satisfação no emprego (GOULET e SINGH, 2002, p. 74).

Do ponto de vista institucional, o comprometimento com a carreira é necessário em parte porque profissionais de áreas tão diversas como medicina, militar e educação têm que tomar decisões rapidamente, que não podem ser supervisionadas facilmente por terceiros e seus clientes não têm conhecimento suficiente para avaliar o serviço

recebido (SOMECH; BOGLER, 2002).

Bastos descreve o significado da palavra comprometimento no sentido de engajamento e envolvimento. Ulteriormente, o mesmo autor a descreve como uma disposição, ou seja, o comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo (BASTOS, 1994b, p.86). Ainda para esse autor, comprometimento é uma propensão que se tem a ação, é a forma de ser de um indivíduo disposto a agir. Este é o significado que se utiliza nesta pesquisa, o comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua carreira.

Também para Cooper Hakim e Viswesvaran (2005), o conceito “Comprometimento com a Carreira” engloba o comprometimento ou a dedicação das pessoas para com sua profissão, carreira, ocupação, pois frequentemente essas definições são vistas como sinônimas.

Para Carvalho (2007), os conceitos acima definidos, embora haja distinção na forma como são apresentados, não reportam nenhuma diferença substancial no seu conteúdo. Para ele, os três rótulos usados, ocupação, carreira e profissão se reportam ao mesmo vínculo psicológico de natureza afetiva que liga o indivíduo àquilo que faz no trabalho (CARVALHO, 2007, p. 63).

Para Blau (2003), há um crescente interesse nos estudos sobre comprometimento com a carreira, pois cada vez mais há mudanças no mundo do trabalho. Por exemplo, de reestruturações, reduções de pessoal e terceirização, entrada de minorias e das mulheres no mercado de maneira mais efetiva, maior expectativa de vida, globalização e outras questões econômicas. Tudo isso faz com que as pessoas cada vez mais tenham um foco primordial no comprometimento com a sua carreira (ocupacional) em vez de um comprometimento.

Percepção de sucesso na carreira e Comprometimento com a carreira

Nos seus estudos, Visentin (2015) propõe e analisa um modelo teórico sobre as possíveis relações entre sucesso, satisfação e comprometimento com a carreira. Os resultados obtidos indicam que o comprometimento com a carreira é preditor do sucesso subjetivo e objetivo na carreira docente.

A partir da análise teórica dos estudos que foram mencionados, podemos dar prosseguimento com a pesquisa, pois já temos um referencial teórico para os construtos analisados.

A seguir, serão analisados os aspectos metodológicos que foram utilizados.

METODOLOGIA

Neste estudo foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, com uma abordagem com predominância qualitativa na modalidade estudo de caso, tendo policiais militares

que atuam na cidade de Belo Horizonte.

Esta pesquisa não teve por objetivo a generalização, mas a ampliação do campo de conhecimento, já que é do tipo descriptiva.

O trabalho é composto de estudos de casos com pessoas, realizados mediante entrevistas semiestruturadas e aplicação da escala de comprometimento com a carreira e da escala de percepção de sucesso na carreira EPSC.

Os policiais militares foram contatados em seus locais de trabalho onde ocorreu a coleta dos dados. As entrevistas iniciaram-se por alguns esclarecimentos sobre objetivo da pesquisa, sua natureza confidencial e com instruções sobre como as escalas de comprometimento de carreira e percepção de sucesso deveriam ser preenchidas após as entrevistas.

A escala de comprometimento com a carreira utilizada foi desenvolvida e validada por Carson e Bedeian (1994), composta por doze itens e três dimensões, validada, também, por Rowe (2008). Contém questões que se agregam em torno das três dimensões: Identidade, Resiliência e Planejamento de carreira. Identidade se relaciona ao apego emocional à carreira, Resiliência consiste na persistência no comprometimento mesmo com as adversidades e Planejamento está relacionado com desenvolvimento e estabelecimento de metas de carreira.

Também foi utilizada a escala de percepção de sucesso na carreira EPSC, criada por (COSTA, 2010) e validada em 2011. Em 2013, ele validou a PSC reduzida. A escala tem 48 itens e dividida em 11 fatores que se agrupam em duas dimensões: objetivas e subjetivas. Avalia fatores como: competência, identidade, hierarquia, remuneração, equilíbrio vida trabalho, contribuição à sociedade, empregabilidade, valores, sucesso em equipe, desenvolvimento e criatividade.

Além disso, foi aplicada uma escala com dados demográficos e ocupacionais aos entrevistados, identificando suas características, tais como sexo, idade, estado civil, nº de filhos, escolaridade e tempo de atuação na carreira.

A seleção dos pesquisados foi realizada, atendendo ao critério de acessibilidade e conveniência.

A condição estabelecida foi a de atuar como policial militar, na cidade de Belo Horizonte, pois é na capital do estado que concentra o maior efetivo da Polícia Militar, o que facilitará o acesso aos entrevistados. Ainda, serão selecionados aqueles policiais militares que trabalham na atividade fim (operacional) e que possuam no mínimo três anos de efetivo serviço, ou seja, após o estágio probatório, pois poderão responder melhor a entrevista e os questionários por estarem ambientados com a natureza do cargo. Foram pesquisados doze policiais militares, devido à acessibilidade e escopo, e todos eles deverão cumprir essas condições.

A pesquisa foi aplicada com integrantes na instituição que é a responsável direta pela Segurança Pública do Estado de Minas Gerais, órgão constitucionalmente encarregado na preservação da ordem pública no Estado, tendo como característica principal a Segurança Pública preventiva e ostensiva, além de estar diretamente

subordinada ao Governador do Estado de Minas Gerais.

O efetivo que proporcionou uma fundamentação ampla para se aplicar os questionários nos construtos percepção de sucesso na carreira e comprometimento com a carreira foram os policiais militares lotados em Belo Horizonte.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi realizada a análise de conteúdo que possibilitou a leitura e interpretação das respostas obtidas, partindo do exame de descrições objetivas, sistemáticas e qualitativas das informações. Isso permitiu uma determinada organização das informações obtidas nas entrevistas, facilitando a interpretação e a compreensão.

Para Bardin (2002), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas para análise de informações, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo de mensagens que permitem inferir conhecimentos referentes às condições de produção e recepção dessas mensagens.

As categorias utilizadas para a análise de dados foram as seguintes:

A – Caracterização dos entrevistados; B – Trajetória de carreira; C – Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s); D – Comprometimento com a carreira; E – Percepção de sucesso com a carreira; F – Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira; G – Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar.

Segundo Bardin (2002), as categorias reúnem um grupo de elementos selecionados por características comuns. O processo de categorização é utilizado pela maioria dos procedimentos de análise.

Tal processo atende as análises, pois fornece por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos e relações entre as categorias, formando um ambiente propício para as conclusões.

A seguir será apresentado à ambiência da pesquisa, sendo apresentadas características estruturais da instituição pesquisada.

A seguir, serão apresentados os resultados, a análise e a discussão dos resultados alcançados com a referida pesquisa.

A quadro 3 mostra a caracterização dos entrevistados, sem que houvesse prévio conhecimento dos perfis profissionais, que foram selecionados pelos critérios de acessibilidade, facilitando a identificação dos dados de cada um na leitura dos resultados da pesquisa.

Entrevistado	Cargo/Graduação	Área de atuação	Tempo de serviço	Idade	Estado Civil	Nº de filhos
Danilo	Soldado	Operacional	3 anos	29	Solteiro	0
Aline	Soldado	Operacional	6 anos	33	Casada	0
João	Cabo	Operacional	9 anos	32	Separado	1

Abílio	Sargento	Operacional	27 anos	50	Casado	2
José	Soldado	Operacional	8 anos	31	Solteiro	1
Vitor	Sargento	Operacional	26 anos	45	Casado	1
Breno	Cabo	Operacional	11 anos	35	Casado	0
Warley	Sargento	Operacional	25 anos	45	Casado	2
Hernani	Soldado	Operacional	4 anos	24	Casado	0
Laís	Cabo	Operacional	6 anos	29	Casada	0
Fabio	Soldado	Operacional	6 anos	27	Solteiro	0
Ricardo	Sargento	Operacional	21 anos	42	Casado	0

Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor (nomes fictícios).

Análise comparativa das trajetórias de carreira dos casos estudados

Ficou evidenciado na análise das entrevistas e dos dados de caracterização dos pesquisados que há uma proximidade quanto ao tempo de carreira em relação à continuidade nos estudos após a primeira formação na carreira policial militar.

Chama a atenção, também, o fato de que três dos doze pesquisados possuem graduação em Administração, Direito e um em Teologia, mostrando que profissionais de diferentes graduações buscaram a carreira em policial militar.

Um aspecto importante também é o fato de que cinco dos pesquisados não têm nenhum curso superior (graduação) e apenas dois dos pesquisados possuem pós-graduação.

Outros dois aspectos que podem ser ressaltados são os seguintes: 1 – Dos doze pesquisados, duas são mulheres e dez são homens; 2 – Dos doze pesquisados, cinco têm outra carreira em paralelo, dois não têm e não querem ter e os outros cinco que ainda não têm manifestaram o desejo de ter.

Comprometimento com a Carreira conforme a escala de Carson e Bedeian

Em relação ao comprometimento com a carreira, foi realizada uma análise do grau desse comprometimento de modo geral e sob os aspectos da Identidade (apego emocional à carreira), da Resiliência (persistência no comprometimento mesmo com as adversidades) e do Planejamento (desenvolvimento e estabelecimento de metas de carreira) de acordo com as respostas dos entrevistados conforme demonstrado na Tabela 1.

O entrevistado 1, de acordo com os escores alcançados, se mostra, de modo geral, pouco comprometido com a carreira. O mesmo grau de comprometimento é constatado, quando consideramos, isoladamente, os escores alcançados em cada uma de suas três dimensões: Identidade, Resiliência e Planejamento.

Já os entrevistados 3, 8 e 10, de acordo com os escores alcançados, se mostram, de modo geral, levemente comprometidos com a carreira, apesar de apresentarem

um elevado escore no que se refere à dimensão Planejamento.

O entrevistado 7, de acordo com o escore alcançado, se mostra, de modo geral, levemente comprometido com a carreira, mesmo não mostrando o mesmo grau de comprometimento pelo elevado escore alcançado na dimensão identidade.

O entrevistada 9, de acordo com o escore alcançado, se mostra, de modo geral, muito comprometido com a carreira. Esse grau de comprometimento não é constatado quando consideramos, isoladamente, os escores alcançados nas dimensões Resiliência e Identidade, sendo constatado o grau levemente comprometido. O escore alcançado na dimensão Planejamento que atribui à entrevistada, isoladamente, o grau de fortemente comprometida com a carreira, o que não influenciou o suficiente para que o comprometimento de modo geral atingisse essa mesma classificação.

O entrevistado 11, de acordo com o escore alcançado, se mostra, de modo geral, muito comprometido com a carreira. Os escores alcançados na dimensão planejamento, que atribuíram ao entrevistado o grau de fortemente comprometido com a carreira, não influenciou o suficiente para que o comprometimento geral atingisse esse mesmo grau, resultando apenas o escore Resiliência como muito comprometido. Por outro lado, o escore alcançado na dimensão Identidade, que atribuiu ao entrevistado o grau de levemente comprometido com a carreira, não influenciou, contudo, o suficiente, para que o comprometimento geral atingisse essa mesma classificação.

Entrevistado	Geral Escore obtido	Identidade Escore obtido	Resiliência Escore obtido	Planejamento Escore obtido
Caso 1	Pouco 7,33	Pouco 7,00	Pouco 8,00	Pouco 7,00
Caso 2	Levemente 11,33	Muito 16,00	Pouco 8,00	Levemente 10,00
Caso 3	Levemente 12,33	Levemente 11,00	Levemente 12,00	Muito 14,00
Caso 4	Levemente 11,33	Pouco 8,00	Levemente 10,00	Muito 16,00
Caso 5	Levemente 11,00	Pouco 8,00	Pouco 8,00	Fortemente 17,00
Caso 6	Muito 14,00	Levemente 9,00	Fortemente 17,00	Muito 16,00
Caso 7	Levemente 12,33	Muito 16,00	Levemente 10,00	Levemente 11,00
Caso 8	Levemente 12,66	Levemente 12,00	Levemente 10,00	Muito 16,00
Caso 9	Muito 13,33	Levemente 11,00	Levemente 9,00	Fortemente 20,00
Caso 10	Levemente 11,66	Levemente 10,00	Levemente 9,00	Muito 16,00
Caso 11	Muito 14,00	Levemente 9,00	Muito 16,00	Fortemente 17,00

Caso 12	<u>Levemente</u> 11,33	<u>Levemente</u> 9,00	<u>Muito</u> 13,00	<u>Muito</u> 12,00
---------	---------------------------	--------------------------	-----------------------	-----------------------

Tabela 1 – Grau de comprometimento com a carreira

Fonte: Elaborado pelo autor

Obs.: os critérios de classificação dos escores de comprometimento com a carreira encontram-se no final do Anexo 1.

Percepção de sucesso na carreira conforme a escala de Costa

Em relação à percepção de sucesso na carreira, foi realizada uma análise do grau dessa percepção de modo geral e sob os aspectos objetivo e subjetivo de acordo com as respostas dos entrevistados conforme ficou demonstrado na tabela 2.

O entrevistado 11, de acordo com os escores obtidos, possui uma alta percepção de sucesso na carreira, de modo geral e separadamente, considerando os aspectos objetivo e subjetivo.

Os entrevistados 4, 6 e 12, de acordo com os escores obtidos, possuem uma alta percepção de sucesso na carreira de modo geral e quanto ao fator subjetivo. Porém, há uma indefinição da percepção de sucesso na carreira quando consideramos o fator objetivo.

Os entrevistados 2, 8, 9 e 10, de acordo com os escores alcançados, possui uma alta percepção de sucesso na carreira, considerando o fator subjetivo. Porém, há uma indefinição da percepção de sucesso, quando consideramos o fator objetivo e de modo geral.

Apenas o entrevistado 1, de acordo com os escores obtidos, possui uma baixa percepção de sucesso na carreira, de modo geral e considerando, separadamente, o fator objetivo.

Entrevistado	Sucesso Geral		Sucesso Objetivo		Sucesso Subjetivo	
	Classificação	Escore	Classificação	Escore	Classificação	Escore
Caso 1	Baixo	2,33	Baixo	1,20	Alto	4,44
Caso 2	Indefinido	3,40	Indefinido	3,60	Indefinido	3,60
Caso 3	Alto	5,00	Baixo	1,40	Alto	4,44
Caso 4	Alto	4,00	Indefinido	3,20	Alto	4,60
Caso 5	Indefinido	3,40	Baixo	2,20	Indefinido	3,40
Caso 6	Alto	3,80	Indefinido	3,00	Alto	3,89
Caso 7	Alto	3,67	Baixo	1,80	Indefinido	3,60
Caso 8	Indefinido	2,80	Indefinido	3,00	Alto	4,44
Caso 9	Indefinido	3,40	Indefinido	3,00	Indefinido	2,60
Caso 10	Indefinido	3,40	Indefinido	2,80	Indefinido	3,60
Caso 11	Alto	4,44	Alto	3,68	Alto	4,44
Caso 12	Alto	3,89	Indefinido	3,20	Alto	4,20

Tabela 2 – Grau de percepção de sucesso na carreira

Obs.: os critérios de classificação dos escores de percepção de sucesso na carreira, encontram-se no final do Anexo 1.

Mais da metade dos entrevistados se mostra com escore alto em relação ao sucesso geral na carreira e também com um grau elevado de percepção de sucesso subjetivo. Já com relação ao sucesso objetivo, mais da metade dos entrevistados apresentaram uma indefinição quanto à percepção do sucesso na carreira.

A relação entre Percepção de Sucesso na Carreira e Comprometimento com a Carreira

A relação entre o comprometimento geral com a carreira e a percepção de sucesso geral, objetivo e subjetivo na carreira foi analisada, comparando os resultados obtidos nas respectivas escalas, de acordo com as respostas dos entrevistados, conforme demonstrado na tabela 3.

No caso do entrevistado 1 configura-se uma situação onde existe pouco comprometimento com a carreira e uma baixa percepção de sucesso geral e sucesso objetivo, mas há uma alta definição em relação à percepção do sucesso subjetivo.

No caso da entrevistada 2 configura-se uma situação onde existe um leve comprometimento com a carreira e uma indefinição quanto à percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.

No caso do entrevistado 3 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma elevada percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo e baixo sucesso objetivo.

No caso do entrevistado 4 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso subjetivo e percepção do sucesso geral. Quanto ao sucesso objetivo há uma indefinição.

No caso do entrevistado 5 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma indefinição de percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, mas indefinição em relação à percepção do sucesso objetivo.

No caso do entrevistado 6 configura-se uma situação onde existe muito comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, mas há uma indefinição em relação à percepção do sucesso objetivo.

No caso do entrevistado 7 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral, uma baixa de sucesso objetivo, mas há uma indefinição em relação à percepção do sucesso subjetivo.

No caso do entrevistado 8 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral e sucesso objetivo e elevada de sucesso subjetivo.

No caso do entrevistado 9 configura-se uma situação onde existe muito

comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.

No caso da entrevistada 10 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo e também em relação à percepção do sucesso objetivo.

No caso do entrevistado 11 configura-se uma situação onde existe muito comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.

No caso do entrevistado 12 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, apesar de ser indefinido o sucesso objetivo.

Entrevistado	(1) Geral	(1.1)Objetivo	(1.2) Subjetivo	(2)Comprometimento
Caso 1 Danilo	Baixo	Baixo	Alto	Leve
Caso 2 Aline	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Leve
Caso 3 João	Alto	Baixo	Alto	Leve
Caso 4 Abílio	Alto	Indefinido	Alto	Leve
Caso 5 José	Indefinido	Baixo	Indefinido	Muito
Caso 6 Vitor	Alto	Indefinido	Alto	Leve
Caso 7 Breno	Alto	Baixo	Indefinido	Leve
Caso 8 Warley	Indefinido	Indefinido	Alto	Muito
Caso 9 Hernani	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Leve
Caso 10 Laís	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Muito
Caso 11 Fabio	Alto	Alto	Alto	Levemente
Caso 12 Ricardo	Alto	Indefinido	Alto	Muito

Tabela 3 – (1)Percepção de sucesso X (2)Comprometimento Geral

Fonte: Elaborado pelo autor

Mais da metade dos entrevistados se mostra muito ou levemente comprometida com a carreira e com um grau elevado de percepção de sucesso subjetivo, o que indica uma relação positiva entre o comprometimento e a percepção desse tipo de sucesso. O mesmo não se pode dizer com relação ao sucesso objetivo, pois mais da metade dos entrevistados, muito ou levemente comprometidos, apresentaram uma indefinição quanto à percepção do sucesso na carreira.

Entrevistado	Resultados
Danilo	Demonstrou pouco comprometimento com a carreira, com uma baixa percepção de sucesso geral e sucesso objetivo e uma alta percepção do sucesso subjetivo.
Aline	Demonstrou leve comprometimento com a carreira e uma indefinição quanto à percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.

João	Demonstrou leve comprometimento com a carreira e uma elevada percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo e baixo sucesso objetivo.
Abílio	Demonstrou leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso subjetivo e percepção do sucesso geral. Quanto ao sucesso objetivo foi verificada uma indefinição.
José	Demonstrou leve comprometimento com a carreira e uma indefinição de percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo e também indefinição em relação à percepção do sucesso objetivo.
Vitor	Demonstrou comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, mas há uma indefinição em relação à percepção do sucesso objetivo.
Breno	Demonstrou leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral, uma baixa de sucesso objetivo, mas há uma indefinição em relação à percepção do sucesso subjetivo.
Warley	Demonstrou existir um leve comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral e sucesso objetivo, mas elevada percepção de sucesso subjetivo.
Hernani	Demonstrou muito comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.
Laís	Demonstrou um leve comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo e também em relação à percepção do sucesso objetivo.
Fabio	Demonstrou muito comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.
Ricardo	Demonstrou um leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, apesar de ser indefinido o sucesso objetivo.

Quadro 3- Síntese dos resultados

Fonte: Elaborado pelo autor (nomes fictícios).

CONCLUSÃO

As conclusões dessa pesquisa são baseadas na análise os resultados mencionados no capítulo anterior, onde foram observados os doze estudos de caso.

Este trabalho teve como objetivo geral analisar o comprometimento com a carreira e a percepção de sucesso na carreira de policiais militares lotados em Belo Horizonte.

Foi realizada uma pesquisa de campo durante o mês de Outubro e Novembro de 2017, com entrevistados de diferentes unidades da Polícia Militar de Minas Gerais.

Os policiais militares pesquisados têm uma trajetória de carreira, com uma experiência anterior em áreas diversas e com outras formações. Para iniciarem a carreira como policiais militares se submeteram a um curso de formação, em escolas especializadas nessa área, no estado de Minas Gerais, com regime de dedicação integral. O tipo de curso de formação mais frequentemente realizado é o Curso de Formação de Soldados.

No decorrer de suas carreiras, de modo geral, tiveram boas oportunidades para realização de outros cursos de formação, geralmente, seguidos de promoções, na

maior parte das vezes, de Cabo para Sargento.

As entrevistas realizadas, a escala de comprometimento com a carreira proposta e validada por Carson e Bedeian (1994) e a escala de percepção de sucesso na carreira criada por Costa (2010) apresentaram ótima aplicabilidade, uma vez que permitiram uma adequada coleta e análise dos dados para a composição do conteúdo que teria que ser demonstrado nas categorias de análise.

Quanto ao comprometimento com a carreira, todos os doze entrevistados se mostraram comprometidos, sendo que três são muito comprometidos e oito são levemente comprometidos com a carreira. Esse comprometimento foi verificado no sentido de que os entrevistados demonstraram uma forte ligação psicológica com a profissão e o desejo de realizar investimentos, visando à progressão dentro da carreira de policial militar e, como consequência, o aumento da remuneração, mesmo reconhecendo vários problemas que enfrentam no desenvolvimento de suas atividades em uma sociedade com crise de referência de valores e com uma legislação que não contribui muito para a atividade policial.

No que se refere à percepção de sucesso na carreira, a metade dos entrevistados possui uma elevada percepção de sucesso de modo geral. Um grupo menor possui uma indefinição quanto à percepção de sucesso e apenas um dos entrevistados apresenta grau baixo nesse sentido. Quanto ao sucesso subjetivo, mais da metade dos entrevistados apresenta uma elevada percepção de sucesso. Já em relação à percepção de sucesso objetivo, uma minoria apresenta uma alta percepção e um número considerável apresenta uma indefinição nesse aspecto.

Mais da metade dos entrevistados se mostra muito ou levemente comprometida com a carreira e com um grau elevado de percepção de sucesso subjetivo, o que indica uma relação positiva entre o comprometimento e a percepção desse tipo de sucesso. O mesmo não se pode dizer com relação ao sucesso objetivo, pois mais da metade dos entrevistados, muito ou levemente comprometidos, apresentaram uma indefinição na percepção do sucesso na carreira.

REFERÊNCIAS

ANBREU, M. J. C.; Silva, G. A. V. **Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção.** Revista de Gestão USP. v. 13, n. especial, p. 93-104, São Paulo, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 5. Ed. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARUCH, Y. **Transformações nas carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais.** In: KILIMINIK, Z. M. (Org.). Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualimark, 2011, p. 08-119.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento com o trabalho: a estrutura dos vínculos de trabalho com a organização, a carreira e o sindicato.** 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C., & Pinho, A. P. M. (2013). **Comprometimento no trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas.** In L. O. Borges, & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia* (pp. 279-310). Porto Alegre:Artmed.

BLAU, G. **Testing for a fourdimensional structure of occupational commitment.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, [S. I.], v. 76, p. 469-488, 2003.

CARSON, Kerry D.; Bedeian, Arthur G. **Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties.** Journal of Vocational Behavior, v. 44, n. 3, p. 237-262, 1994.

CARVALHO, T. A. T. **A escolha e o comprometimento com a profissão/carreira: um estudo entre psicólogos.** 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - Departamento de Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

COOPER-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). **The construct of work commitment: testing an integrative framework.** Psychological Bulletin, 131(2), 241-259.

COSTA, Luciano Venelli. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de Universidades privadas selecionadas da grande São Paulo.** 2010. 271 f. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 271, 2010.

COSTA, Luciano Venelli. **Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira.** EnANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

COSTA, A.R.; Vieira, A.M. **Percepção de sucesso na carreira, bem-estar no trabalho e desempenho: um estudo com professores universitários.** Qualit@ Revista Eletrônica, v. 16, n.2, p. 01-13, 2014. Disponível em:
<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2061> Acesso em: 06 Abri. 2016.

GOULET, L.R.; Singh, P. **Career commitment: a reexamination and an extension.** Journal of vocational behavior, v. 67, p.73-91. 2002.

KILIMNIK, Zélia Miranda; Dias, Sheila Mara Oliveira; JAMIL, George Leal. **Fatores de Pressão no trabalho e comprometimento com a carreira: um estudo com profissionais de tecnologia da informação.** Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 11, n. 2,jul./dez.2012. Disponível em:<<http://189.16.45.2/ojs/index.php/reinfo/article/view/1044>>. Acesso em: 11.01.2017.

LIMA, T.C.B.; et al. **Percepção de sucesso na carreira: semelhanças e diferenças entre profissionais do setor público.** Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), São Paulo, v. 5, n.1, p.18-33, 2015. Disponível em:
<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/23317/16791> Acesso mar 2016.

LIZOTE, S. A. **Relações entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades.** (Tese de Doutorado). Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu/SC, 2013. Disponível em: <<http://siaibib01.unival.br/pdf/Suzete%20Antonieta%20Lizote.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

NAKATA, L. E. **Carreiras e Reflexões.** Estudos e Negócios, ESAGS, ano 6, n. 11, p. 8-17, 2011.

ROCHA, Jane et al. **Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira.** Revista de Administração da UNIMEP, v. 12, n. 3, 2014.

ROWE, Diva Ester Okazaki; Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno. **Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço**

instrucional do docente do ensino superior. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 6, p. 973-992, 2011.

VISENTIN, Izabela Calegário. **Relações entre os construtos sucesso na carreira, satisfação com a carreira e comprometimento com a carreira: proposta e análise de um modelo.** 2015. 132 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências Empresariais (FACE) da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015.

MÃES EM TEMPOS DE CIBERCULTURA: MATERNIDADE, INTERNET E CONSUMO

**Gabriela Rocha Barros Coelho
Janaina de Holanda Costa Calazans**

INTRODUÇÃO

A interação das mães com os meios digitais mostra uma gama de oportunidades de negócios ainda pouco explorados por marcas de diversas categorias. O estudo *The truth about smart moms* realizado pela McCann Worldgroup (2012) em oito países nomeou o hábito de dar dicas maternas como “mamapédia” numa referência explícita à Wikipédia, conhecida enciclopédia colaborativa da web. A troca de conteúdo acontece em várias instâncias que vão desde orientações sobre saúde e educação até dicas sobre produtos e serviços.

As mães sempre se organizaram em grupos, mas a tecnologia estimulou esse comportamento, abrindo outras frentes de relacionamento e conexão, o que se confirma quando 84% das entrevistadas pela McCann (2012) concordam que a tecnologia simplifica suas vidas e consideram o *smartphone* uma ferramenta vital. No sentido da propagação do conhecimento, 88% dizem que quando ouvem uma ideia interessante ou algum conselho sobre maternidade querem compartilhá-lo e

37% dizem que querem dividi-lo com o maior número possível de pessoas (*THE TRUTH...*, 2012). Isso reforça a importância de analisar a circulação de informações fomentada por esse grupo numa comunidade virtual sem que haja necessariamente um vínculo oficial com qualquer marca, já que o centro desta investigação será norteado pelo espírito colaborativo e pelo senso de pertencimento a um grupo.

Nesse cenário, o presente projeto pretende investigar questões comportamentais no que tange ao consumo e à produção de conteúdo sobre o universo materno numa *fanpage* brasileira. Também será analisado o viés psicográfico revelado através das postagens de maior engajamento e dos padrões de interação, fatores que podem trazer informações relevantes quanto aos valores e ao estilo de vida das mães conectadas.

MÃES, CONSUMO E CIBERESPAÇO

O entendimento das características da mãe consumidora e da sua relação com o ciberespaço requer, inicialmente, uma breve contextualização da demografia das famílias brasileiras. De acordo com dados do censo

demográfico 2010¹ fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) houve um crescimento expressivo das famílias com responsável do sexo feminino, inclusive daquelas que contavam com a presença de cônjuge. Os motivos para este aumento podem ser creditados ao ingresso da mulher no mercado de trabalho, ao aumento do nível de escolaridade a à redução da fecundidade.

Os três tipos de famílias conviventes mais comuns identificados no censo demográfico 2010 são: monoparental feminina, casal com filhos e casal sem filhos. Nesse sentido, mais da metade das famílias brasileiras é chefiada por mulheres que não coabitam com os pais dos seus filhos. Levando-se em conta exclusivamente os grupos familiares com prole, o número aumenta: a figura materna é a responsável por 69,8% desses domicílios. Independentemente da existência de corresponsabilidade financeira pelos filhos, os dados descritos reforçam a ideia de que o papel de cuidadora está intrinsecamente associado à figura materna.

As informações demográficas apresentadas também denotam a importância das mães no contexto de consumo, pois são elas as principais responsáveis pela gestão da casa e pelo cuidado dos descendentes. Além disso, como muitas mulheres estão se tornando mães mais tarde que no passado (IBGE, 2012), sua escolaridade e seus rendimentos podem proporcionar um poder aquisitivo superior, o que possibilita um investimento maior nas compras dedicadas à prole.

A indústria destinada ao segmento infantil, atenta às possibilidades de consumo, cresceu e diversificou seu portfólio em áreas como vestuário, alimentos, eletrônicos, objetos escolares, brinquedos e entretenimento, entre outras. Por isso, a escolha por produtos e marcas pode tornar-se uma tarefa difícil até mesmo quando envolve bens de consumo simples e não duráveis (CIRIBELI e BENI, 2013; SHOR, 2009). Essa dificuldade, de acordo com Cairns *et al.* (2013), não se dá apenas em função da diversidade de itens, mas também à associação que se estabelece entre as escolhas “corretas” de consumo e a definição de uma “boa mãe”.

O gerenciamento de riscos às crianças em face ao futuro incerto encontra-se inserido na aquisição de bens e serviços e transforma as práticas de consumo em critério para o bom exercício da maternidade. É nesse contexto que surgem os conceitos de “maternidade intensiva”² e “incorporação parental”³, que explicam uma filosofia de vida e consumo baseada na segurança dos filhos como centro das decisões da família. Escolhas de compra apropriadas e desejáveis tornam as mães mais ou menos admiradas diante do senso comum e da avaliação dos seus pares (JOHNS e ENGLISH, 2014; AFFLERBACK *et al.*, 2013; FAIRCLOTH, 2011; COOK, 2009, KATZ, 2008).

Os conceitos citados acima parecem convergir para os estudos sobre comportamento do consumidor que abordam os grupos de referência. Sendo os

1 IBGE, 2012.

2 Tradução da autora do termo original “intensive mothering” cunhado por Afflerback et al. (2013).

3 Tradução da autora do termo original “Attachment Parenting” cunhado por Faircloth, (2011).

humanos animais sociais, é natural que as pessoas façam parte de grupos e busquem seguir as recomendações da maioria para agradá-la e ter sua presença legitimada enquanto membro de uma comunidade. A busca pela identificação com indivíduos ou grupos desejáveis é a motivação para boa parte das ações de consumo e um passo importante na construção da própria identidade por meio da associação (SOLOMON, 2011).

Os grupos de referência ganharam no ciberespaço as condições ideais para sua multiplicação e manutenção. As mudanças no estilo de vida da sociedade contemporânea e o desejo de socializar promoveram a proliferação de comunidades virtuais e a formação de grupos que se reúnem em prol de interesses comuns. É válido, entretanto, resgatar conceitos que transcendem os aspectos mercadológicos, de forma a promover uma discussão mais ampla acerca das características e motivações que aproximam as pessoas e, mais especificamente, as mães no ciberespaço.

A alteração dos vínculos afetivo-familiares é apontada por Bauman (1999) como um desdobramento importante da chamada modernidade líquida⁴. De acordo com o autor, o desaparecimento da família nuclear, ainda nos anos 70, transformou-se em uma forma nova de desenho familiar, na qual as linearidades são substituídas por ramificações mais soltas. Desta forma, a construção da identidade materna através da associação a grupos pode ser justificada sob a seguinte ótica:

Quando a identidade perde as âncoras sociais que a faziam parecer natural, predeterminada e inegociável, a identificação se torna cada vez mais importante para os indivíduos que procuram um “nós” a que possam pedir acesso (BAUMAN, 2005).

Nesse sentido, Debord (2001) volta seu discurso para um fenômeno chamado sociedade do espetáculo⁵, no qual as relações pessoais são organizadas no sentido de uma avassaladora troca de imagens. Não existe, portanto, distinção entre aparência e essência, evidenciando as redes eletrônicas como o espaço onde se encontram intersecções e redistribuição das imagens espetaculares em direções variadas (MARTINO, 2009).

Entretanto, é válido ressaltar que, apesar da mídia eletrônica vender-se como

4 Termo cunhado por Bauman (1999) para denominar o período associado à Pós-Modernidade, que se origina em meados de 1970 e se estende até os dias atuais, caracterizando-se pela inexistência de códigos fixos. Dessa forma, a realidade é vista como um fluxo não linear de interações, sem limites de tempo e espaço. As tecnologias da comunicação são criadas para uso individual e mantêm a massa atomizada, mas, ao mesmo tempo, permitem uma interação direta entre indivíduos organizados em centros de interesses e convivência virtuais. Dessa forma, as pessoas encontram um meio termo entre comunicação interpessoal e comunicação de massa através dessas redes dinâmicas e líquidas do relacionamento na internet.

5 O termo cunhado por Guy Debord surgiu em 1967 em um ensaio crítico sobre o hipercapitalismo. Segundo o autor, o aspecto material da mercadoria não é o mais importante: a sua imagem é o fator determinante na sociedade. Entretanto, nem toda imagem é “espetáculo” (algo para ser visto e admirado). Ela só adquire esse significado quando vira mercadoria a ser exibida para o público utilizando-se de associações que a valorizem e suavizem suas relações. O espetáculo é a imagem construída (MARTINO, 2009).

uma imagem em constante auto referência, ela não deve ser considerada como a única responsável pela sociedade do espetáculo. Se ela é um dos pontos de intersecção dessa prática, é por conta de um encaixe claro entre o meio técnico e seu uso político. (MARTINO, 2009). Ainda que no ciberespaço o “parecer” tenha mais relevância que o “ser”, não se pode menosprezar os ganhos individuais e públicos que a internet pode gerar.

No segmento aqui estudado, por exemplo, as mídias sociais proporcionaram a superação, entre mães, de questões como o isolamento social e a solidão (TALBOT, 2013). A alta incidência de comunidades virtuais sobre filhos e maternidade oferece vários tipos de informação para os responsáveis pelas crianças, além da oportunidade de interação através de mensagens, fóruns e bate papos. O vínculo entre os membros, de acordo com Johns e English (2014), pode estabelecer-se antes mesmo da concepção do bebê, visto que muitas mulheres acessam as comunidades no processo transicional da maternidade. Nesses casos, elas buscam aprender práticas relacionadas aos cuidados com os filhos, o que termina contribuindo para a disseminação das experiências propagadas por essas comunidades de Incorporação Parental.

Sob o viés do consumo, é possível dizer que esses agrupamentos ganham importância na recomendação de produtos, uma vez que os consumidores gostam de interagir com pessoas que têm interesses e desejos semelhantes aos seus. Por isso, o discurso testemunhal e sua informalidade adquirem força na influência pela escolha de um produto em detrimento de outro (MANGOLD e FAULDS, 2009).

A fanpage Just Real Moms

A marca *Just Real Moms* foi criada em agosto de 2012 por Juliana Silveira e Renata Pires, duas amigas que decidiram aliar suas experiências como mães e como profissionais de marketing para prestar um serviço às mulheres que começavam a ter contato com o universo materno. O site foi o primeiro canal desenvolvido pelas empreendedoras, que envolveram no processo desde profissionais de design e programação para criar a plataforma, até especialistas em psicologia, pedagogia e pediatria para a elaboração das colunas técnicas (EXAME, 2015).

A organização do site denota o profissionalismo das suas fundadoras, que usaram seus conhecimentos adquiridos na área de marketing e comunicação para gerenciar o conteúdo, buscar parceiros comerciais e planejar suas estratégias de divulgação. Ambas passaram a se dedicar exclusivamente ao empreendimento, mas já acumulavam experiências em empresas reconhecidas como Johnson & Johnson, Kimberly-Clark, Nestlé e Africa. (*idem, ibidem*).

Em 2015, o site já contava com marcas patrocinadoras renomadas - Nestlé, Shopping Iguatemi e Dove – e reunia mais de um milhão de usuários únicos por mês e o dobro em visualizações (*pageviews*), além de seguidores de múltiplas

nacionalidades. A proposta se expandiu para as redes sociais - Youtube (5.145 inscritos)⁶, Instagram (96.000 seguidores)⁷, Pinterest (11.665 seguidores)⁸ e Facebook (746.849 curtidas)⁹ - e acabou gerando um outro tipo de atividade: um serviço de consultoria às empresas e agências que desejam focar seus produtos e sua comunicação nas mães e seus filhos. O formato de negócio, que teve um investimento inicial de oito mil reais, tem se mostrado rentável. Entre consultorias e patrocínios, a marca *Just Real Moms* faturou seiscentos mil reais em 2014 e tinha expectativa de crescimento em mais de 30% para cada ano seguinte (*idem, ibidem*).

A *fanpage Just Real Moms*, objeto deste estudo, descreve-se como uma página “direcionada às pessoas que tem senso de humor e que buscam informações do universo materno de maneira real, descomplicada, divertida e sem julgamentos”¹⁰. O espaço funciona como uma plataforma disseminadora dos conteúdos presentes nos perfis da marca em todas as redes sociais e possui regularidade intensa de postagens, chegando a publicar até cinco vezes num mesmo dia. As informações são, em geral, elaboradas pela própria editoria da página, mas existem matérias compartilhadas de outros canais, principalmente, das marcas patrocinadoras.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se caracteriza por seu viés social, pois pretende apoiar-se em dados construídos no processo de comunicação (BAUER, 2014). A abordagem qualitativa se faz necessária, aqui, em função do interesse em investigar como se dá a produção e o consumo de conteúdo numa *fanpage* destinada à maternidade e à infância. Para tanto, optou-se pela obtenção dos dados por meio da netnografia (KOZINETS, 1998) e observação diária do comportamento dos indivíduos, concentrando-se na análise do conteúdo compartilhado na *fanpage* brasileira “*Just Real Moms*”¹¹ e nos enunciados produzidos pelos sujeitos da pesquisa – seus curtidores e visitantes durante o mês de outubro de 2016.

Com o propósito de facilitar a coleta de dados desta pesquisa, foi utilizado o software Livebuzz, que monitora informações das mídias sociais. Para simplificar a classificação do conteúdo, cada publicação do canal recebeu uma numeração (ex: #25).

Para efeito de definição da área de estudo, é válido classificar a *fanpage Just 6 YOUTUBE*. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCpwii91BtyfRmGAdff9WCdw/about>. Acesso em: 27.07.2016

7 INSTAGRAM. *Just Real Moms*. <https://www.instagram.com/justrealmoms>. Acesso em: 27.07.2016 Acesso em: 27.07.2016

8 PINTEREST. *Just Real Moms*. <https://br.pinterest.com/justrealmoms/followers>. Acesso em: 27.07.2016 Acesso em: 27.07.2016

9 FACEBOOK. *Just Real Moms*. Disponível em: <https://www.facebook.com/JustRealMoms/likes> Acesso em: 27.07.2016

10 Disponível em:< <https://www.facebook.com/JustRealMoms/likes> >. Acessado em 15.07.2016

11 Para garantir a viabilidade deste estudo, foram estabelecidos contatos com as responsáveis pela *fanpage Just Real Moms*, que autorizaram o início das investigações no dia 28 de agosto de 2016.

Real Moms como parte integrante do Facebook, uma rede social pública. De acordo com os princípios da ESOMAR World Research (2011) essa classificação abrange a maioria das redes sociais.

Para a fase de tratamento dos dados coletados por meio da netnografia, foi adotada a análise de conteúdo (BARDIN, 2007). O tema “maternidade na internet” foi usado como unidade de registro, embora sejam reconhecidas de antemão as dificuldades impostas por sua amplitude. Quanto à definição do sistema de categorias, optou-se pela categorização aberta (BARDIN, 2007), levando-se em consideração os resultados da pesquisa *The Truth About Smart Moms* (2012) como é demonstrado no quadro XXX.

Objetivo	Detalhamento	Corpus	Indicadores
Verificar tendências psicográficas e comportamentais indicadas pela pesquisa <i>The truth about smart moms</i> (2012)	Valorização das próprias crenças em detrimento das opiniões alheias <i>TTASM</i> (2012)	Postagens relacionadas a educação e desenvolvimento infantis	Observar número de curtidas compartilhamentos e citações nos comentários das postagens relacionadas ao conteúdo.
	Busca de um relacionamento mais próximo com os filhos <i>TTASM</i> (2012)	Postagens que revelem a valorização das aspirações infantis na categoria de educação e desenvolvimento infantis	Mensurar o engajamento (curtidas, comentários, compartilhamentos e citações)
	Evidência da mãe ‘multifacetada, mas “imperfeita”’ <i>TTASM</i> (2012)	Postagens que evidenciam a “mãe imperfeita” e a “supermãe”	Mensurar o engajamento (curtidas, comentários, compartilhamentos e citações) nas postagens da “mãe imperfeita” e da “supermãe”. Analisar os comentários destas postagens.

Quadro 1 – Detalhamento das classificações

Fonte: Autoras

ANÁLISE

Com o propósito de proporcionar o melhor entendimento dos sujeitos aqui estudados e fornecer dados para comparações posteriores, serão apresentadas as conclusões da pesquisa *The truth about smart moms* (2012), uma investigação internacional que indicou tendências de comportamento e estilo de vida das mães conectadas.

A partir dos dados dessa pesquisa, nos propomos a verificar tendências psicográficas e comportamentais indicadas pela pesquisa *The truth about smart moms* (2012)

PESQUISAS ANTERIORES: THE TRUTH ABOUT SMART MOMS (2012)

Em 2012, um grupo global de prestação de serviços em marketing e propaganda – *McCann Worldgroup* – realizou uma pesquisa chamada “*The truth about smart moms*”¹² (Figura 7) com o propósito de traçar o perfil das mães presentes na internet. Os dados da pesquisa foram usados nas análises para indicar comportamentos de consumo de conteúdo sobre maternidade e infância na rede e verificar tendências de valores e estilo de vida dos seguidores de uma *fanpage* dedicada às mães. Nesta seção, serão apresentadas as informações da pesquisa *The truth about smart moms* - TTASM (2012) que foram pertinentes a esta dissertação.

Um dado importante apurado pelo levantamento TTASM (2012) foi o fato de que mais da metade das entrevistadas reconhecem a divergência de opiniões como uma característica dos conteúdos acessíveis na internet. Por isso, desenvolvem intuitivamente um sistema de curadoria que cruza as informações advindas de diversas procedências. Isso abriu caminho para a compreensão de outra questão importante levantada pela pesquisa (*idem, ibidem*): o representativo percentual (73%) que acredita que “uma boa mãe confia em seus próprios instintos”, o que denota o reconhecimento das suas crenças e sentimentos em detrimento de qualquer influência externa. Tal afirmação foi investigada na análise deste trabalho, que teve como *corpus* os comentários registrados nas postagens sobre educação e desenvolvimento infantis. A intenção foi buscar discordâncias dos interagentes quanto aos assuntos das publicações com o propósito de verificar a disposição dos envolvidos para defender seus valores e convicções.

Outro ponto abordado pela pesquisa foi o reflexo da mudança de posicionamento da mulher no núcleo familiar representado pela busca da superação do papel subserviente fora de casa e disciplinador dentro dela. Para as *smart moms*, a busca pela felicidade dos descendentes, em todos os domínios possíveis, é um objetivo que se sobrepõe aos tradicionais cuidados de saúde e educação. Quando precisaram escolher apenas uma alternativa quanto ao que desejam para os filhos no futuro, 83% delas optaram por “ser feliz” em detrimento de “ser rico” e “ser bem-sucedido” (*idem, ibidem*). De uma forma global, 61% das respondentes desejam ser vistas pelos filhos como uma amiga e, entre as brasileiras, este número sobe para 86%. As demais qualidades pelas quais elas desejam ser reconhecidas foram solidária, paciente e responsável (*idem , ibidem*). Esses princípios nortearam a análise do tópico busca de um relacionamento mais próximo com os filhos - observando-se comentários nas postagens da categoria “educação e desenvolvimento” que revelassem a valorização das aspirações infantis.

O último tópico a busca por evidências da mãe ‘multifacetada, mas “imperfeita”

12 Tradução da autora: “A verdade sobre as mães conectadas”. Na versão em inglês, é possível associar dois significados à palavra “smart”: “inteligente” na tradução original e “conectada” quando contextualizada nos assuntos da cibercultura. Isso graças à referência aos smart phones, que estão superando os computadores em número de acessos à internet. Pesquisa disponível em: <http://mccann.com/wp-content/uploads/2012/08/hi-res_Truth_About_Moms_for-web.pdf>. Acessado em 15.07.2016

– foi inspirado pelas tendências apontadas pela pesquisa *TTASM* (2012) que serão detalhadas a seguir. Segundo a investigação, a mãe conectada precisa gerir os múltiplos papéis que exerce tanto na vida pública quanto na privada, sendo estes os três mais comuns: cuidadora da família, profissional bem-sucedida e indivíduo autossuficiente. Essas esferas, que antes eram mantidas separadas, hoje são tratadas de forma unificada por uma mulher que deseja encontrar o equilíbrio entre tantas faces num esforço comparado pela pesquisa da *McCann* a um “triatlo para as mães” (*idem, ibidem*). Essa convergência é empreendida pelas suas protagonistas para que sejam reconhecidas como seres hábeis e multifacetados, especialmente pelos seus filhos, ainda que isso resulte na exposição dos seus erros, como afirmaram 71% das entrevistadas (*idem, ibidem*). Essa tendência foi verificada através da mensuração do engajamento (curtidas, comentários e compartilhamentos) nas postagens que evidenciam a mãe “imperfeita”.

Ainda nesse contexto, é válido ressaltar que a maioria das mães entrevistadas considera bastante difícil equilibrar todas as etapas do citado triatlo, reconhecendo a impossibilidade de cumpri-las perfeitamente. Por essa razão, 65% das respondentes renegam o mito da supermãe (*idem, ibidem*). Esses dados também foram verificados, analisando-se os comentários publicados nas postagens da *JRM* que evidenciam tanto a mãe como um ser mítico dotado de distinção quanto a mãe imperfeita.

Os achados reforçam a importância de uma investigação que também busque compreender os valores e os estilos de vida relacionados à maternidade contemporânea, além de verificar se eles estão refletidos nos conteúdos postados na rede.

Para tanto, é necessário esclarecer em que consiste cada classificação, exemplificando seus conteúdos. Na categoria “supermãe”, foram agrupados os seguintes temas na reprodução das mães como: mulheres multifacetadas (# 127) ou seres míticos dotados de distinção (# 143); orgulhosas do seu papel (# 33), cientes do dever cumprido (#108); personagens dotadas de mais responsabilidades do que os pais (#117); fortes (#20); que amam os filhos incondicionalmente (#34); e dedicam-se à prole em tempo integral (#177).

Cód	Descrição
#127	“As mães que sou”
#143	“Uma mãe é quem transforma um lugar de todos os outros, quem transforma qualquer lugar em um lar aconchegante”
#33	“Eu me orgulho de muitas coisas na minha vida, mas nada me orgulha mais do que ser mãe”
#108 #125	“Uma carta para minha futura nora”
#117	“As mães são mais estressadas do que os pais, diz o mais óbvio estudo da história...”
#20	“3 características de mães mentalmente fortes”

#34	“Maternidade: é preciso alguém corajosa para ser mãe, alguém forte para educar uma criança e alguém especial para amar outra pessoa mais do que a si mesma”
#177	“Carta deste marido para sua esposa vai mudar sua maneira de pensar sobre as mães que ficam em casa”

Tabela 1 – Publicações que abordam a supermãe

Fonte: autoras

A categoria “mãe imperfeita” reuniu publicações que expunham: a culpa inerente à maternidade (#175); os medos (#22); os erros e defeitos (#2); as inseguranças (#41); situações que demonstram expectativas frustradas em relação à maternidade (#129); falta de controle (#104 e #70); excesso de cobrança de si e pressão (#86); ambiguidade (#106).

Cód	Descrição
#175	“Conheça as 6 maiores culpas que as mães sentem e aprenda a lidar com cada uma delas”
#22	“Depois de me tornar mãe, meus medos aumentaram... E muito!”
#2	“7 sinais de que você é uma mãe superprotetora exagerada”
#41	“Quando você achar que é uma má mãe, lembre-se disso”
#129	Hora de dormir: expectativa x realidade
#104	“Quando digo para meus filhos que ‘a mamãe está cansada’, acho que eles entendem como um desafio!”
#70	“Na verdade, eu só vim aqui para deitar. Não consigo descansar em casa”
#86	“Com licença, vou passar esse creme tóxico no meu filho!”
#106	“Mãe que reza para o filho dormir a noite toda e acorda desesperada porque são 6h30 e o bebê ainda não acordou”

Tabela 2 – Publicações que abordam a mãe imperfeita

Fonte: autoras

A categoria “supermãe” supera a “mãe imperfeita” em número de publicações, em número de interações e em posição no ranking de postagens com maior engajamento. A princípio, esses dados contradizem o que foi revelado pelas participantes da pesquisa *The Truth About Smart Moms* (2012), visto que 65% das respondentes renegavam o mito da supermãe. Entretanto, o mesmo levantamento apontou a convivência desses dois papéis no imaginário materno ao apontar que 71% das entrevistadas desejavam ser reconhecidas como seres hábeis e multifacetados, especialmente pelos seus filhos, ainda que isso resultasse na exposição dos seus erros. Essa dubiedade revela a necessidade de um olhar mais apurado, visando à análise da questão sob diversos aspectos.

	Publicações	Curtidas	Comentários	Compartilhamentos	Interações
Supermãe	26	23206	2685	12322	38213
Mãe imperfeita	20	14889	1837	6691	23417

Tabela 3 - “Supermãe” x “mãe imperfeita”

Fonte: autora

A categoria “supermãe” também é prestigiada quando se deseja homenagear alguém especial, como mostram as interações que dedicam alguns conteúdos àquelas que consideram mães admiráveis, reforçando o capital social relacional por meio de relações pré-existentes. Sendo assim, a possível participação de não membros, mais uma vez, se mostra um instrumento impulsor de engajamento.

Quando analisados os comentários nas publicações das duas categorias, foi possível observar saturação de textos permeados de identificação, tanto com os conteúdos que evidenciam a “mãe imperfeita”, quanto nas temáticas que exploram a “supermãe”. Isso leva a crer que as mães sentem-se pressionadas a serem perfeitas e, racionalmente, reconhecem a imperfeição inerente à sua condição. Entretanto, elas ainda se prendem ao mito, pois ele lhes confere distinção entre seus pares. Essa ambiguidade reflete a coexistência entre os modelos de família tradicional e de família igualitária na subjetividade da mulher, sem que o primeiro tenha sido totalmente substituído pelo segundo, o que favorece o “desmapeamento¹³” (FIGUEIRA, 1980).

Com o propósito de encontrar indícios **da busca de um relacionamento mais próximo com os filhos**, foi feito um levantamento das publicações de “educação e desenvolvimento” que revelassem o papel das aspirações infantis na construção do relacionamento entre pais/mães e filhos (tabela 4). Pelas temáticas abordadas, foi possível notar que a linha editorial ora pende para o novo modelo de família¹⁴ (NEGREIROS e FÉRES-CARNEIRO, 2004), que considera os desejos e ideias dos filhos (tabela 6 - #3; #38; #87), ora aproxima-se do modelo tradicional (*idem, ibidem*), que demarca claramente a hierarquia adulto-criança (Tabela 6 - #14; Figura 81- #51).

A análise dos comentários revela, no entanto, uma tendência maior dos interagentes a contestar o modelo tradicional de família no que tange à educação dos filhos. Isso confirma uma das conclusões do estudo TTASM (2012): a crença de que a melhor forma de transmitir seus valores para suas crianças é colocando-se no mesmo nível delas e desenvolvendo um vínculo de amizade.

13 O conceito traduz a convivência conflituosa dos dois modelos de família: o tradicional e o igualitário. Na visão dos autores, a coexistência entre o novo e o antigo se dá na subjetividade, sem que o segundo tenha sido sumariamente substituído pelo primeiro.

14 Segundo as autoras, o novo modelo de família é ancorado no individual, com fronteiras pouco demarcadas entre os sexos, espaços permeáveis e múltiplas possibilidades de representação. Nesse sentido, a prole também encontra maior respaldo no ambiente familiar, visto que seus desejos e ideias são considerados pelos adultos

Cód	Descrição	Curtidas	Comentários	Compart	Interações
#3	“15 coisas que farão seu filho se sentir amado” ¹⁵	442	21	204	667
#14	“Se você não quer filhos mal criados, pare de fazer isso imediatamente”	1377	165	2409	3951
#38	“Como construir um lar positivo para nossos filhos”	677	14	279	970
#39	“7 frases que podem destruir seus filhos”	524	74	427	1025
#51	“Pais que mimam os filhos estão criando adultos deslocados e incapazes de lidar com a frustração”	692	42	1509	1343
#79	“Uma mãe não é uma melhor amiga: é uma mãe!”	1274	69	635	1978
#82	“9 consequências que ‘terceirizar filhos’ pode causar”	421	33	260	714
#87	“Frases ótimas para fortalecer o relacionamento com seus filhos”	134	5	70	209

Tabela 4 – Publicações que abordam a relação pais e filhos

Fonte: autoras

Nesse sentido, também é válido destacar que a disposição dos internautas à discordância das publicações também confirma outro dado levantado pela pesquisa *TTASM (idem)*: **a valorização das próprias crenças em detrimento das opiniões alheias**. O fato dos interagentes sentirem-se mais à vontade para divergir dos assuntos da categoria “educação e desenvolvimento”, rompendo a já abordada Espiral do Silêncio, demonstra quão apropriados esses atores estão acerca das temáticas abordadas. Outro ponto de vista possível é amparado em mais um aspecto apontado na pesquisa (*idem, ibidem*) que indica a crença de 73% das entrevistadas de que “uma boa mãe confia em seus próprios instintos”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ciberespaço se mostra como um campo de socialização, informação e entretenimento, evidenciando-se também como um ambiente de negócios. A economia movimentada pela infância e pela maternidade tem atraído muitas mães que começam a criar suas próprias marcas voltadas ao segmento, gerenciando suas identidades na rede. Algumas criaram blogs e páginas no Facebook, seja para partilhar momentos da maternidade com um grupo restrito de amigos e familiares, seja para vender produtos ou produzir informações úteis aos responsáveis por crianças. Os resultados desta pesquisa podem fornecer subsídios para que as empreendedoras virtuais gerenciem o conteúdo das suas páginas de forma mais profissional e impulsionem seus negócios.

¹⁵ Teoria proposta por Elizabeth Noelle-Neumann, que defende que as pessoas costumam omitir sua opinião no caso desta ser conflitante com a da maioria, temendo o isolamento e a crítica. (MARTINO, 2009).

Do ponto de vista do impacto que este estudo trará à prática profissional, é válido mencionar que sua contribuição pode fazer com que as marcas revejam sua relação com segmento materno. Isso é importante porque o marketing contemporâneo enfrenta o desafio de ir além da mera entrega de produtos e serviços, buscando instrumentos capazes de estabelecer uma conexão duradoura com seus públicos. O levantamento dos hábitos e valores que se inserem nesta investigação sobre a interação das mães no ambiente *online* proporcionará o conhecimento de novas variáveis comportamentais e psicográficas. Essas questões são de grande utilidade na criação de práticas de marketing e comunicação livres de clichês e capazes de estabelecer um forte vínculo com as consumidoras, conquistando seu engajamento como influenciadoras digitais.

REFERÊNCIAS

AFFLERBACK, S.; CARTER, S.; ANTHONY A.; GRAUERHOLZ, L. 'Infant feeding consumerism in the age of intensive mothering and risk society', **Journal of Consumer Culture**, v. 13, n. 3, p. 1–19, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA. **Orientações ESOMAR para pesquisas em redes sociais**. Disponível em: <http://www.abep.org/codigos-e-guias-da-abep>. Acesso em: 29.07.2016

BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

BAUMAN, Z. **Identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

CAIRNS, C., JOHNSTON J.; MACKENDRICK, N. Feeding the 'organic child': mothering through ethical consumption. **Journal of Consumer Culture**, v. 13, n. 2, p.97–118, 2013

CIRIBELI, J. P.; BENI, E. **Os desafios mercadológicos das mães do século XXI: uma análise do comportamento das consumidoras frente aos produtos e serviços destinados ao público infantil**. 2013. Disponível em: http://www.convibra.org/upload/paper/2013/37/2013_37_7918.pdf. Acessado em 25.10.2016

COOK, DT. Semantic provisioning of children's food: commerce, care and maternal practice. **Childhood**, v. 16, n.3, p.317–334, 2009.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. São Paulo: Contraponto, 2001

FACEBOOK, 2015. **45% da população brasileira acessa o Facebook mensalmente**. Disponível em <https://www.facebook.com/business/news/BR-45-da-populacao-brasileira-acessa-o-Facebook-pelo-menos-uma-vez-ao-mes>. Acessado em 29.07.2016

FAIRCLOTH, C. 'It feels right in my heart': affective accountability in narratives of attachment', **The Sociological Review**, v. 59, n. 2, p.283–302, 2011

FIGUEIRA, S.A. Modernização da família e desorientação: uma das raízes do psicologismo no Brasil. In: Figueira, S. A. (org.). **Cultura da Psicanálise**. p.142-147, 1981.

IBGE, 2003. **Síntese de indicadores sociais 2002**. Disponível em <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1882.pdf>. Acesso em 29.10.2016

IBGE, 2012. **Censo demográfico 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000010435610212012563616217748.pdf>. Acesso em 21.10.2016

IBGE. **Perfil das mulheres responsáveis pelos domicílios no Brasil**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/26122003censofamiliashtml.shtml> Acesso em 23/07/2016

INSTAGRAM. **Just Real Moms**. <https://www.instagram.com/justrealmoms>. Acesso em: 27.07.2016
Acesso em: 27.07.2016

JOHNS, E.; ENGLISH, R. Mothers influencing mothers: the use of virtual discussion boards and their influence on consumption. **Int. J. Web Based Communities**, v. 10, n. 3, p. 319-338, 2014.

Just Real Moms. Disponível em: <https://www.facebook.com/JustRealMoms/likes> Acesso em: 27.07.2016

KATZ, C. Cultural geographies lecture: childhood as spectacle: relays of anxiety and the reconfiguration of the child. **Cultural geographies**, v. 15, n.1, p.5–17, 2008.

KOZINETS, R. E-Tribalized Marketing: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption. **European Management Journal**. v. 17, n.3, p. 252–264, 1999.

KOZINETS, R. On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberspace. In: ALBA, Joseph, and HUTCHINSON, Wesley (eds.). **Advances in Consumer Research**. p. 366-371, 1998.

MANGOLD, W.G.; FAULDS, D.J. Social media: the new hybrid element of the promotion mix. **Business Horizons**, v.52, n.4, p.357–365, 2009.

MARTINO, L. M. S. **Teoria da comunicação**: ideias, conceitos e métodos. Petrópolis: Vozes, 2009.

McCANN. **The truth about smart moms**. 2012. Disponível em: http://mccann.com/wp-content/uploads/2012/08/hi-res_Truth_About_Moms_for-web.pdf. Acessado em 15.07.2016

NEGREIROS, T. C. G. M., FÉRES-CARNEIRO, T. Masculino e feminino na família contemporânea. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v.4, n.1, p.34-47, 2004.

PINTEREST. **Just Real Moms**. Disponível em: <https://br.pinterest.com/justrealmoms/followers>. Acesso em: 27.07.2016

RAPHAEL, M. 'Are you kidding'. **Direct Marketing**, v.56, n.3, p.38, 1993.

SHOR, J. B. **Nascidos para comprar**: uma leitura essencial para orientarmos nossas crianças na era do consumismo. São Paulo: Editora Gente, 2009.

SOLOMON, M. R.; **Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TALBOT, D. Early parenting and the urban experience: risk, community, play and embodiment in an East London neighbourhood. **Children's Geographies**, v.11, n.2, p.230–242, 2013.

YOUTUBE. **Just Real Moms**. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCpwii91BtyfRmGAdff9WCdw/about>. Acesso em: 27.07.2016

NEUROMARKETING E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO CONSUMIDOR

Luanna Herculano Lira

Administradora, Brasil, luanna.hl@hotmail.com

Francisco de Assis da Silva Medeiros

UFMS, Brasil, franciscomedeiros@outlook.com

RESUMO: O presente artigo teve objetivo de descrever como as ações de neuromarketing podem influenciar na decisão do consumidor por meio de ferramentas que são capazes de fundamentar de forma direta e racional a lógica de consumo, os sentimentos, pensamentos e o subconsciente do consumidor na escolha de determinado produto, aliando o marketing tradicional às inovações tecnológicas da neurociência, formando o neuromarketing. A pesquisa utilizou-se de uma abordagem qualitativa por meio de levantamento de pesquisas já realizadas para diagnosticar e entender os processos e ferramentas que englobam a junção do marketing e neurociência. A utilização da neurociência somente foi possível por que o marketing é capaz de absorver as mudanças em relação ao tempo e suas transformações, e hoje está focado na percepção das emoções humanas, fundamentado nas ações do cérebro. Através da neuroimagem, sendo umas das principais ferramentas a ressonância magnética funcional (fMRI), é possível detalhar no cérebro quais processos acontecem, quais partes se

ativam na tomada decisão relacionada com aspectos emocionais e fisiológicos. Portanto, o neuromarketing é viável ao estudo do comportamento econômico humano porque retrata os sentimentos reais do consumidor, fornecendo informações confiáveis para diversas tomadas de decisão, compreendendo também a necessidade dos consumidores.

PALAVRAS-CHAVE: Neuromarketing, Tomada de Decisão, Comportamento do Consumidor.

NEUROMARKETING AND ITS INFLUENCE IN THE CONSUMER DECISION-MAKING PROCESS

ABSTRACT: The purpose of this article was to describe how neuromarketing actions can influence consumer decision making through tools that are able to directly and rationally base consumer logic, feelings, thoughts and the consumer's subconscious in choosing a particular product, combining traditional marketing with technological innovations of neuroscience, forming neuromarketing. The research utilized a qualitative approach by means of survey of already realized researches to diagnose and to understand the processes and tools that comprise the junction of the marketing and neuroscience. The use of neuroscience was only possible because marketing is able to absorb the changes in relation to time and its

transformations, and today is focused on the perception of human emotions, based on the actions of the brain. Through neuroimaging, functional magnetic resonance imaging (fMRI) being one of the main tools, it is possible to detail in the brain which processes take place, which parts are activated in the decision making related to emotional and physiological aspects. Therefore, neuromarketing is feasible to study human economic behavior because it portrays the real feelings of the consumer, providing reliable information for various decision-making, also understanding the need of consumers.

KEYWORDS: Neuromarketing, Decision Making, Consumer Behavior.

1 | INTRODUÇÃO

No contexto atual percebe-se que as mudanças ocorrem rapidamente em diversos setores, não seria diferente com os consumidores, por isso exige-se cada vez mais um esforço contínuo por parte de empresários e organizações atualizarem-se acerca do que é novo, do que está a ser estudado, o que seus concorrentes estão a oferecer e o que seus clientes estão a desejar em determinado momento.

A maioria dos consumidores não tem a menor ideia do que realmente deseja. Aspiram algo com ansiedade, paixão e até ferocidade. Essa incapacidade parece estranha no momento presente quando a espécie humana está muito atenta à questão da satisfação própria ou alheia e quando a lista das coisas desejadas, adquiridas, feitas, experimentadas e alcançadas é maior e mais indispensável do que nunca. A cultura vivenciada atualmente induz cada um a mentalizar os desejos a cada minuto do dia, mesmo assim, há sempre uma ponta de angústia, alguma ansiedade enigmática, uma sensação de que aquilo que realmente traria satisfação ainda não foi inventado ou identificado (DAVIS, 2003). Por outro lado, de acordo com Golnar-Nik, Farashi e Safari (2019) a concorrência entre empresas com produtos similares as obriga investir parte de seus orçamentos para atrair a atenção do consumidor. A forma mais importante da estratégia de marketing para atrair os consumidores é a propaganda, no entanto, escolher o *design* mais eficaz é um desafio importante.

Diariamente as pessoas são apresentadas e reapresentadas a diversas marcas, em comerciais de televisão, no cinema, em jornais, no outdoor, em sites na internet, nas redes sociais, há uma enorme gama de opções disponíveis no mercado de qualquer produto que se possa imaginar.

Na atual conjuntura econômica, as empresas necessitam de mecanismos que garantam o bom funcionamento da globalidade dos seus processos, bem como a fidelização e atração de clientes. Para tanto, as organizações se utilizam das diversas técnicas e conhecimentos do marketing. Neste contexto surge, também, a necessidade de conhecer e caracterizar a sociedade de consumo assim como aprofundar o tema neuromarketing e as emoções associadas ao ato de aquisição de bens e serviços (BASTOS, 2012).

Os profissionais responsáveis pelas campanhas de marketing estão em todo

momento tentando desvendar o que o consumidor necessita, deseja e compraria referente a um determinado produto, por meio de pesquisas de opinião, de segmentação de mercado e nichos específicos; Mas até que ponto essas ferramentas ainda são confiáveis? Será que os consumidores são tão racionais quanto o marketing imagina?

O estudo do neuromarketing conforme Lindstrom (2009) é a chave para abrir a lógica de consumo, os pensamentos, sentimentos e desejos subconscientes que impulsionam as decisões de compra que são tomadas todos os dias, trata-se de um instrumento usado para ajudar a decodificar o que os consumidores estão pensando ao serem confrontados por um produto ou marca. Golnar-Nik, Farashi e Safari (2019) sublinham que esse estudo considera os mecanismos neurais por trás do processo de tomada de decisão em marketing e constroem o campo de pesquisa em evolução sobre o neuromarketing. Vários tipos de medidas monitorando respostas biométricas, incluindo rastreamento ocular, expressão facial, resposta galvânica da pele, ressonância magnética funcional (fMRI) e eletroencefalografia (EEG) têm sido usadas para rastrear a atenção do cliente nos estudos de neuromarketing. As informações adquiridas das respostas biométricas, segundo os autores, podem ser mais confiáveis do que os questionários propensos a falhas intencionais.

Este estudo tem como objetivo, apontar quais processos ocorrem no corpo do consumidor até o momento de decisão, no sentido emocional e físico, bem como, determinar as principais ferramentas utilizadas para o estudo do neuromarketing e suas ações para alcançar o sucesso de um produto.

O cenário econômico se torna mais competitivo em função das exigências e desejos dos clientes por meio da entrada de novos concorrentes e por conta da globalização dos mercados. Em função dessa dinâmica é inaceitável que as organizações não conheçam o comportamento do seu consumidor.

Mudanças drásticas estão ocorrendo no modo como as empresas se relacionam com seus clientes. Kotler e Armstrong (2007) sublinham que as empresas de outrora eram voltadas ao marketing de massa possuindo como objetivo atingir o máximo de clientes possíveis. As empresas de hoje usam da seleção criteriosa para construir um relacionamento mais direto e duradouro com seus clientes.

O marketing atual foi moldado pela composição de diversas fases, a primeira estava preocupada em segmentar e dividir os consumidores em grupos, isso requeria que tais fossem identificados, assim como os fatores que afetam suas decisões de compras. Na segunda fase, a principal característica foi a inclusão da tecnologia, de modo a tornar-se indispensável no reconhecimento do público alvo. A partir desde momento, houve início as atividades do *Customer Relationship Management* (CRM) que se trata da gestão de relacionamento com o cliente, através da criação de bancos de dados que foram posteriormente alimentados com a descrição das características de produtos e/ou serviços relevantes aos clientes.

Em sua terceira e atual fase, o marketing de monitoramento, desenvolve seu papel relevante no estudo da influência das redes sociais ou círculos de convivência

de cada indivíduo, na medida em que as opiniões são emitidas de forma *online* a respeito dos serviços da empresa e também de seus concorrentes. Desta forma, as organizações estão cada vez mais alertas ao comportamento e preferências não reveladas dos consumidores, utilizando como ferramenta indispensável a junção de outras ciências para desvendar o indivíduo. Uma delas é a neurociência através do que hoje se chama de neuromarketing, que auxilia a descoberta das emoções e na região cerebral estimulada em um determinado cliente a partir do momento em que este é exposto a propaganda, além de contribuir nas relações de consumo.

Diante desse contexto, este estudo baseado na relevância do conhecimento das emoções como fator de decisões de consumo se propõe a discutir a seguinte questão: é possível afirmar nos dias atuais que as ações do neuromarketing podem influenciar a decisão de escolha os consumidores?

A possibilidade de compreender de forma mais aprofundada o comportamento do consumidor referente à escolha de um produto é essencial para as empresas. A relação entre organizações e consumidores no momento da aquisição de um produto não se deve apenas pelas ações de marketing, há a existência de caminhos ainda pouco explorados que levam em consideração aspectos da mente humana. O estudo dos processos cerebrais através da neurociência como ferramenta utilizada pelo marketing empresarial tem por finalidade entender a função do cérebro nas diferentes tomadas de decisões, no subconsciente, inconsciente, emoções e na identificação de áreas do órgão sensíveis a este tipo de relação. Nesse sentido, Sebastian (2014) afirma que por meio do neuromarketing, vários indicadores de eficácia comercial podem ser medidos. São eles: envolvimento emocional, retenção de memória, intenção de compra, novidade, consciência e atenção. Os consumidores tomam decisões com base em suas emoções. O nível de envolvimento emocional é desencadeado pelo nível de excitação emocional. Quanto mais intensa uma experiência é percebida, maior é o seu nível de envolvimento emocional. Este é apenas um indicador preciso da maneira como o consumidor reage a certos estímulos de marketing e também pode ajudar a prever a decisão de compra.

O neuromarketing é uma ferramenta essencial para organizações, analisa por meio de Imagem por Ressonância Magnética Funcional (IRMf) e outros instrumentos de leitura cerebral, as preferências e as prováveis decisões dos consumidores, que na maioria das vezes são mascaradas em abordagens tradicionais, garantindo melhor aceitação de uma marca ou produto.

Levando-se em consideração que o estudo das emoções e dos sentidos tem revelado às organizações uma nova abordagem para aprofundar o conhecimento das expectativas e dos desejos dos clientes, este estudo se justifica por disponibilizar aos interessados sobre o neuromarketing uma compilação dos resultados de pesquisas científicas e acadêmicas obtidas a partir de uma criteriosa revisão de literatura. Desta forma, o texto apresentado contempla o que de mais importante existe acerca do tema.

A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. Este processo de pesquisa envolve questões e procedimentos em que emergem os dados tipicamente coletados no ambiente participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados. Essa forma de investigação apoia uma maneira de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, um foco no significado e na importância da interpretação da complexidade. Assim, a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos, esclarecer que fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno (CRESWELL, 2010; VERGARA, 2007).

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Cohen, Lima e Schulz (2017) atualmente, os gestores de Marketing realizam investimentos vultosos na criação de campanhas publicitárias e desenvolvimento de produtos, contudo, as iniciativas de Marketing às vezes são pouco efetivas. Os autores relacionam ao fato o uso de métodos tradicionais de pesquisa de Marketing – como, por exemplo, grupos focais, questionários de preferência, simulação de escolha e testes de mercado – por apresentarem limitações em relação à capacidade de explicação dos fatores determinantes da decisão de compra. Nesse sentido, as investigações acerca do comportamento do consumidor te evoluído com novos estudos que incluem as emoções como um dos fatores determinantes para a decisão de compra.

Diante desse contexto, o neuromarketing se apresenta como uma disciplina de investigação que estuda o consumidor baseando-se no sistema cérebro e mente no que diz respeito ao consciente e subconsciente. O subconsciente, é a consciência passiva capaz de tornar-se consciente, é o objeto maior de estudo do marketing e também é neste nível mental que ele agirá, já que o subconsciente que norteia a tomada de certas atitudes que, se analisadas não conseguem ser explicadas claramente. Seu objetivo é obter dados e informações relevantes sobre os processos e variáveis mentais que possam explicar melhor as expectativas, preferências, motivações e os comportamentos das pessoas em relação ao consumo, e que possam contribuir para melhorar as estratégias de marketing das empresas. Saber de fato como atingir o subconsciente e não apenas imaginar ou acreditar que o está atingindo é o que o neuromarketing proporciona (CAVACO, 2010; ORSO e SANTOS, 2010).

Conforme Lindstrom (2009), assim como a pesquisa de mercado, a modelagem econômica se baseia na premissa de que as pessoas se comportam de maneira previsivelmente racional. Neuromarketing nos últimos anos tornou-se notável, permitindo estudar o ser humano como ele realmente é. Talvez seja por isso que tem

sido utilizado em práticas de mercado por parte das grandes empresas, quando o comportamento do consumidor é estudado. Neste contexto da investigação da parte inconsciente do consumidor, a identificação dos sentimentos de emoção tem sido destacada através da leitura de micro expressões faciais. É cada vez mais crescente a necessidade de compreender melhor o comportamento do consumidor, tomando como base o viés biológico. Mais uma vez, o que está começando a transparecer no nascente mundo do rastreamento cerebral é a enorme influência que as emoções exercem sobre todas as decisões tomadas. A transição para uma realidade baseada na consciência tem sido em grande parte inconsciente. Ela só é percebida quando ocorre a mudança: aquele momento em que o indivíduo vivencia uma espécie de revelação e vê com clareza que a maior parte da sua realidade mais importante não está acontecendo na dimensão física, mas num mundo intangível que só pode ser experimentado mentalmente (NETO e FILIPE; 2011; NEIVA, 2012; LINDSTROM, 2009; DAVIS, 2003).

De acordo com Gonçalves e Carvalho (2013) muitas decisões são tomadas pelo cérebro antes dos indivíduos terem percebido, através da consciência. As compras impulsivas, por exemplo são geralmente inconscientes e emocionais, assim, usando o conhecimento sobre o inconsciente, o funcionamento da consciência, o mapeamento cerebral, bem como sobre as influências das emoções, surge um novo segmento, conhecido como neuromarketing, tendo como subsídio a neurociência (CAVACO, 2010).

O neuromarketing criado na extensão da neuroeconomia, é um campo de investigação novo, mas que se apresenta muito promissor no que se refere ao estudo do comportamento das pessoas em tomadas de decisão que envolvam investimento, compra, venda, troca e outras atividades de natureza econômica e financeira recusando-se a aceitar que as decisões no mundo dos negócios sejam pautadas apenas pelo pensamento racional e oferece instrumentos de análise mais precisos sobre a complexa rede de fatores psicológicos (intuitivos, emocionais, etc.) presente nas decisões (GONÇALVES e CARVALHO, 2013).

2.1 Do marketing ao neuromarketing

O conceito de marketing pode ser visto como um contraponto ao de macroeconomia. Sempre que ocorrem mudanças no ambiente macroeconômico, o comportamento do consumidor muda e consequentemente provoca mudança no marketing. Ao longo dos últimos 60 anos, o marketing deixou de ser centrado no produto (marketing 1.0) e passou a ser centrado no consumidor (marketing 2.0). Hoje, vemos o marketing transformando-se mais uma vez, em resposta à nova dinâmica do meio. Vemos as empresas expandindo seu foco dos produtos para as questões humanas. Marketing 3.0 é a fase na qual as empresas mudam a abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade

corporativa. O Marketing 4.0 é uma abordagem que combina a interação *online* e *offline* entre empresas e consumidores. Ademais, o Marketing 4.0 aproveita a conectividade máquina a máquina (M2M) e a inteligência artificial a fim de aumentar a produtividade do marketing (KOTLER et al, 2012; KOTLER et al, 2017).

Kotler e Armstrong (2007) definem o marketing como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. Em um contexto mais específico dos negócios, o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. É incomum o tempo que levou para que ciência e marketing se unissem, afinal a ciência existe desde que os seres humanos começaram a se questionar a respeito do motivo para termos um certo comportamento. E o marketing, uma invenção do século XX, tem feito perguntas do mesmo tipo há mais de cem anos (LINDSTROM, 2009).

O mundo do marketing tem sofrido uma transformação em suas bases analíticas. Muitos consumidores possuem a informação em suas mãos graças a smartphones, tablets e até relógios. Esta grande revolução tecnológica transforma a base econômica dos países, os mercados e a economia em geral que trás a necessidade das empresas ajustarem suas estratégias para entenderem melhor os movimentos dos mercados e se tornarem líderes (NETO e FILIPE, 2011).

No momento em que o consumidor se expõe diante das diversas formas de publicidade, a influência a que é submetido por meio de apelos sensoriais da comunicação é significativa para criar um entrelaçamento entre sua identidade com a marca e/ou produto, pois a publicidade se faz valer de recursos alicerçados nos cinco sentidos. Cores, sons, aromas e energias provocam uma troca de sensações muitas vezes imperceptível, mas de grande influência sobre as decisões de compra. Por exemplo, aromas de menta e erva-doce reduzem a sensação de estar em lugares fechados; aromas frescos ou da natureza elevam o bom humor; aromas marinhos proporcionam tranquilidade, assim, como a lavanda, o alecrim e o eucalipto (FREITAS e BATISTA, 2015; CAVACO, 2010).

O fator decisivo para a conquista da atenção do receptor é a componente emocional da informação, em maior ou menor grau implícita em qualquer mensagem. Esta procurará ir ao encontro das motivações conscientes e/ou inconscientes do público, e ditará a importância a ser atribuída ao conteúdo da mensagem (SCHUTZ, 2008).

Algumas empresas estão transformando o amor próprio dos consumidores em um amor próprio na forma de um produto que foi ou será comprado. O neuromarketing mostra os caminhos adequados para atingir o subconsciente do consumidor, com ele o marketing tomará novos rumos, com uma nova relação entre custo e benefício. É uma disciplina que veio para agregar ao mundo publicitário experiências e inovações (NETO e FILIPE, 2011; ORSO e SANTOS, 2010).

De acordo com Neiva (2012) o neuromarketing, portanto, trata de uma nova

ferramenta do marketing, que combina a ciência aos seus estudos e que busca compreender o que motiva o cérebro humano, a fim de perceber se os esforços publicitários elaborados pelas empresas proporcionam algum retorno e, a partir daí, trabalhar uma mensagem que seja condizente ao que realmente motive o ser humano.

Até mesmo os noticiários fizeram uma troca para o mundo interior. Atualmente as reportagens enfocam menos o evento no mundo físico e mais a reação que produzem na imaginação. O mais importante hoje é a experiência imagética. A partir de um evento no mundo físico exterior, o que se passa na cabeça das pessoas diante dele, quer se trate de uma competição esportiva ou de um acontecimento histórico global (DAVIS, 2003).

Apesar de muitas crenças comuns sobre a natureza do marketing, o seu principal objetivo é ajudar a combinar produtos com pessoas. Também possui o objetivo duplo de orientar a concepção e apresentação de produtos de tal modo que eles sejam mais compatíveis com as preferências dos consumidores e facilitem o processo de escolha. Os profissionais de marketing atingem essas metas, fornecendo designers de produtos com informações sobre o valor que os consumidores desejam antes de um produto ser criado. Depois que um produto emerge no mercado, esses profissionais tentam maximizar as vendas, orientando o mix de ofertas, opções, preços, publicidade e promoções (ARIELY e BERNNS, 2010).

O neuromarketing aperfeiçoou-se para captar completamente a atenção do consumidor de modo a fidelizá-lo às marcas e/ou produto. Por exemplo, na TV digital interativa o comercial é atrativo de modo que a sua concepção consiga influenciar as sensações, a atenção, a afetividade, os instintos, as operações intelectuais e a intencionalidade de compra ou de uma atitude, fazendo com que o consumidor compre a marca anunciada, convencido de que possui necessidade em adquiri-la (FREITAS e BATISTA, 2015).

O objetivo do marketing deve ser o de alcançar um equilíbrio mutuamente benéfico entre a oferta dos produtos e os desejos ou necessidades dos consumidores. Para este efeito, os responsáveis pelo marketing usam todos os tipos de técnicas de pesquisa que lhes ajudam saber o que está na mente do seu consumidor. Exemplo de técnicas são grupos de discussão (focus groups), entrevistas em profundidade ou pesquisas. Todas essas técnicas bem estabelecidas dependem das declarações verbais dos entrevistados (BENITO e GUERRA, 2011).

Na visão dos autores, cientistas e profissionais estão tentando usar técnicas da neurociência com o objetivo de explorar o inconsciente dos consumidores. O neuromarketing envolve a aplicação das técnicas de pesquisa neurocientífica pelo marketing tradicional. Através de tecnologias como eletroencefalograma (EEG) e ressonância magnética funcional (fMRI) as respostas de entrevistados a diferentes estímulos (por exemplo, anúncios) são lidas diretamente da sua atividade cerebral.

De acordo com, Benito e Guerra (2011) a neurociência permite, por exemplo, descobrir qual o nível de atenção dos indivíduos estudados a um anúncio segundo por

segundo e plano por plano. A promessa do neuromarketing é ir muito além desse ponto para determinar preferências (emoções positivas e negativas), propensas a lembrar do estímulo ou, no melhor dos sonhos comunicadores infalíveis, receitas persuasivas que visam mentes inconscientes dos consumidores. Mas, por agora, todas essas promessas são expectativas, e o que se pode encontrar no neuromarketing atual é uma metodologia de pesquisa de mercado alternativa (muitas vezes complementar) às técnicas convencionais.

3 | A INFLUÊNCIA DO NEUROMARKETING NA TOMADA DE DECISÃO DO CONSUMIDOR

De acordo com Freitas e Batista (2015, p.10) o cérebro humano está inserido em um ciclo que inicia com o desejo (o que eu quero?), passando pelos impulsos (algo neste produto me trai?) [sic], pela motivação (tenho interesse por este produto? Quero este produto?), pelas reações geradas no ser humano (alegria? medo?) e, finalmente, pela tomada de decisão.

Até bem pouco tempo os economistas satisfizeram-se em tratar o cérebro como um desafio, sugerindo equações matemáticas para simplificar a forma como o cérebro pensa. Assim, a maioria dos estudos empíricos do comportamento econômico basearam-se em indicadores de entrada, como os preços e previsões comportamentais, e questionamentos do tipo: quantas pessoas irão comprar?, a partir de uma teoria simplificada dos processos cerebrais (GONÇALVES e CARVALHO, 2013).

O poder de decisão, que os fornecedores e lojistas desejam operam mudanças por vias técnicas de neuromarketing, pois o mesmo está relacionado com a análise das sensações que o consumidor experimenta no processo de compra de um produto ou serviço. O neuromarketing atua no mundo do consumo, no qual os principais personagens desta relação são os consumidores, que apresentam três condições básicas: capacidade de comprar, capacidade de pagamento e poder de decisão. O conjunto destas três condições básicas é que efetivamente tornam o indivíduo supostamente preparado para entrar na relação de consumo (FREITAS e BATISTA, 2015).

Os economistas têm estudado o processo de tomada de decisão como a maximização de funções objetivas, como a utilidade ou o lucro, sujeito a restrições orçamentais. Uma questão importante é saber se colecções específicas, de neurônios codificam variáveis de decisão críticas à otimização (GONÇALVES e CARVALHO, 2013). O consumidor é o indivíduo que inconscientemente adiciona ou subtrai dos dados sensoriais informações para produzir sua visão de mundo, é essa visão que vai contribuir para sua decisão de consumir ou não um produto (CAVACO, 2010).

Através de análises acerca dos hábitos de compras e preferências de marca em

geral, consumidores e neurociência ganharam um conhecimento significativo sobre o sistema de recompensa, regiões frontais do cérebro e sua relevância para a tomada de decisão. Pesquisas de mercado tradicionais estão sempre interessadas em analisar e prever comportamentos de compra, mas o advento dos estudos de neuroimagem de alto perfil parece ter impulsionado uma explosão na atenção do público. Também é importante que haja estudos acerca de como doenças neurológicas afetam o comportamento e as decisões das pessoas (JAVOR et al., 2013).

Os avanços atuais na genética e imagiologia cerebral tornaram possível observar detalhadamente os processos que se desenrolaram no cérebro melhor do que nunca, mostrando que partes do cérebro se ativam quando as pessoas tomam decisões econômicas.

Isto significa que talvez um dia o ser humano será capaz de detalhar descrições neurais por meio de fórmulas matemáticas que tem sido usadas na economia desde a sua gênese (GONÇALVES e CARVALHO, 2013).

O número de empresas e governos que se preocupam com o comportamento biológico da tomada de decisão está aumentando. No entanto, ainda há um número insignificante de casos se comparado com o número de organizações que ainda utilizam técnicas formais como questionários de satisfação e coleta de dados secundários para a pesquisa do comportamento do consumidor. Talvez isso possa explicar por que tantas empresas falham quando lançam seus produtos e serviços no mercado (NETO e FILIPE, 2011).

Talvez a maior lição que as empresas tenham aprendido com o neuromarketing foi que os métodos de pesquisa tradicionais, como perguntar aos consumidores porque eles compram um produto, só chega até uma minúscula parte dos processos cerebrais que estão por trás do processo de tomada de decisão (LINDSTROM, 2009).

3.1 A fisiologia do consumo

O rápido desenvolvimento da ciência a partir do século XX possibilitou conhecer mais sobre o cérebro, e a evolução tecnológica de testes e exames permitiu visualizar não apenas a disposição de suas regiões, mas também como cada uma delas reagia a estímulos diversos, produzindo sinapses onde ocorre a transmissão de impulsos nervosos de uma célula pra outra e de mensagens para o corpo. Esse tipo de conhecimento altera a abordagem que se tem da mente, afinal é do cérebro que estão os dois componentes principais da mente: a racionalidade e a intuição. Enquanto a racionalidade cria relações entre fatos e informações para estabelecer um sentido sistemático do mundo, a intuição busca o conhecimento amplo daquilo que sentimos e é baseada na experiência e na percepção que aquela vivência deixou. Durante o processo evolutivo da humanidade, ao longo de milhares de anos, o cérebro foi se desenvolvendo em camadas. Isso faz com que ele se divida em regiões que são responsáveis por áreas distintas, mas que se interligam a partir de caminhos cerebrais

estabelecidos pelos neurônios que gerenciam o que sentimos pelo outro e o modo como trabalhamos os estímulos captados pelos sentidos, e boa parte disso não é percebida conscientemente (GARCIA, 2013).

A base do cérebro é composta por gânglios basais, tálamo e hipotálamo, que atuam na coordenação de movimentos, organização da transmissão e recepção das informações sensoriais e atividades automáticas do corpo, respectivamente. O cerebelo, abaixo do cérebro e sobre o tronco cerebral, coordena os movimentos do corpo ao utilizar informações enviadas pelo cérebro a respeito dos membros. Neurônios, nervos, feixes de neurônios são ligações que atuam em milésimos de segundo para nos fazer andar, falar e tomar decisões. O córtex representa grande volume de processamento neural, proporcionando capacidades inherentemente humanas, como atenção, consciência, linguagem, percepção e pensamento, controla a impulsividade, pois é um mecanismo de julgamento e raciocínio estratégico. O córtex pré frontal permitiu que a humanidade desenvolvesse sua capacidade de raciocínio simbólico e por consequência a formação da cultura e o pensamento abstrato. Os lobos frontais são o lugar em que o nosso pensamento consciente é processado; O lobo parietal corresponde a capacidade de tradução de sensações. O lobo occipital interpreta a visão, enquanto os lobos temporais trabalham registros de emoção e memória (GARCIA, 2013).

Experiências sensoriais são extremamente agradáveis, o poder dos sentidos nas decisões do cotidiano é altamente relevante, quando o consumidor é exposto a associações que combinam o principal córtex olfativo, o piriforme direito e a amigdala cerebelar que possui a função de codificar a relevância emocional do anúncio e ambos se ativam, o cliente não apenas percebe a imagem a que está visualizando como algo mais agradável, mas também fica mais propenso a lembrá-la. A sensação tático de um produto desempenha um papel importante na tomada de decisão. O som desencadeia fortes associações e emoções, e pode exercer uma poderosa influência comportamental (LINDSTROM, 2009).

Assim, podem-se distinguir três áreas fundamentais do domínio do neuromarketing, que embora possam interagir entre si, são bem distintas, usam tecnologias que têm uma base científica para medir a resposta humana a diversos estilos de marketing. A neurociência estuda de forma científica o sistema nervoso. E por fim neurociência cognitiva que estuda essencialmente os processos ligados ao pensamento e às emoções humanas. Percebe-se nos últimos anos uma grande evolução tecnológica no que diz respeito às ferramentas usadas para o estudo das áreas acima descritas. Existem vários pacotes de software diferentes que podem ajudar os pesquisadores a analisar imagens de dados e determinar o quanto bem e quantas vezes o cérebro envolve as áreas de atenção, emoção, memória e significado pessoal. Com a capacidade de imaginar estruturas profundas do cérebro, os dados podem dizer o que o sujeito estava pensando, momento por momento, se ele/ela estava feliz ou triste, com medo ou animado, e prestando atenção ou não.

Nos próximos anos, o fMRI se tornará a técnica preferida para pesquisadores de neuromarketing (MOREIRA, 2014; RUANGUTTAMANUN, 2014).

O desenvolvimento científico nos últimos anos está caracterizado por uma expansão na aplicação das modalidades de diferentes e multidisciplinares pesquisas, a fim de responder às várias perguntas de um determinado campo científico. De interesse particular está a explosão no uso de métodos neurocientíficos ostensivamente para entender melhor o comportamento humano em vários contextos (JAVOR et al, 2013).

Um aprofundado estudo na área de neuromarketing contou com a participação de 2081 voluntários fumantes. O objetivo era compreender o efeito que campanhas antitabagistas surtiam nesse público. A técnica utilizada foi RMf (Ressonância Magnética Funcional), a pesquisa chegou à conclusão que os investimentos em campanhas antitabagismo por parte do governo e associações foram desnecessários. As mensagens de pulmões com câncer, fetos deformados e até mesmo impotência sexual não surtiam efeito algum nos viciados. E pior, quando os voluntários foram expostos a essas imagens uma área do cérebro denominada *nucleus accumbens* responsável pelo desejo, era estimulada, incentivando o hábito de fumar (LINDSTROM, 2009).

O pesquisador Ruanguttamanun (20014) submeteu-se por diversas vezes a exames de Ressonância Magnética Funcional (IRMf). Durante suas experiências ele foi exposto a vários estímulos experimentais, como propagandas de Giorgio Armani, Gucci e Louis Vuitton e trailers de filmes, quando as imagens registradas pelos sinais BOLD foram analisadas utilizando o software AFNI e Brain Voyager os resultados mostraram com precisão que o cérebro dele foi ativado mais por Louis Vuitton, seguido de Armani e quase sem nenhuma ativação para anúncios Gucci. O pesquisador confirmou que seu consumo pessoal e sua preferência por marcas de luxo, é sempre Louis Vuitton. Após uma semana da realização do teste ele ainda se recordava de todos os anúncios que viu da marca.

Quando os indivíduos veem produtos de luxo como Louis Vuitton ou Gucci sendo vendidos sem desconto, tanto o *nucleus accumbens* quanto o cingulado anterior se acendem, mostrando o prazer da antecipação da recompensa misturado com o conflito de comprar algo tão caro. Mas, quando os consumidores veem os mesmos produtos com um desconto significativo, o sinal conflitante diminui, ao mesmo tempo em que a ativação da recompensa aumenta. Uma vez que a capacidade de sentir prazer está bem no centro da existência humana e da tomada de decisões. Fica claro que manejar nosso cérebro e o das outras pessoas, para direcionar a criação de boas sensações, não apenas é algo que pode ser treinado e estimulado como é absolutamente necessário. (LINDSTROM, 2009; GARCIA, 2013).

Outra investigação dessa vez realizada por Stallen et al. (2010) tinha o objetivo de investigar os processos do efeito persuasivo de celebridades femininas em anúncios. Vinte e seis mulheres holandesas com 20 anos de idade participaram do

experimento, em que receberam uma compensação financeira de 25 euros pela participação. Foram expostas a fotos projetadas em um scanner de Ressonância Magnética Funcional (fMRI) onde rostos de mulheres famosas e não famosas eram exibidos juntamente com sapatos sem qualquer mensagem persuasiva explícita.

A fama não afetou a intenção de compra de todos os sapatos exibidos, ela afetou a intenção de compra dos sapatos em que as mulheres sujeitas à pesquisa não possuíam. Esses receberam intenções mais elevadas de compra se exibidos junto com uma celebridade do que quando foram mostrados com um rosto não-famoso. Também é importante frisar que sapatos exibidos ao lado de famosas causou mais reação cerebral do que os exibidos aos lados de modelos fisicamente perfeitas, ou seja, os sapatos exibidos ao lado de mulheres que se pareciam com elas próprias foram mais bem aceitos.

Os resultados do estudo são consistentes com a constatação geral de que celebridades são endossantes mais eficazes do que indivíduos não-famosos. O desempenho de memória aprimorada para itens que foram codificados no contexto de um indivíduo famoso não pode ser explicado pelo aumento da atratividade da celebridade, mas apenas pela capacidade de persuasão da própria fama. Em resumo, a codificação de um objeto no contexto da fama desencadeia a ativação no córtex orbitofrontal mediano. Este resultado suporta a hipótese de que, durante o endosso da celebridade, o afeto positivo é transferido da famosa para o produto.

Outro grupo de pesquisadores da Holanda (BASTIAANSEN et al., 2016) conduziram um experimento em que buscava-se avaliar a influência do neuromarketing na eficácia do marketing de destino. Uma amostra não probabilística de 32 estudantes universitários (8 homens, 24 mulheres, faixa etária de 18-26) foram selecionados de acordo com critérios padrão para pesquisa de EEG (eletroencefalograma). Nenhum deles já tinha visto o filme *In Bruges*, ou tinha visitado a cidade de Bruges nos últimos 10 anos, impedindo fortes efeitos emocionais de reconhecer um lugar que já haviam estado, os materiais de estímulo final consistiam em dois trechos do filme, e quatro séries de 40 imagens. Um trecho do filme consistiu nos primeiros 11min e 42s do filme *In Bruges*, e foi escolhido como um exemplo de marketing de destino incorporado dentro de um filme popular. Os estímulos de imagem consistiam de quatro conjuntos diferentes de 40 fotos.

Essa experiência de neuromarketing baseada em EEG foi realizada para estabelecer potenciais relacionados a eventos (ERPs) podem ser usados como ferramenta para avaliar a eficácia do marketing de destino turístico em acoplar uma emoção positiva a um destino. Especificamente, sobre a importância da imagem de destino afetivo e do uso de ferramentas de marketing, o estudo investigou se um segmento de filme popular tem efeitos imediatos sobre as respostas dos indivíduos para imagens de destino. Um grupo assistiu a um trecho do filme *In Bruges* que retrata as principais atrações turísticas da cidade de forma positiva. Outro grupo assistiu um trecho de um filme não relacionado com a cidade (Kyoto). Os resultados mostraram

que visualizar imagens positivas de destinos são valorizadas em nosso cérebro.

O uso da medição por eletroencefalografia (EEG) não é muito comum na pesquisa de neuromarketing, sendo mais comum a Ressonância Magnética Funcional (IRMf), apesar dos altos custos e da menor resolução temporal. A utilidade de um EEG em vez de sinais de fMRI para medir emoções em um contexto de neuromarketing é uma nova abordagem que provou ser eficaz no estudo. O uso de EEG em oposição à fMRI também é promissor para estender abordagens de neuromarketing para produtos e indústrias. O estudo demonstrou um aumento nas reações emocionais a imagens de Bruges. Emoções são preditores conhecidos de comportamento de compra. Pode-se concluir que é viável uma abordagem neuromarketing experimental baseada em EEG para estudar a eficácia do marketing de destino, por exemplo.

Dentre as empresas que utilizaram neuromarketing em seu benefício está a Christian Dior que testou sua fragrância J'adore com o IRMf, avaliando desde aroma e cor até a inserção de seus anúncios. E se tornou um dos lançamentos de maior sucesso da marca em anos. Outro caso foi o de uma cantora latino-americana que contratou uma conhecida empresa de consultoria especializada em estudar os sinais indiretos que anúncios, marcas e personalidades enviam ao nosso cérebro, e conforme as análises foi aconselhado a todas as letras da cantora serem completamente em inglês, alguns meses depois as vendas de CD's da artista subiram espetacularmente (LINDSTROM, 2009).

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão de literatura sobre o tema neuromarketing pôde-se selecionar estudos relevantes para fundamentar a questão de pesquisa deste estudo. Pela análise dos estudos realizados pode-se afirmar que o neuromarketing é capaz de identificar quais processos ocorrem no corpo do consumidor até o momento de decisão, no sentido emocional e físico. Observa-se que a partir desses aspectos a aplicação dessa ciência em determinadas pesquisas evidenciam os desejos dos consumidores a respeito de alguns produtos e marcas.

Inúmeras são as ferramentas utilizadas para aplicar um estudo de neuromarketing, evidenciando-se como as principais a Imagem por Ressonância Magnética funcional (IRMf) e a eletroencefalografia (EEG) abordadas neste trabalho. Por meio dessas ferramentas e outras, é perceptível que suas contribuições ao estudo do tema são essenciais traduzindo por meio de imagens e processos cerebrais o que um consumidor realmente deseja. Por outro lado, os estudos indagam que se o consumidor fosse questionado não saberia expressar- se com clareza. Deste modo, o neuromarketing auxilia o processo de desvendar alguns caminhos da mente humana que ainda são desconhecidos no que se refere à tomada de decisão para a aquisição de produtos e serviços.

Assim, o neuromarketing aparece como uma alternativa viável ao estudo

do comportamento econômico humano porque retrata os sentimentos reais do consumidor, não o que ele diz que sente. O foco nos aspectos inconscientes do neuromarketing pode fornecer informações mais confiáveis para a tomada de decisão de profissionais que atuam na área de marketing por promover diretamente uma melhor compreensão das necessidades dos consumidores (NETO e FILIPE, 2011).

Para estudos futuros recomendamos dar continuidade as investigações sobre neuromarketing por meio da pesquisa empírica de campo em que se possam coletar dados em empresas que adotam as práticas de neuromarketing para evidenciar a eficácia das ferramentas utilizadas para influenciar a tomada de decisão de compra.

REFERÊNCIAS

- ARIELY, D.; BERNS, G. S. (2010) Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*, v.11, p. 284-292.
- BASTIAANSEN, M.; STRAATMAN, S.; DRIESSEN, E.; MITAS, O.; STEKELENBURG, J.; WANG, L. (2016) My destination in your brain: A novel neuromarketing approach for evaluating the effectiveness of destination marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*.
- BASTOS, M. P. R. O. Sociedade de consumo e neuromarketing. (2002). 87 f. Dissertação (Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações) – Universidade Católica Portuguesa, Braga.
- BENITO, S. M.; GUERRA, V. F. (2011) Neuromarketing: Tecnologías, Mercado y Retos. *Pensar la Publicidad*, v. 5, n. 2, p. 19-42.
- CAVACO, N. A. (2010) Consumismo é coisa da sua cabeça: o poder do neuromarketing. Rio de Janeiro: Ed Ferreira, 96 p.
- COHEN, E. D.; LIMA, G. G.; SCHULZ, P. A. B. (2017) Neuromarketing: uma nova disciplina acadêmica? *Marketing & Tourism Review* • Belo Horizonte - MG - Brasil • v. 2, n. 2, dezembro, 2017.
- CRESWELL, J. W. (2010) Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed. 296 p.
- DAVIS, M. (2003) A nova cultura do desejo: os segredos sobre o que move o comportamento humano no século XXI. São Paulo: Editora Record. 301 p.
- FREITAS, C. O. A.; BATISTA, O. H. S. (2015) Neuromarketing e as novas modalidades de comércio eletrônico (m-s-t-f- commerce) frente ao código de defesa do consumidor. *Derecho y Cambio Social*, n. 42.
- GARCIA, L. F. (2013) O cérebro de alta performance: como orientar seu cérebro para resultados e aproveitar todo o seu potencial de realização. São Paulo: Editora Gente. 205 p.
- GOLNAR-NIK, P.; FARASHI, S; SAFARI, M. (2019). The application of EEG power for the prediction and interpretation of consumer decision-making: A neuromarketing study. *Physiology & Behavior*, Volume 207, 1 August 2019, Pages 90-98. <<https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2019.04.025>>.
- GONÇALVES, R. L.; CARVALHO, J. E. S. (2013) Implicações da neurociência na economia do consumo. *Economia & Empresa*. n. 16, p. 11-39.

JAVOR,A.; KOLLER, M.; LEE, N.; CHAMBERLAIN, L.; RANSMAYR, G. (2013) Neuromarketing and consumer neuroscience: contributions to neurology. *BMC Neurology*. n. 13.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2007) Princípios de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 600 p.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. (2012) Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier.159 p.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. (2017) Marketing 4.0: mudança do tradicional para o digital. Lisboa: Actual Editora. ISBN: 978-989-694-209-0.

LINDSTROM, M. (2009) A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre por que compramos Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 207 p.

MOREIRA, S. V. A. (2014) Neuromarketing e o consumidor virtual. 111 f. Dissertação (Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto) – Instituto Politécnico do Porto, Porto.

NEIVA, L. A. (2012) O neuromarketing e a comunicação visual. Universitas: Arquitetura e Comunicação Social, v. 9, n. 2, p. 25-36.

NETO, J. C.; FILIPE, J. A. (2011) Consumer economic behavior and emotions: the case of iphone 6 in neuromarketing. *International Journal of Latest Trends in Finance & Economic Sciences*, v. XX, n. X.

ORSO, N. L.; SANTOS, S. S. S. (2010) O Neuromarketing. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, Rio Grande do Sul.

RUANGUTTAMANUN, C. (2014) Neuromarketing: I put myself into a fMRI scanner and realized that I love Louis Vuitton ads. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, v. 148, p. 211 – 218.

SCHUTZ, R. (2008) Impacto e sensacionalismo na imprensa – A razão da emoção. *Tourism & Management Studies – Encontros Científicos*, v. I, n. 4, 2008. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.349

SEBASTIAN, Vlăsceanu. (2014) Neuromarketing and evaluation of cognitive and emotional responses of consumers to marketing stimuli. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 127 (2014) 753 – 757.

STALLEN, M.; SMIDTS, A.; RIJPKEMA, M.; SMIT, G. KLUCHAREV V.; FERNANDEZ, G. (2010) Celebrities and shoes on the female brain: The neural correlates of product evaluation in the context of fame. *Journal of Economic Psychology*, v. 31, p. 802 – 811.

VERGARA, S. C. (2007) Projetos e relatórios de pesquisa em administração São Paulo: Atlas. 96 p.

O COMPORTAMENTO DE *MARKET TIMING* NO MERCADO DE AÇÕES BRASILEIRO: UMA ANÁLISE POR SETOR

Matheus da Costa Gomes

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)

Ribeirão Preto – São Paulo

RESUMO: De acordo com a teoria de *equity market timing*, ou simplesmente *market timing*, as firmas tendem a emitir ações ou dívidas de modo a explorar janelas de oportunidade e esse comportamento é um determinante significativo da estrutura de capital das empresas, reflexo de suas decisões de financiamento. Com base nessa assertiva e nas evidências recentes, o presente estudo investiga a ocorrência do comportamento de *market timing* no mercado de ações brasileiro, sobretudo seus efeitos sobre a estrutura de capital das empresas e sobre a decisão de emitir ações primárias (IPO e *Follow-on*), em uma análise que considera as características setoriais das empresas. A amostra compreende 123 companhias registradas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3) que emitiram ações primárias entre 2004 e 2015. Embora as empresas apresentem diferenças em seus níveis de endividamento, as regressões por meio de dados em painel não evidenciaram diferenças setoriais significativas na estrutura de capital das mesmas. Quando a análise passa a ser em torno da decisão de emitir novas ações,

por meio de testes de diferença de médias sobre variáveis como volume de recursos captados e quantidade de ações emitidas, os resultados apontam para a existência dos fenômenos de *clusters* temporais e setoriais, assim como estratégias semelhantes entre empresas de um mesmo segmento, sugerindo influência do setor na prática de *equity market timing*.

PALAVRAS-CHAVE: *Market timing*; Janelas de oportunidade; Estrutura de capital; Decisão financeira; Análise setorial.

MARKET TIMING BEHAVIOR IN THE BRAZILIAN STOCK MARKET: A CROSS-INDUSTRY ANALYSIS

ABSTRACT: According to the equity market timing theory, or simply market timing, firms tend to issue stocks or debt in order to explore windows of opportunity, and this behavior is a significant determinant of corporate capital structure, which reflects from financing decisions. Based on this assertion and recent evidence, the present study investigates the occurrence of market timing behavior in the Brazilian stock market, especially its effects on firms' capital structure and decision to issue primary shares (IPO and *Follow-on*), in an analysis that considers the industry characteristics. The sample comprises 123 companies listed in Brasil, Bolsa, Balcão stock market that issued new shares between

2004 and 2015. Although firms differ in their debt levels, regressions using panel data did not show significant cross-industry differences in firms' capital structure. When the analysis becomes around the decision to issue new shares, through difference of means tests on variables such as volume of funds raised and number of shares issued, the results point to the existence of temporal and industry clusters phenomena, as well as similar strategies among companies in the same segment, suggesting the influence of the industry characteristics in the practice of equity market timing.

KEYWORDS: Market timing; Windows of opportunity; Capital structure; Financial decision; Cross-industry analysis.

1 | INTRODUÇÃO

De acordo com a teoria de *market timing* ou *equity market timing*, as empresas procuram tirar vantagens de condições de mercado temporariamente favoráveis. Em outras palavras, elas tendem a aproveitar das chamadas “janelas de oportunidades”, que são percebidas pelos gestores e têm importante influência sobre a tomada de decisão dos mesmos, principalmente, quanto à captação de recursos financeiros. Essa prática tem a intenção de explorar flutuações temporárias no custo de capital próprio em relação ao custo de outras formas de capital. Para a teoria, por exemplo, as empresas preferem ações a dívidas, quando os preços das ações estão supervalorizados pelo mercado (BAKER; WURGLER, 2002).

O comportamento de *market timing* é um tema amplamente discutido na academia internacional e cada vez mais explorado no Brasil. Ele tem despertado interesse em pesquisadores e estudiosos por se encaixar bem na busca de respostas sobre decisões de financiamento e determinantes da estrutura de capital. Por exemplo, o que leva uma empresa a tomar recursos sem necessidade, ou seja, sem que ela tenha projetos para investir? O que estaria por trás de uma oferta pública primária de ações em que a empresa recompra essas ações pouco tempo depois? Recorde de captação em uma oferta pública inicial (*Initial Public Offering - IPO*) contrastando com retornos negativos após a emissão: questão de sorte ou azar? Muitas vezes, essas são algumas perguntas para as quais a teoria de *market timing* fornece respostas plausíveis.

Na última década, no Brasil, as empresas que negociaram suas ações a preços recordes, ou que captaram volumes expressivos de recursos, tiveram uma queda substancial nos preços das ações dentro de um ano após a captação (GOMES et al., 2019). O crescimento econômico brasileiro nos anos 2000 levou ao desenvolvimento do mercado de capitais, impulsionado pelo aumento do crédito e pela expansão dos investimentos (SANT'ANNA, 2008). Em 2007, 64 empresas abriram capital na bolsa de valores brasileira, a Brasil, Bolsa, Balcão (B3). Nunca um número próximo a esse tinha sido registrado. Nesse período, a B3 reconheceu vários recordes: de volume financeiro, de número de operações, de quantidade de investidores e de ações que

mais se valorizaram no mesmo dia da emissão.

Esse *boom* de emissões de ações teve aspectos de ordem macro e microeconômicos, relacionados à abertura de capital, ao crescimento econômico do país na época e às condições favoráveis do mercado internacional (ALDRIGHI et al., 2010). Além disso, esse aumento de empresas listadas na B3 também apresentou aspectos de ordem comportamental que aproximam o período único vivenciado pelo mercado de ações brasileiro da teoria de *market timing* (SANT'ANNA, 2008). Portanto, a emissão de ações num contexto de economia interna favorável, como era o caso do Brasil em meados dos anos 2000, pode representar uma tentativa da empresa em aproveitar janelas de oportunidade, como forma de captar recursos a um custo de capital subavaliado, em detrimento às expectativas de retorno dos investidores (ALBANEZ; LIMA, 2014; GOMES et al., 2019). De acordo com Alti (2006), em momentos de mercado de ações aquecido, as empresas tendem a agir de forma a explorar janelas de oportunidades temporárias nesse mercado.

Pesquisas que analisaram o comportamento de *market timing* no Brasil encontraram indícios a favor da teoria. Rossi Junior e Marotta (2010), Albanez e Lima (2014), Albanez (2015) e Gomes et al. (2019) chegaram à conclusão de que as empresas brasileiras emitem ações ou dívidas de modo a aproveitar das "janelas de oportunidade", e isso tem impacto sobre a estrutura de capital, pelo menos no curto prazo. No entanto, as evidências desse comportamento apresentam resultados mistos ou contraditórios, como os trazidos por Mendes, Basso e Kayo (2009), para os quais a questão da geração interna de recursos (teoria de *pecking order*) ou a busca por uma meta constante entre capital de terceiros e capital próprio (teoria de *trade-off*) explicam melhor as decisões de financiamento das companhias brasileiras.

Uma característica importante da tomada de decisão financeira está relacionada ao setor em que a companhia está inserida (RITTER; 1991; PAGANO; PANETTA; ZINGALES, 1998). Em estudos internacionais, as características do setor chegam a explicar mais de 10% da estrutura de capital das empresas (MACKAY; PHILIPS, 2005; KAYO; KIMURA, 2011). Entretanto, no Brasil, segundo Kayo e Kimura (2011), a literatura muitas vezes negligencia o fator "setor" nas análises, o que representa uma enorme lacuna na literatura nacional.

Em relação à estrutura de capital de empresas brasileiras do mesmo setor, Kayo e Kimura (2011) encontraram índices semelhantes de alavancagem dada a organização setorial. Quanto à decisão de emitir ações, Aldrichi et al. (2010) destacaram um "*clustering*" temporal de IPOs de empresas de um mesmo setor no Brasil, entre 2002 e 2007, evidenciando que as políticas de financiamento são diferentes entre os setores, e instigando a curiosidade de uma análise da existência de janelas de oportunidades relacionadas ao ramo de atividade da empresa emissora de ações. Segundo dados da B3, entre 2004 e 2015, os setores de construção civil, alimentos, energia elétrica e serviços educacionais, excluindo as instituições financeiras, destacaram-se por serem os setores que respondem por mais de 40% das emissões primárias de ações

realizadas no Brasil.

Frente ao exposto, o presente estudo pretende analisar o comportamento de *market timing* no mercado brasileiro, investigando as empresas que emitiram novas ações (ações primárias), tanto IPO como ofertas subsequentes (*Follow-on*), na B3, entre 2004 e 2015. Neste contexto, a principal questão de pesquisa é a seguinte: “o comportamento de *market timing* pode ser melhor compreendido, ao analisar os determinantes da estrutura de capital e a decisão de emissão primária de ações, levando em conta as características setoriais das empresas? ”

2 | METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 Dados e amostra

A população de empresas que realizaram IPO e *Follow-on* no mercado brasileiro entre os anos de 2004 e 2015 foi coletada no banco de dados disponível na *internet*, no site da B3, em meados de 2016. Nesse espaço de tempo, a bolsa registrou 222 emissões primárias de ações: 85 ofertas subsequentes (*Follow-on*) e 137 ofertas iniciais (IPO). Foram 174 companhias dos mais diversos setores da economia. Utilizou-se a classificação setorial das empresas de acordo com a própria B3 para inferências setoriais, aumentando o nível de detalhamento das análises.

Os setores econômicos estão assim distribuídos: (1) Bens industriais; (2) Consumo cíclico (i-Comércio, ii-Construção civil e iii-Educação); (3) Consumo não cíclico; (4) Financeiro e outros; (5) Materiais básicos; (6) Petróleo, gás e biocombustíveis; (7) Saúde; (8) Tecnologia da informação; (9) Telecomunicações; e, (10) Utilidade pública. O setor de consumo cíclico, por ser o mais heterogêneo da amostra, encontra-se dividido em três segmentos (comércio, construção civil e educação). Portanto, a fim de atingir um maior grau de especificação dos setores, segregam-se as empresas da amostra em 12 segmentos setoriais.

Para a composição da amostra final, foram excluídos os bancos, as seguradoras, as corretoras de seguros e os fundos de investimento, devido às suas características especiais de estrutura de capital. Depois, adotaram-se os mesmos critérios utilizados por Baker e Wurgler (2002) e Albanez e Lima (2014), referentes à exclusão das empresas que apresentaram as seguintes condições: (1) Ativo Total menor do que R\$ 10 milhões; (2) algum dado contábil faltante na principal base de dados utilizada, a do Economatica, que seja importante para a análise proposta no período amostrado; (3) Alavancagem Contábil maior do que 1 (ou 100%); e, (4) Índice *market-to-book* acima de 10. A amostra final foi composta por 123 empresas e 165 emissões primárias de ações: 68 ofertas subsequentes (*Follow-on*) e 97 ofertas iniciais (IPO).

3 | VARIÁVEIS DE ANÁLISE

Inicialmente, procurou-se saber se o índice M/B foi um determinante da variação da alavancagem das empresas que realizaram oferta pública primária de ações entre os anos de 2004 e 2015. Este trabalho utilizou tanto a alavancagem a valor contábil (quanto a alavancagem a valor de mercado), como variáveis dependentes, a fim de fornecer maior robustez aos resultados. Este trabalho também utilizou variáveis de controle comuns em estudos dos determinantes da estrutura de capital das empresas, são elas: tangibilidade, rentabilidade e tamanho. Menos comum em estudos como este, a variável “setor” foi acrescentada junto as anteriores. A Tabela 1 apresenta as variáveis utilizadas nas análises de regressões

VARIÁVEIS UTILIZADAS	SIGLA	DEFINIÇÃO/ CÁLCULO	BASE TEÓRICA
Variáveis dependentes			
Alavancagem a Valor Contábil	Alavc	Passivo Oneroso / ATc	Albanez e Lima (2014)
Alavancagem a Valor de Mercado	Alavm	Passivo Oneroso / Atm	Albanez e Lima (2014)
Variáveis explicativas			
Market-to-book	M/B	ATm/ATc	Baker e Wurgler (2002)
Variáveis de controle			
Tangibilidade	Tang	(Imobilizado - Res Reav) / ATc	Albanez e Lima (2014)
Rentabilidade	Rent	EBITDA / ATc	Alti (2006)
Tamanho	Tam	ln(ATc)	Gomes et al. (2019)
Dummy setorial	D_Setor _i	-	-

Tabela 1 – Variáveis utilizadas nas análises de regressões

Notas: ATc: Ativo Total a valor contábil; ATm: Ativo Total a valor de mercado; Res Reav: Reserva de Reavaliação; EBITDA: *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*; ln: logaritmo natural; D_Setor_i: assume valor 1 se a empresa pertence ao setor i e 0 caso ela não pertença, em que i assume valores de 1 a 11, representando os seguintes setores: 1-Bens industriais; 2-Comércio; 3-Construção civil; 4-Educação; 5-Consumo não cíclico; 6-Financeiro e outros; 7-Materiais básicos; 8-Petróleo, gás e biocombustíveis; 9-Saúde; 10-Tecnologia da informação; 11-Telecomunicações.

A fim de analisar o comportamento de *market timing* diretamente relacionado à decisão de emitir novas ações no mercado, levando em conta as características setoriais das empresas, recorreu-se às medidas de volume de emissão e de captação utilizadas por Alti (2006), assim como o preço relativo da ação negociada por essa via de financiamento. Essas três medidas são apresentadas pela Tabela 2 e serão utilizadas em uma análise de diferença de médias posteriormente.

VARIÁVEIS	SIGLA	DEFINIÇÃO/CÁLCULO	BASE TEÓRICA
Volume de Captação	Cap1	Volume de Captação/Ativo Total	
Quantidade de Ações Emitidas	Cap2	Nº Ações Ofertadas/Nº Ações Outstanding	Alti (2006)
Preço da Ação	Cap3	Preço Ação Ofertada/ Valor Contábil da Ação	

Tabela 2 – Variáveis utilizadas nas análises de diferença de médias

3.1 Técnicas de análise

Este trabalho utilizou análises descritivas, modelos de regressão e testes de diferenças de médias. Quanto aos testes de diferenças de médias, empregou-se o teste t que tem como hipótese nula a inexistência de diferenças entre as médias (FÁVERO, 2015). Quanto aos modelos de regressão, os dados foram organizados em um painel não balanceado, muito devido às características da emissão – IPO ou *Follow-on* – que fazem os dados contábeis das empresas tornarem-se públicos, e, consequentemente, estarem disponíveis nas bases de dados. Lembrando que os dados são trimestrais dos demonstrativos consolidados, coletados do Economatica.

Assim, por meio do método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), o modelo utilizado analisa os determinantes da estrutura de capital das empresas brasileiras e, em especial, se o M/B explica a alavancagem das empresas (Alavc e Alavm), conforme relação preconizada pela teoria de *market timing*. Ao acrescentar as variáveis *dummy* de setor como variáveis de controle, o modelo de estimação também analisa a existência de diferenças setoriais sobre a estrutura de capital das empresas que negociaram novas ações na B3, no período de 2004 a 2015:

- $$Alav_{it} = \alpha + \beta_1 (M/B)_{it-1} + \beta_2 (Tang)_{it-1} + \beta_3 (Rent)_{it-1} + \beta_4 (Tam)_{it-1} + \beta_5 (D_Setor1) + \beta_6 (D_Setor2) + \beta_7 (D_Setor3) + \beta_8 (D_Setor4) + \beta_9 (D_Setor5) + \beta_{10} (D_Setor6) + \beta_{11} (D_Setor7) + \beta_{12} (D_Setor8) + \beta_{13} (D_Setor9) + \beta_{14} (D_Setor10) + \beta_{15} (D_Setor11) + \varepsilon_{it}$$

Nas regressões com dados em painel, a existência de multicolinearidade é testada com a análise de correlação entre as variáveis explicativas dos modelos por meio do Fator de Inflacionamento de Variância (FIV), um FIV médio acima de cinco já considera os coeficientes de regressão altamente correlacionados (FÁVERO, 2015). Além disso, foram realizados os testes de Chow, Breusch-Pagan e Hausman para verificar qual, dentre os três modelos de dados em painel (Efeito Fixo, Efeito Aleatório e MQO), possui o melhor ajuste aos dados da amostra.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estatísticas descritivas

A Tabela 3 mostra a distribuição das emissões primárias de ações realizadas pelas empresas estudadas, por ano e setor, entre 2004 e 2015. Observa-se que o ano de 2007 foi o ano no qual as empresas mais emitiram esse tipo de ação, foram 50 emissões de um total de 165, ou seja, mais de 30% do total.

O mercado acionário brasileiro viveu um *boom* de emissão de ações nos anos de 2006 e 2007 (ALDRIGHI et al., 2010). A Tabela 3 ilustra esse período de alto volume de ações emitidas no Brasil, sendo que os anos de 2006 e 2007 foram os mais representativos. Em 2008, com a retração econômica mundial, a B3 registrou apenas 6 emissões primárias de ações, número bem abaixo do que vinha sendo registrado anteriormente. Nos anos seguintes à eclosão da crise financeira, até houve um aumento da quantidade de emissões de ações, mas nada que se comparasse aos anos de 2006 e 2007, até porque, depois da crise mundial, o Brasil emendou uma crise político-econômica que muito contribuiu para os números relativamente baixos de emissões de ações do final do período em análise.

SETOR	ANO													TOTAL DE EMISSÕES
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015		
Bens industriais	2	2	3	5	-	1	3	1	-	1	-	1	1	19
Comércio	-	1	1	3	-	-	-	5	2	1	-	-	-	13
Construção civil	-	1	7	16	-	6	3	2	-	-	-	-	-	35
Educação	-	-	-	2	1	-	2	1	-	4	-	-	-	10
Consumo não cíclico	-	-	3	8	2	3	2	-	2	1	-	-	-	21
Financeiro e outros	-	-	1	6	-	3	2	3	1	2	-	1	1	19
Materiais básicos	1	-	1	3	3	-	-	2	1	-	-	1	1	12
Petróleo, gás e bio-combustíveis	-	1	1	1	-	-	3	1	-	-	-	-	-	7
Saúde	1	-	3	3	-	1	1	2	1	-	1	-	-	13
Tecnologia da informação	-	-	2	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	5
Telecomunicações	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	1	1	1	4
Utilidade pública	1	1	2	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	7
Total de emissões	5	6	24	50	6	14	16	18	8	12	2	4	165	

Tabela 3 – Quantidade de emissões primárias de ações no Brasil, por ano e setor (2004-2015)

Fonte: Brasil, Bolsa, Balcão

A deterioração das condições do mercado de capitais brasileiro fez com que muitas empresas de capital fechado recuassem da decisão de realizar oferta inicial de ações (IPO), aguardando condições mais favoráveis. A B3 realizou apenas 4 IPOs em 2008, apesar da CVM ter concedido 42 pedidos de emissão inicial de ações (ALDRIGHI et al., 2010). Isso mostra a forte relação das condições de mercado na

decisão de emitir ações na bolsa de valores brasileira. Lembrando que Alti (2006) observa que as emissões de ações se concentram nas fases de *boom* do mercado acionário (*hot market*), e que nesses períodos a qualidade da oferta desse tipo de título diminui ao passo que aumenta os problemas de seleção adversa.

Dentre os doze setores analisados, conforme estratificação da B3, o setor de construção civil foi o que mais utilizou o mercado de ações para captar recursos: 35 vezes. O setor de “consumo não cíclico” foi o segundo setor com maior quantidade de emissões, com 21, seguido dos seguintes setores: bens industriais e “financeiro e outros”, ambos com 19 emissões. Ressalta-se que o setor “financeiro e outros” é composto praticamente por empresas que atuam na exploração comercial de imóveis, ligadas à construção civil. Desse modo, os fenômenos de *clusters* temporais e setoriais nas emissões primárias de ações também podem ser verificados no período analisado.

Além das condições de mercado favoráveis, a decisão de emitir ações, tomada por empresas de um mesmo setor, pode ser decorrência de elevados preços das ações das primeiras empresas emissoras. Quando o preço da ação excede as perspectivas iniciais, além de refletir as expectativas dos investidores, ele serve como incentivo para firmas abrirem o capital, facilitando a precificação de IPOs posteriores. De acordo com Alti (2006), IPOs pioneiras revelam informações privadas de investidores sobre fatores comuns de avaliação, reduzindo o risco sobre esses fatores e diminuindo os custos de emissões seguintes.

Antes dos resultados das regressões, um aprofundamento na questão setorial é apresentado, no sentido de que a literatura prediz que o setor em que a empresa opera exerce influência importante na estrutura de capital da mesma (PROCIANOY; SCHNORRENBERGER, 2004; KAYO; KIMURA, 2011). A Figura 1 apresenta o comportamento da alavancagem contábil e a mercado (Alavc e Alavm) e da razão M/B para cada um dos doze setores classificados conforme a B3. Setores como o de bens industriais (Figura 2(a)), construção civil (Figura 2(c)), consumo não cíclico (Figura 2(e)), e utilidade pública (Figura 2(l)) apresentam maior tendência de relacionamento negativo entre as medidas de alavancagem e o índice *market-to-book*. Assim, se a característica do setor é um importante influenciador da estrutura de capital das empresas, então considerar esse atributo nas análises pode trazer um melhor entendimento das decisões de financiamento das empresas.

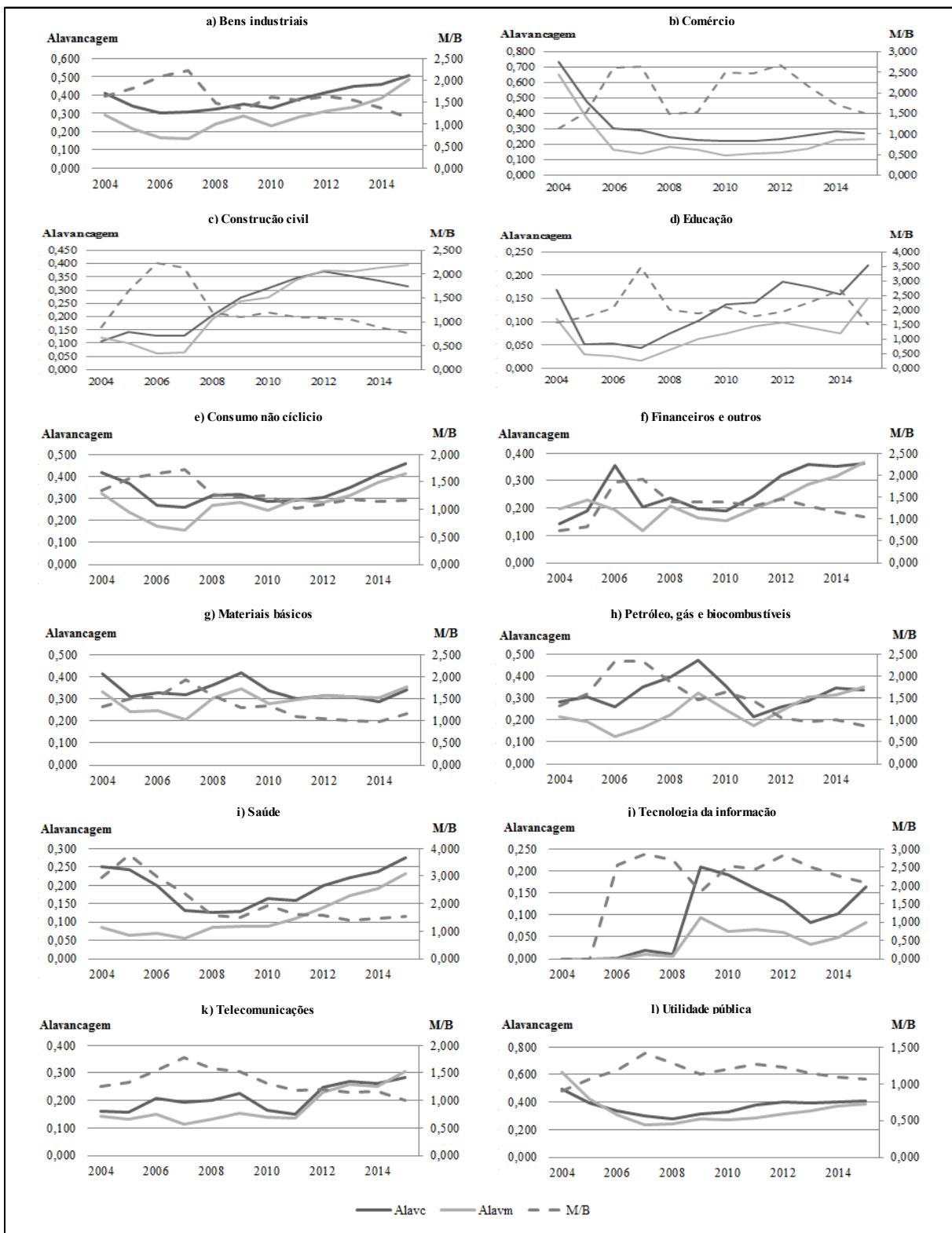


Figura 1 – Evolução média das medidas de alavancagem (Alavc e Alavm) e do índice M/B das empresas que emitiram novas ações no mercado brasileiro, por setor de atividade (2004-2015)

3.2 Análise das regressões com dados em painel

A Tabela 4 apresenta os resultados das regressões com dados em painel. A estimação seguindo a abordagem de efeitos fixos foi a mais apropriada, de acordo com o Teste de Hausman. A Tabela 4 confirma a relação negativa esperada entre M/B e Alavc, sendo o *market-to-book* um determinante significativo da alavancagem a valor contábil. Tangibilidade e tamanho apresentaram relação positiva com a medida

de alavancagem contábil, a 1% de nível de significância, enquanto a rentabilidade foi significante a 10%, apresentando relação positiva com Alavc.

	Alavc			Alavm		
	Coef.	t-estatístico	p-valor	Coef.	t-estatístico	p-valor
M/B	-0,023	-6,70	0,000***	-0,069	-21,46	0,000***
Tangibilidade (Tang)	0,047	2,92	0,004***	0,107	6,93	0,000***
Rentabilidade (Rent)	-0,044	-1,83	0,068*	-0,070	-3,06	0,002***
Tamanho (Tam)	0,072	20,45	0,000***	0,085	25,22	0,000***
D_Setor_{i, (i=1 a 11)}		Omitido			Omitido	
Constante	-0,766	-13,65	0,000***	-0,960	-17,78	0,000***
N		3.513			3.513	
Prob > F		0,000***			0,000***	
R² overall		0,0812			0,1826	
R² between		0,1418			0,2478	
R² within		0,1623			0,3422	
Variáveis de Controle para Setores		Sim			Sim	
Estimação		Efeitos Fixos			Efeitos Fixos	
FIV Médio		2,24			2,28	
Teste de Chow						
F Statistic		39,32			39,32	
Prob > F		0,000***			0,000***	
Teste de Breusch-Pagan						
Chi²(1)		14.902,15			10.701,64	
Prob > Chi²		0,000***			0,000***	
Teste de Hausman						
Chi²(5)		21,66			49,25	
Prob > Chi²		0,0002***			0,000***	

Tabela 4 – Determinantes da alavancagem a valor contábil e de mercado (Alavc e Alavm)

Notas: Alavc: alavancagem a valor contábil; Alavm: alavancagem a valor de mercado; M/B: Índice *market-to-book*; Tang: tangibilidade; Rent: rentabilidade; Tam: tamanho; D_Setor1 = 1 para Bens industriais e 0 para os demais setores; D_Setor2 = 1 para Comércio e 0 para os demais setores; D_Setor3 = 1 para Construção civil e 0 para os demais setores; D_Setor4 = 1 para Educação e 0 para os demais setores; D_Setor5 = 1 para Consumo não cíclico e 0 para os demais setores; D_Setor6 = 1 para Financeiro e outros e 0 para os demais setores; D_Setor7 = 1 para Materiais básicos e 0 para os demais setores; D_Setor8 = 1 para Petróleo, gás e biocombustíveis e 0 para os demais setores; D_Setor9 = 1 para Saúde e 0 para os demais setores; D_Setor10 = 1 para Tecnologia da informação e 0 para os demais setores; D_Setor11 = 1 para Telecomunicações e 0 para os demais setores. Para rejeição das hipóteses nula, têm-se: ***significância a 1%; ** significância a 5%; * significância a 10%.

Se o gestor analisa as condições de mercado para a sua decisão de financiamento, considerando o fato que a amostra deste estudo comprehende apenas empresas que emitiram novos títulos, então o mesmo gestor tende a emitir ações diante de um *mispricing* de mercado, evidenciado pela dimensão do índice M/B. Assim, a emissão de ações aconteceria na presença de um elevado M/B, preferindo essa via de financiamento e preterindo dívidas, por exemplo.

A proposta de acrescentar as variáveis de controle para setores não contribuiu para aumentar o poder de explicação dos determinantes da estrutura de capital das empresas brasileiras. Embora as análises descritivas tenham demonstrado diferenças na estrutura de capital de empresas por setores, em média, no modelo de efeitos fixos com variáveis de controle para setores, os coeficientes das *dummy* setoriais são omitidos, sendo indiferente esse tipo de controle ao longo do intervalo de tempo analisado.

A Tabela 4 também apresenta os resultados dos determinantes da alavancagem a valor de mercado (Alavm). Para a Alavm, todas as variáveis apresentaram resultados significantes a 1%, exceto as *dummy* setoriais. Com a estimativa por efeitos fixos, os coeficientes para cada setor foram omitidos porque o intercepto é um parâmetro fixo e não varia com o tempo. Assim como para a alavancagem contábil, os coeficientes do M/B e da rentabilidade (Rent) expuseram sinais negativos, enquanto os coeficientes da tangibilidade (Tang) e do tamanho (Tam) demonstraram sinais positivos. Todas essas relações entre as variáveis são suportadas por teorias de estrutura de capital e já foram evidenciadas por outros estudos realizados no Brasil.

Para a teoria de *market timing*, a decisão de ofertar ações para captar recursos é mais provável de acontecer quando o valor de mercado da ação está alto, comparativamente ao valor contábil dela (BAKER; WURGLER, 2002). Quanto maior essa diferença entre o valor de mercado e o contábil, maior a probabilidade de um *mispicing* estar ocasionando a sobrevalorização da ação. Se o gestor consegue perceber isso, ele tenderá a captar recursos pela emissão de ações, preterindo dívidas de terceiros. A relação negativa entre a alavancagem e a razão M/B também foi encontrada para o mercado brasileiro nos trabalhos de Mendes, Basso e Kayo (2009) e Albanez e Lima (2014).

Os resultados até aqui indicam que, em média, no Brasil, as empresas mais alavancadas são as que apresentam menores índices de *market-to-book* e rentabilidade, e maiores indicadores de tangibilidade e tamanho. Para o *market timing*, a fração M/B relaciona-se com comportamentos oportunistas dos gestores, enquanto que para outras teorias ela teria relação estreita com o atributo “oportunidades de crescimento”. A relação negativa entre rentabilidade e alavancagem pode estar ligada ao fato de que as empresas mais rentáveis se financiam primeiramente com recursos próprios. Ademais, a tangibilidade e o tamanho favorecem a captação de dívidas porque as empresas com essas características conseguem dar mais garantias aos credores e elas já possuem reputação no mercado de dívidas.

3.3 Análise do comportamento de *market timing*: diferenças setoriais

Devido à representatividade do setor de construção civil na emissão de novas ações, foram realizados testes de comparação de médias das variáveis Cap1, Cap2 e Cap3, entre o setor de construção civil (Setor3) e os demais, utilizando dados de

toda a amostra, a fim de analisar diferenças setoriais quanto ao comportamento de *market timing* na decisão de emissão primária de ações. A Tabela 5 mostra diferenças significativas nas médias de Cap1 e Cap2 entre os dois subgrupos analisados. Em média, as empresas do setor de construção civil captaram 10,7% a mais de recursos do que a média do restante de empresas, além de emitirem relativamente mais ações nessas ofertas, em média, 5,5% mais.

SUBGRUPOS E ESTATÍSTICAS		VARIÁVEIS		
	Cap1	Cap2	Cap3	
Construção civil (Setor3)	Média	0,397	0,286	1,370
N=35	Desvio Padrão	0,231	0,113	0,634
Demais setores	Média	0,290	0,231	1,436
N=130	Desvio Padrão	0,225	0,148	1,070
Teste t (diferença)		(2,479)**	(2,033)**	(0,468)

Tabela 5 – Diferenças setoriais na captação de recursos via emissão primária de ações

Notas: Cap1: volume de captação de recursos financeiros; Cap2: quantidade relativa de ações emitidas; Cap3: preço relativo da ação. Para rejeição da hipótese nula de diferença de médias inexistente (teste t), têm-se: ***significância a 1%; ** significância a 5%; * significância a 10%.

Dessa forma, características do setor em que a empresa atua parecem impactar o processo de decisão de financiamento dela, podendo então relacionar o *cluster* já destacado no mercado de capitais brasileiro com janelas de oportunidades setoriais. Por conseguinte, os resultados encontrados dão indícios de que o comportamento de *market timing* pode variar entre as empresas de acordo com o setor em que elas atuam.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou a ocorrência de *equity market timing* no mercado brasileiro, por meio da emissão de novas ações na B3, durante o período de 2004 a 2015. Observou-se que a decisão de emitir ações parece mesmo ligada às condições de mercado favoráveis, como evidenciado por Alti (2006), e dentro dessas condições não se pode ignorar o fator “setor”. Os resultados indicam que o comportamento de *market timing* pode ser melhor compreendido se for levado em conta as características setoriais das empresas. Conclui-se, então, a favor de indícios da prática de *market timing* no país, sendo esse comportamento um importante determinante da decisão de financiamento das companhias, principalmente na decisão de emissão primária de ações.

Para futuras pesquisas, variáveis econômicas, políticas e institucionais são importantes. A estreita relação do *market timing* com fatores externos às empresas leva a pensar que são as condições de mercado que ditam esse comportamento.

Utilizando o setor de construção civil como exemplo, houve incentivos governamentais como concessões de crédito para que esse setor se desenvolvesse no país, dada a importância do mesmo para a conjuntura econômica interna. Portanto, determinantes exógenos às firmas são essenciais para pesquisas sobre o tema. Para finalizar, destaca-se o Brasil como um mercado diferenciado e com muitos fatores específicos impactando a tomada de decisão dos gestores, vale a pena esmiuçar essas relações para um melhor entendimento sobre o fenômeno de interesse.

REFERÊNCIAS

- ALBANEZ, T. Impact of the cost of capital on the financing decisions of Brazilian companies. **International Journal of Managerial Finance**, v. 11, n. 3, p. 285-307, 2015.
- ALBANEZ, T.; LIMA, G. A. S. F. Effects of market timing on the capital structure of Brazilian firms. **International Finance Review**, v. 15, p. 307-351, 2014.
- ALDRIGHI, D.; AFONSO, L.; CAPPARELLI, G.; SANTOS, A. As ofertas públicas iniciais na Bovespa no período recente: Características das empresas, estrutura de propriedade e de controle, e desempenho. In: XXXVIII Encontro Nacional de Economia ANPEC, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia, 2010.
- ALTI, A. How persistent is the impact of market timing on capital structure? **The Journal of Finance**, v. 61, p. 1681-1710, 2006.
- BAKER, M.; WURGLER, J. Market timing and capital structure. **The Journal of Finance**, v. 57, n. 1, p. 1-32, 2002.
- FÁVERO, L. P. L. **Análise de Dados: Modelos de Regressão com Excel®, Stata® e SPSS®**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 504p., 2015.
- GOMES, M. C.; MAGNANI, V. M.; ALBANEZ, T.; VALLE, M. R. Effects of market timing on primary share issues in the Brazilian capital market. **The North American Journal of Economics and Finance**, v. 49, p. 361-377, 2019.
- KAYO, E. K.; KIMURA, H. Hierarchical determinants of capital structure. **Journal of Banking & Finance**, v. 35, n. 2, p. 358-371, 2011.
- MACKAY, P.; PHILIPS, G. M. How does industry affect firm financial structure? **Review of Financial Studies**, v. 18, n. 4, p. 1433-1466, 2005.
- MENDES, E. A.; BASSO, L. F. C.; KAYO, E. K. Estrutura de capital e janelas de oportunidade: testes no mercado brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, v. 10, n. 6, p. 78-100, 2009.
- PAGANO, M.; PANETTA, F.; ZINGALES, L. Why do companies go public? An empirical analysis. **The Journal of Finance**, v. 53, n. 1, p. 27-64, 1998.
- PROCIANOY, J. L.; SCHNORRENBERGER, A. A influência da estrutura de controle nas decisões de estrutura de capital das companhias brasileiras. **Revista Brasileira de Economia**, v. 58, n. 1, p. 122-146, 2004.
- RITTER, J. R. The long-run performance of initial public offerings. **The Journal of Finance**, v. 46, n. 1, p. 3-27, 1991.

ROSSI JUNIOR, J. L.; MAROTTA, M. Equity market timing: testando através de IPO no mercado brasileiro. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 8, n. 1, p. 85-101, 2010.

SANT'ANNA, A. A. Decisões de Financiamento via Mercado de Capitais no Período 2004-2006. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 30, p. 161-179, 2008.

O PAPEL DA MULHER NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI: DESAFIOS, LIMITES E POSSIBILIDADES DE SUA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO DA BAIXADA FLUMINENSE

Maria Cecilia Bezerra Tavares

Universidade Estácio de Sá – Faculdade de Negócios – Curso de Administração
Rio de Janeiro – Rio de Janeiro

THE ROLE OF WOMEN IN THE CONTEXT OF 21ST CENTURY ORGANIZATIONS: CHALLENGES, LIMITS AND POSSIBILITIES OF ITS PARTICIPATION IN THE FLUMINENSE LABOR MARKET

RESUMO: Este artigo é o produto final de um projeto de Iniciação Científica criado na graduação de Administração da Universidade Estácio de Sá – UNESA (Brasil) cujo objetivo foi elaborar pesquisa sobre discriminação de gênero e ascensão profissional da mulher nas organizações brasileiras. A fundamentação teórica advinda da pesquisa bibliográfica, alinhada aos conceitos de organização obtidos na graduação e a realização de pesquisa de campo envolvendo alunos da graduação em Administração e executivas da Baixada Fluminense, conduziram a experiência das alunas do projeto, inseridas nos extratos extremos da desigualdade no Brasil: mulher, negra, pobre e moradora de periferia. A conclusão alcançada com os resultados da pesquisa revela que a transposição do abismo social requer o enfrentamento da realidade, tal como se apresenta, e o envolvimento/atuação de diferentes atores sociais como Universidade, governo, empresas e sociedade civil organizada

PALAVRAS-CHAVE: Administração de empresas; Discriminação de gênero; Gestão Feminina; Censo IBGE; curso de graduação.

ABSTRACT: This article is the final product of a Scientific Initiation project created at the undergraduate degree in Business Administration at Estácio de Sá University - UNESA (Brazil), whose purpose was to elaborate research on gender discrimination and professional advancement of women in Brazilian organizations. The theoretical foundation coming from the bibliographical research, aligned with the organizational concepts obtained in the undergraduate program and the conduction of field research involving undergraduate Business Administration students and executives from the Baixada Fluminense, led the experience of the project students, inserted in the extreme extracts of inequality in the field. Brazil: woman, black, poor and peripheral resident. The conclusion reached with the research results reveals that the transposition of the social abyss requires the confrontation of reality, as presented, and the involvement / performance of different social actors such as University, government, business and organized civil society.

KEYWORDS: Business Administration; Gender discrimination; Female management; IBGE

1 | INTRODUÇÃO

A realidade nacional-regional das diferenças de gênero no Brasil revela o aumento do número de mulheres com mais anos de estudos, em ocupações profissionais formais e como responsáveis pelas famílias e domicílios. As informações reveladas no Censo considera que a ampliação do número de anos de estudos das brasileiras pode ser um dos principais fatores para seu acesso ao mercado de trabalho formal nos centros urbanos. Infelizmente esta realidade predominantemente se concentra na parte da população “branca, cônjuge, com idade entre 25 e 44 anos com 4 a 11 anos de estudo” (SCORZAFAVE, MENEZES-FILHO, 2006).

O acesso de mulheres ocupando postos de trabalho com melhor remuneração tem impactado as relações sociais nas organizações e provocado uma nova dinâmica nos modelos tradicionais de gestão. Considera-se que no setor de serviços exista uma maior concentração do gênero feminino o que impacta a economia brasileira já que o mesmo apresenta forte participação no PIB do Brasil. Jacinto e Ribeiro (2015. p. 410) mostram que entre os anos de 2002-2009 a participação do setor de serviços na economia do país era maior que a da agricultura e da indústria, ficando abaixo apenas 5% do comércio.

Entenda-se que a crescente participação da mulher na economia provoca mudanças nos padrões de consumo, altera a lógica de ocupação de cargos de chefia nas empresas possibilitando o surgimento de diferentes relações sociais e tornando o mercado de recursos humanos mais competitivos. Estas relações induzem a mudanças de comportamento dentro das organizações que requerem ações inovadoras nos processos de gestão exigindo permanentes atualizações nos currículos dos cursos de graduação.

A questão de gênero nas organizações brasileiras requer estudos mais direcionados na gestão feminina e suas especificidades. Os cursos de graduação em Administração, apesar das mulheres serem maioria, ainda realizam sua formação dentro de modelo que segue a ótica masculina.

A relevância do papel das Universidades brasileiras, como centros de formação e gerador de conhecimento a partir do tripé Ensino-Pesquisa-Extensão, representa o ambiente propício para estudos organizacionais.

O tema que traz este artigo surgiu da realização de um Projeto de Iniciação Científica na graduação de Administração da Universidade Estácio de Sá em seu Campus na Cidade de Nova Iguaçu situada na Baixada Fluminense, região metropolitana do Rio de Janeiro, cujo objetivo foi a realização de estudos de gênero envolvendo o papel da mulher na sociedade do Século XXI e sua inserção na gestão de empresas.

As alunas que participaram do projeto atuaram na pesquisa de campo do

perfil dos alunos da graduação de Administração do Campus e da identificação das executivas de empresas na Baixada Fluminense. O mesmo grupo também ajudou na realização do I Fórum de Administradoras do Século XXI que contou com a participação de mulheres integrantes das Forças Armadas, gestoras sociais e acadêmicas que durante o evento fizeram relatos sobre suas experiências profissionais e pessoais. Este trabalho representa os resultados alcançados com o projeto.

2 | POR QUE REALIZAR ESTUDOS SOBRE GESTÃO FEMININA NA UNIVERSIDADE?

O Censo do Ensino Superior de 2012 mostra a predominância do Gênero feminino no número de matrículas no país nas etapas de ingresso, matrícula e conclusão de curso. O curso de graduação em Administração foi o segundo mais procurado pelas mulheres com 460.149 matriculadas, perdendo apenas para a graduação em Pedagogia com 556.283 alunas (BRASIL, 2013).

Grzybowski, Boscarin e Migott (2002) mostram a existência de uma forte diferenciação do modelo feminino de gestão nas empresas. Elementos como a empatia, a honestidade, a estima do ser humano e o companheirismo predominaram entre as gestoras que participaram de sua pesquisa. As administradoras de empresas “apresentam estilo de liderança mais voltado para as pessoas do que para as tarefas, porém são muito orientadas para o poder, assumindo postura gerencial mais baseada no modelo masculino de gestão”.

Apesar dos avanços femininos mostrados pelo Censo do IBGE, também foi mostrado que houve poucos avanços na redução das desigualdades de gênero. As mulheres predominam nas ocupações formais em áreas de menor remuneração, chegando, em média, a receber 68% dos ganhos da população masculina. As diferenças se acentuam ainda mais quando fatores como região do país e cor ou raça entram nos critérios de avaliação.

Esta situação aponta para a concentração de mulheres em atividades onde podem cumprir duplas ou triplas jornadas de trabalho para compor a renda familiar. É marcante a predominância do gênero feminino em áreas como educação e saúde, tanto no setor público quanto no privado, em função do crescimento destes setores e a crescente necessidade de mão-de-obra que apresentam, revelado pelo Relatório de Gênero do IBGE.

Fora destes setores existem realidades a serem enfrentadas pelas mulheres que ascendem aos cargos de maior nível de escolaridade nas empresas tais como: dificuldade de acesso, remuneração desigual e ascensão profissional, fatores que envolvem o ambiente interno das organizações. Fora delas os desafios permanecem como a falta de estrutura e apoio familiar em relação às tarefas doméstica e criação dos filhos, que implicam em duplas ou triplas jornadas de trabalho das profissionais

atuantes no mercado de trabalho (BRUSCHINI, PUPPIN, 2004).

Os cursos que oferecem maior distância entre gêneros, segundo o mesmo documento, foram as Engenharias e formação de professor de educação física. As discriminações de gênero se ampliam nas regiões onde a oferta de ensino superior se torna mais precária, mantendo o número de mulheres fortemente concentrados em ocupações de baixa remuneração devido a baixa escolaridade. Em relação aos concluintes do ensino superior, o Censo revela que as Regiões Norte e Nordeste do Brasil formaram metade dos profissionais que as demais regiões..

Bruschini e Puppin (2004) apresentam evidências de maior concentração de mulheres na baixa gerência das empresas e como estes números caem em relação aos cargos mais próximos da alta administração.

No Brasil, dos 42.276 cargos de diretoria computados pela Rais no ano 2000, 23,6% eram ocupados por mulheres. Ao analisar as empresas segundo o ramo de atividade, no entanto, verifica-se que os empregos femininos em nível de diretoria predominam em empresas de serviços comunitários e sociais, nas quais pouco mais da metade dos cargos desse nível eram ocupados por mulheres (BRUSCHINI, PUPPIN, 2004)

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE,2010) divulgou em seu relatório final das estatísticas de gênero do Censo Demográfico de 2010 o predomínio da população feminina no Brasil e seu crescimento na população economicamente ativa do país. Segundo o Relatório, dos 160,3 milhões de brasileiros moradores de áreas urbanas no país 51,77% são mulheres.

Apesar do aumento quantitativo de participação econômica de mulheres no país, o relatório não dá sinais de ganhos sociais para as brasileiras. Outros números evidenciam a urgente necessidade de ações voltadas à redução das desigualdades de gênero no Brasil, já que:

- 39,3% do total das famílias em áreas urbanas identificadas no Censo 2010 tinham a mulher como responsável e apenas um terço dessas famílias possuem renda *per capita* maior de dois salários mínimos;
- 30,3% das famílias que contam com filhos menores de cinco anos têm a mulher como responsável onde a falta de creches um fator que potencialmente afeta a inserção ou a evolução da mulher no mercado de trabalho;
- Mesmo as mulheres apresentando maior escolaridade, ainda são significativas as diferenças de rendimento entre homens e mulheres;
- A média da contribuição do rendimento das mulheres brasileiras foi de 40,9% e nos homens este valor foi 59,1%. Estes valores se diferenciam entre as regiões do país;
- Homens e mulheres têm inserções diferentes no mundo do trabalho. As mulheres são atingidas por segregação, concentradas em nichos de trabalho

menos valorizados, e discriminação, muitas vezes com menores remunerações em funções idênticas às exercidas pelos homens.

O Fórum Econômico Mundial monitora o *ranking* internacional de igualdade de gênero no qual o Brasil ocupa em 2016 a 121^a posição de 147 países, só obtendo destaque no quesito educação onde as mulheres são maioria. Dados do Censo do Ensino Superior de 2012, mostra que as mulheres representam 55,5% do número de matrículas no Nível Superior do Brasil. Os três primeiros cursos entre os dez mais procurados foram: Pedagogia 23%, Administração 19% e Direito 16%, (BRASIL, 2012)

Os números acima citados evidenciam a necessidade de políticas públicas inclusivas e igualitárias para as brasileiras economicamente ativas habitantes das áreas urbanas. As empresas no Brasil representam organizações que, quanto ambiente social, refletem os dados apurados no Censo.

Movimentos organizados voltados para a redução destes números podem se originar nos cursos de graduação das Universidades brasileiras produzindo atividades de pesquisa envolvendo docentes, discentes e dirigentes de empresas que, atuando juntos, poderão mover ações que produzam conhecimento sobre a real situação da mulher economicamente ativa da Região Sudeste do Brasil à partir da implantação de um amplo espaço para debates que possam apontar caminhos possíveis na formação de profissionais de Nível Superior voltados à redução da discriminação de gênero na sociedade brasileira.

Dentro desta concepção, qual seria o papel da Universidade brasileira para melhorar a posição do Brasil no *ranking* do Fórum Econômico Mundial? Como poderia promover ações em seus cursos voltadas à redução da desigualdade de gênero no país?

O Núcleo Baixada da Universidade Estácio de Sá, no qual a Unidade Nova Iguaçu está inserida, foi o que apresentou maior crescimento em número de alunos no ano de 2014. Nele predomina a presença de mulheres na graduação em Administração, o que induz algumas questões tais como: os municípios onde estão instaladas as unidades do Núcleo Baixada refletem a realidade nacional da pesquisa de gênero do IBGE no país? As Administradoras que atuam nas empresas da Baixada Fluminense enfrentam os problemas apontados no Censo de 2010? De que maneira a Universidade pode contribuir para a redução das desigualdades de gênero no setor produtivo local em seu processo de formação de recursos humanos para este mercado de trabalho? E porque o curso de Administração de Empresas é tão relevante neste processo?

Foi a busca de respostas para estas questões que levou a realização de um projeto produtividade na instituição voltado a identificar o perfil sócio-econômico das alunas do curso de Administração da Unidade Nova Iguaçu do Núcleo Baixada (a pesquisa coletou dados durante os anos de 2015, 2016 e 2017) e a identificação de empresas locais onde haviam mulheres ocupando cargos de gestão. O projeto

também criou o Fórum Administradoras do Século XXI para representar um espaço de debates sobre os *desafios, limites e possibilidades da participação da mulher Administradora nas empresas da Baixada Fluminense*, tema e título deste artigo.

A intenção foi criar movimento para estabelecer um diálogo entre mercado de recursos humanos e mercado de trabalho que orientasse a melhorias no processo de formação do profissional do curso de Administração de Empresas na Universidade e, desta forma, contribuir com a inserção da administradora nos níveis executivos das empresas e a redução dos fatores inibidores de seu acesso a alta gerência das organizações da Baixada Fluminense.

O Projeto de Iniciação Científica representou a atividade que permitiu a participação discente nestas atividades.

3 | O QUE ACONTECE QUANDO AS MULHERES PARTICIPAM DE PROJETOS DE PESQUISA NA UNIVERSIDADE?

As diferenças de gênero reveladas pelo Censo IBGE 2010 se ampliam para além das relações sociais e afetivas no Brasil. Elas alcançam os setores produtivos da economia criando barreiras de acesso às profissões e cargos de melhor remuneração para as mulheres nas empresas. O mesmo não acontece com o acesso ao ensino formal.

As Universidades brasileiras possuem fatores de inclusão em seus cursos de graduação para as mulheres no país. Mesmo diante das significativas desigualdades regionais, ainda é possível encontrá-las em cursos de nível superior em todos os estados da federação. No ano de 2015 o Censo do Ministério da Educação mostrou 2.642.485 mulheres matriculadas entre os dez primeiros cursos de graduação contra 1.676.333 de homens.

Por acaso o aumento de mulheres com graduação estaria contribuindo para a redução das desigualdades de gênero tão fortemente arraigadas na sociedade brasileira?

Esta foi uma das questões que constaram no Projeto de Produtividade aprovado em 2016 de minha autoria cujo objetivo foi apurar os dados de uma pesquisa de perfil de alunas do curso de Administração, realizar uma pesquisa de campo com executivas da Baixada Fluminense e fazer a primeira edição do Fórum de Administradoras do Século XXI no Campus de Nova Iguaçu.

As mesmas ações inspiraram a formulação de um Projeto de Iniciação Científica aprovado para o período 08/2017 a 08/2019 com dois alunos bolsistas e três voluntários, haviam quatro mulheres neste grupo.

Os números alcançados com o Projeto Produtividade 2017 foram:

a) Pesquisa Perfil discente feminino da UNESA Nova Iguaçu realizada com 521 questionários durante cinco semestres (2015 – 2017)

- 61,8% é a quantidade de discentes de gênero feminino da pesquisa;
- A média de idade é de 23 anos;
- 48% são bolsistas FIES, 9% bolsistas PROUNI, 20% pagam do próprio bolso e 19% são custeadas pela família;
- 94% não possuem formação superior anterior;
- 72% são solteiras;
- 54% se declararam pardas ou negras;
- 72,5% não tem filhos;
- 35% trabalham em empresas localizadas na Baixada Fluminense das quais 49% das que trabalham no setor de serviços estão 72% em empresas com até 50 funcionários;
- 39,5% das alunas não estavam trabalhando quando responderam o questionário;
- 97% são moradoras da Baixada Fluminense
- 83% são dependentes econômicos de parentes ou parceiros
- 83% dos pais das alunas tem escolaridade até o ensino médio, sendo que quase metade com apenas o fundamental completo;
- 77% escolheu o curso em função do mercado de trabalho;
- As alunas que declararam trabalhar em empresas da Baixada Fluminense que admitem mulheres em seus quadros (106 empresas) revelaram as seguintes dificuldades de ascensão profissional: 29% indicaram progressão funcional limitada, 17% salário mais baixo e 16% vagas em setores restritos;
- Após se formar no curso de Administração 56% destas alunas pretendem buscar fazer carreira em outra empresa e 68% responderam que o setor de Recursos Humanos é a área da empresa que admite mulheres administradoras

b) Executivas das Baixada Fluminense

Foram identificadas cinco executivas de empresas localizadas na Baixada Fluminense, mas apenas uma autorizou a entrevista.

c) Realização do I Fórum de Administradoras do Século XXI

O evento aconteceu entre os dias 11 e 15 de setembro no horário noturno com os palestrantes ocorrendo simultaneamente nas salas de aula dos alunos. Os números alcançados foram:

- 1100 alunos do curso de Administração da UNESA Nova Iguaçu estiveram presentes nas palestras do evento;

- 10 representantes de empresas da Baixada Fluminense assistiram as palestras;
- 5 alunos de outras instituições assistiram as palestras;
- 26 palestrantes;
- 20 professores colaboradores do curso de administração;
- 6 professores colaboradores de outros cursos;
- 5 alunas do Projeto de Iniciação Científica;
- 15 alunos voluntários do curso de Administração;
- 3 empresas patrocinaram parte do evento.

A realização do Fórum cumpriu a agenda da Semana da Administração com o compromisso de emissão de certificado de participação para todos os envolvidos. No modelo de 2017 a estrutura dos temas foi elaborada em três eixos temáticos: Gestoras Militares, Gestoras Sociais e Gestoras Acadêmicas. As palestras proferidas abordaram assuntos como formação, família e atuação na gestão de empresas públicas, sociais e privadas.

E o que o projeto trouxe de contribuição para a formação dos discentes dos envolvidos?

Segundo o relato das mesmas: vivenciar o planejamento de execução de um projeto, entender o papel da mulher na sociedade e nas organizações, se compreender como sujeito capaz de realizar transformações em seu meio à partir do esforço coletivo.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do projeto trouxe a tona questões pouco discutidas no curso de graduação em Administração. Apesar de estar entre os mais procurados pelas brasileiras, segundo o Censo do Ministério da Educação, a discriminação e o sexismão não são abordados no processo de formação das futuras gestoras.

Trazer o tema para o centro de debates envolvendo diferentes atores apenas mostrou que as questões nacionais do país fazem parte do contexto das alunas da Universidade.

O acesso ao sistema de bolsas e financiamento governamental pelas alunas do curso, durante o período analisado do projeto, apontou a procura por ascensão econômica e social.

A Universidade no Brasil pode oferecer maiores e melhores contribuições voltadas para a redução das desigualdades dentro das organizações através do enfrentamento da realidade do país ainda no processo de formação discente.

Enfrentar o sexismos que se estrutura nos modelos de gestão de empresas no

país é buscar por melhores condições de trabalho e qualidade de vida das mulheres que integram as diferentes atividades econômicas no Brasil.

São ainda longos os caminhos a serem percorridos para a superação das desigualdades já que a realidade nacional representa a realidade local.

Mulheres e homens podem se unir em esforços na busca por justiça social e as atividades de extensão e projetos de pesquisa nas Universidades podem representar um caminho.

REFERÊNCIAS

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. RESULTADOS CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2012. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14153-coletiva-censo-superior-2012&Itemid=30192 acesso em: 12/04/2016

BRUSCHINI, Cristina. PUPPIN, Andrea Brandão. TRABALHO DE MULHERES EXECUTIVAS NO BRASIL NO FINAL DO SÉCULO XX. Cadernos de Pesquisa, v. 34, n. 121, jan./abr. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v34n121/a06n121.pdf> Acesso em: 10/04/2016

GRZYBOVSKI, Denize. BOSCARIN, Roberta. MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas. RAC, v. 6, n. 2, Maio/Ago. 2002: 185-207. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000200011 acesso em: 12/04/2016

IBGE, Censo Demográfico 2010. Estatística de Gênero. Uma Análise dos resultados do Censo Demográfico 2010. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv88941.pdf> acesso em 21/10/2016.

JACINTO, Paulo de Andrade. RIBEIRO, Eduardo Pontual. CRESCIMENTO DA PRODUTIVIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS E DA INDÚSTRIA NO BRASIL: DINÂMICA E HETEROGENEIDADE. Economia Aplicada, v. 19, n. 3, 2015, pp. 401-427. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502015000300401 acesso em: 10/04/2016.

SCORZAFAVE, Luiz Guilherme. MENEZES-FILHO, Naércio. Caracterização da participação feminina no mercado de trabalho: uma análise de decomposição. con.Apl. vol.10 no.1 Ribeirão Preto Jan./Mar. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502006000100003 acesso em: 08/04/2016

SUSTENTABILIDADE NO SETOR SUPERMERCADISTA: ESTUDO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E INOVADORAS EM UM SUPERMERCADO DO INTERIOR DO BRASIL

Thamires Solda

Universidade Estadual do Centro Oeste -
UNICENTRO
Iraty-Pr

Sérgio Luis Dias D oliveira

Universidade Estadual do Centro Oeste -
UNICENTRO
Iraty-Pr

Simone Soares

Universidade Estadual do Centro Oeste -
UNICENTRO
Iraty-Pr

nota-se que o desenvolvimento de atividades de cunho sustentável é de extrema importância no ambiente empresarial contemporâneo como um todo, não só a sua aplicação, mas sim, o seu entendimento e seus resultados eficazes alcançados de curto e longo prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade social; sustentabilidade; inovação.

**SUSTAINABILITY IN THE SUPERMARKET
SECTOR: A STUDY ON SUSTAINABLE
AND INNOVATIVE PRACTICES IN A
SUPERMARKET IN BRAZIL'S COUNTRYSIDE**

ABSTRACT: The actual demand for socially, environmentally and economically responsible companies has been gradually increasing, which has led to the development of this study. It seeks to know the business environment of a supermarket in the countryside of Brazil, its responsible practices and, in a diagnosis, which activities should be taken daily for better performance. Practices of social responsibility focused mainly on sustainability emerged along with competitiveness in the business world, in which, to be ahead, there is a need to differentiate from other competitors and keep steady to organization's principles and the innovation applied on it. Thus, it is noted that the development of sustainable activities is extremely important in the whole business

RESUMO: A atual demanda por empresas responsáveis no âmbito social, ambiental e econômico tem aumentado gradativamente, fator pelo qual levou o desenvolvimento do presente estudo. Busca-se conhecer o ambiente empresarial de um supermercado do interior do Brasil, quanto as suas práticas responsáveis e, perante diagnóstico, quais atividades deveriam ser incluídas no cotidiano para melhor desempenho. As práticas de responsabilidade social, focadas principalmente em sustentabilidade, surgiram juntamente com a competitividade no mundo empresarial. No qual, estar à frente é uma necessidade em se diferenciar dos demais concorrentes e ainda, se manter firme aos princípios da empresa e da inovação aplicada na organização. Desta forma,

environment, not only its application, but also their understanding and their effective results achieved in short and long term.

KEYWORDS: Social responsibility; sustainability; innovation.

1 | INTRODUÇÃO

Atualmente, a demanda por empresas sustentáveis e inovadoras tem aumentado relativamente, tanto em seu âmbito social quanto econômico (SAVITZ; WEBER, 2007). O impacto de ser sustentável causado pelas organizações tem sido procurado pelos seus colaboradores e *stakeholders* cada vez mais, para que possam compreender os valores da empresa (SACHS, 1993).

Desta forma, consegue-se notar que muitas empresas buscam apenas sobreviver ao mercado em que atuam, assim deixam de lado a sistematização de atividades que possam favorecer a sociedade e a própria organização quanto a reconhecimento inovador e, principalmente de cunho sustentável (SAVITZ; WEBER, 2007). O presente estudo tem a finalidade de apresentar os dados obtidos, por meio de atividades de Responsabilidade Social desenvolvidas em um supermercado localizado no interior do estado do Paraná na região sul do Brasil.

Com base nessa problemática aplicada a um contexto específico, esse estudo teve como objetivo compreender como ocorre o desenvolvimento de trabalhos voltados à sustentabilidade e inovação, bem como, os impactos econômicos, ambientais e sociais que a organização reflete na sociedade. Para melhor compreensão, apresenta-se inicialmente a metodologia utilizada na realização da pesquisa, seguida pela conceitualização da origem da sustentabilidade e questões pertinentes a sustentabilidade organizacional e a inovação. Na sequência é exposta os principais resultados e discussões, os quais levaram às conclusões do estudo.

2 | METODOLOGIA

Desenvolve-se aqui uma pesquisa de “investigação e estudo minudentes e sistemáticos com o fim de descobrir ou estabelecer fatos ou princípios relativos a um campo qualquer do conhecimento” (REY, 2003. p. 21). Considerada de natureza básica, por Marconi e Lakatos (2007, p. 20) pela forma como se fundamenta no fato de que “procura o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-los na prática. [...] Tem por meta o conhecimento pelo conhecimento”.

Com o objetivo de descrever todo e qualquer fato ocorrido na sua elaboração e desenvolvimento, tornando-se uma pesquisa descritiva, na qual é exposto todas as características encontradas entre as varáveis pesquisadas, visando a compreensão dos fenômenos do grupo estudado (GIL, 2010). Uma revisão da literatura, a respeito

do tema, levantamento de dados da organização e, pesquisa de campo. Considerando segundo Gil (2010, p. 50) que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado [...]. E, pesquisa de campo aquela à qual tem por “objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 188).

Os dados coletados são analisados de maneira qualitativa, que para Gil (2007, p. 133):

A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

Os dados do presente estudo foram coletados por meio de questionários e, observação não-participante. Desta forma, Richardson (1999, p. 189) relata que “os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”. Quanto a observação, Richardson (1999, p. 259) a caracteriza como “a base de toda investigação no campo social”, em outras palavras, pode-se considerar observação o ato minucioso ou atento que se tem sobre determinado fenômeno em sua totalidade ou, em partes, é a captação precisa dos elementos escolhidos a serem examinados. A observação realizada, foi não participante (RICHARDSON, 1999).

Cabe ressaltar, que está pesquisa utilizou a análise de conteúdo para compreender as mensagens recebidas, percebidas e descritas (BARDIN, 2002). Os autores, Caregnato e Mutti (2006, p. 682) esclarecem que o analista deve categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem a fim de inferir uma expressão que as representem e assim ter uma melhor compreensão do tema de estudo.

3 | DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

3.1 A Origem da Sustentabilidade

A revolução industrial, marcada por uma ordem capitalista de produção, trouxe grandes avanços tecnológicos e por sua vez a exploração de recursos naturais em escala nunca antes vista. Nesse sentido, havia a crença que todo os obstáculos estavam sob controle inclusive os ambientais (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005). Essas transformações tecnológicas foram responsáveis por melhorias e crescimento econômico, mas também trouxeram grandes problemas advindos da falta de consciência acerca da necessidade de um crescimento ecologicamente viável e socialmente igual.

No século XX com a percepção de uma crise ambiental global causada pelos

impactos da intervenção do homem na natureza (NASCIMENTO, 2012), houve uma inversão de pensamento e a valorização de práticas sustentáveis que garantissem a continuidade da sociedade humana, suas atividades econômicas, seus aspectos culturais, sociais e ambientais. Nessa perspectiva, surge o conceito de desenvolvimento sustentável que propõe um novo modelo de vida onde as sociedades possam satisfazer suas necessidades, expressar seu potencial, conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e o fim da pobreza no mundo (NASCIMENTO, 2012).

Desta forma, a análise do desenvolvimento sustentável é ampla, mas pode ser dividida em quatro grandes níveis, empresarial, regional (ou local), nacional e global (BLACKBURN, 2007; CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Nota-se assim, um processo de desenvolvimento interdependente com objetivo de implementar novas ações sustentáveis com estratégias nacionais, planos regionais e que geram ações locais.

3.2 A Sustentabilidade Organizacional

O conceito de sustentabilidade organizacional induz a um novo modelo de gestão de negócios onde as empresas não busquem apenas os lucros e os resultados econômicos, mas também o desempenho ambiental e social (ELKINGTON, 1997). Cabe salientar que o autor citado foi precursor do modelo *Triple Bottom Line* (TBL) que investiga as práticas de sustentabilidade no contexto empresarial e pode ser utilizado para a elaboração de estratégias, implementação de ações, mensuração dos resultados e elaboração dos relatórios de sustentabilidade.

Hodiernamente, a sustentabilidade se tornou fator determinante quando investidores vão optar onde investir seus recursos, exemplo disso é o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), da Bovespa, uma ferramenta para análise comparativa de performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA. De acordo com Van Bellen (2005), os investidores tem outra visão das empresas que estão no ISE e tendem a aplicar seus investimentos nessas organizações por serem certificadas.

Os estudos de Lenzi (2006), denotam que o desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazer suas próprias necessidades. O conceito de sustentabilidade é amplo e apresenta diversas explicações, atualmente sustentabilidade deixou somente de ser exercida no meio natural, ou relacionada ao mesmo, mas sim passou a contribuir e participar do espaço social e econômico, principalmente em empresas preocupadas com as futuras gerações ou pela busca de se tornarem empresas modelos.

“Sustentabilidade é gestão do negócio de maneira a promover o crescimento e gerar lucro, reconhecendo e facilitando a realização das aspirações econômicas e não-econômicas das pessoas de quem a empresa depende, dentro e fora da organização” (Savitz e Weber, 2007, p.3).

Oliveira (2014) afirma que administrar uma organização de forma sustentável gera novos desafios para o gestor pois cabe a ele propagar o conceito, colocar em prática nos mais diferentes níveis da empresa e ainda tentar incorporar a rotina de todos os colaboradores. Dessa forma, a sustentabilidade precisa fazer parte do planejamento estratégico da organização e possuir profissionais qualificados em gestão sustentável pois o consumidor está cada vez mais responsável e na sua decisão de compra provavelmente levará em conta as questões sustentáveis.

3.3 A Relação entre Inovação e Sustentabilidade

O debate acerca do desenvolvimento sustentável é passivo de diversos pontos de vista e o processo de inovação e sustentabilidade tem ganhado relevância. De acordo com as definições do IXL Center (Instituto de pesquisa e fomento à inovação, com sede nos EUA), inovações sustentáveis são aquelas que criam valor agregado sem comprometer o atendimento às necessidades das gerações futuras.

Observa-se que muitas empresas ainda consideram a questão da sustentabilidade simplesmente como custos e colocam em dúvida a competitividade das organizações que investem em ações sustentáveis. No entanto, este conceito é amplamente criticado e Porter e Van Der Linde (1995) afirma que os padrões ambientais adequadamente desenvolvidos podem catalisar inovações, diminuir custos e agregar valores com o objetivo de permitir o uso mais eficiente dos recursos. O autor salienta, a importância desta produtividade de recursos para tornar as empresas mais competitivas e não menos.

Nesse contexto, as empresas enfrentam uma disputa cada vez maior para se manter no mercado e a inovação é vista como um diferencial competitivo para a organização (PORTER, 1993). Van de Ven (1986) e Damanpour (1991) afirmam que a inovação é a arte de criar e implementar novas ideias e comportamentos de pessoas que interagem entre si dentro de um contexto organizacional. Inovação também é aproveitar oportunidades, como sugerem Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Notamos assim, a importância de um olhar mais atento dentro da organização para aproveitar todas as oportunidades de negócio.

Nesse sentido, há uma grande competição por terra, água, fontes de energias, entre outros recursos naturais existentes que estão ou serão escassos (BOECHAT, 2007). Com isso, as empresas acabam por criar suas próprias fontes sustentáveis, algumas acabam criando enormes trabalhos que acabam por beneficiar não só a sua organização como a população, e mesmo outras organizações do ramo. Muitas empresas tornam-se exemplos de sustentabilidade, porém, não somente no quesito ambiental, e sim social e principalmente econômica.

Em relação as práticas sustentáveis organizacionais, Hart e Milstein (2004) destacam as vantagens competitivas para sobreviver à todas as mudanças ambientais, sociais e econômicas e ganhar destaque no mercado. Os autores, ainda

apontam a estratégia sustentável como fator relevante para o reconhecimento do potencial da organização, a redução de custos e os riscos. Evidenciamos, assim, que a sustentabilidade econômica consiste em atividades financeiras e administrativas estratégicas voltadas para a diminuição de gastos e perdas, porém, conectada com os assuntos de sustentabilidade (BARBIERI, 2007).

Conclui-se que organizações inovadoras, são empresas que introduzem novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhem resultados (BARBIERI, 2007). Além disso, o autor afirma que empresas inteligentes estão tratando a sustentabilidade como nova fronteira da inovação.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a determinação da organização na qual se desenvolveu o trabalho, inicialmente houve a necessidade de conhecimento do espaço físico do ambiente empresarial a ser estudado, para que previamente algumas noções sustentáveis e inovadoras fossem percebidas pelos participantes. Com o conhecimento prévio do espaço físico do supermercado “X”, um questionário realizado via e-mail com um dos proprietários da empresa auxiliou para o desenvolver das atividades a serem realizadas para aplicação com os colaboradores, pois, alguns dados sobre atividades sustentáveis já realizadas, número de funcionários, dentre outras informações, tornaram-se disponíveis para facilitação do estudo.

No decorrer do planejamento do projeto muitas dificuldades foram encontradas, principalmente quanto a execução do mesmo no ambiente empresarial. Por se tratar de uma empresa privada e com atividades rotineiras e decorrentes ao longo do período de horário comercial, precisou se adaptar as atividades durante o horário de trabalho dos colaboradores, fator pelo qual não houve a possibilidade de participação de todos os funcionários, devido à falta de espaço de tempo e, a complexidade e geração de atraso nas tarefas da organização ao retirar o colaborador do seu posto de trabalho para a interação nas atividades iniciais do projeto, o que tornou a execução inicial realmente complicada e turbulenta.

As atividades iniciais de interação com os colaboradores aconteceram em dias alternados e horários distintos, devido os turnos existentes na organização. Com isso, foi possível perceber que alguns questionamentos tiveram respostas parecidas justifica pela interação dos funcionários. A primeira ação desenvolvida foi uma questão de marcar a alternativa correta, conforme quadro abaixo:

Quais destas alternativas está correta em relação ao conceito de Sustentabilidade, ou seja, sustentabilidade é:
--

- | |
|--|
| () A capacidade de um indivíduo ou grupo de se manter em um só meio, ou mesmo em vários, e desta forma buscar por impactar violentamente esse meio com ações que tragam resultados futuros. |
|--|

- | |
|--|
| () O ideal onde toda a influência provocada, por somente um indivíduo é levado em consideração para provocar ações degradantes ou não ao meio ambiente através de procedimentos adotados de maneira fácil. |
| () Ações e atividades humanas que suprem as necessidades atuais dos seres humanos, e não compromete as futuras gerações, diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico, social e ambiental, usando os recursos disponíveis de forma inteligente. |
| () Utilizar material sem agredir o meio ambiente, usando os recursos atuais para modificar o presente, deixando resultados futuros de lado, assim a humanidade pode garantir o desenvolvimento sustentável para si só no momento em que necessita. |

Quadro 1 – Marque a alternativa correta

Fonte: Elaboração própria.

Em seguida, aplicou-se um questionário na qual os funcionários deviam responder, conforme fosse seu entendimento, sobre sustentabilidade e inovação. Importante salientar que algumas definições acerca do assunto foram disponibilizadas aos colaboradores.

Sustentabilidade e Inovação	
1.	Qual a sua função na empresa (Qual o seu cargo)?
2.	Ser sustentável é realizar ações/atividades que não comprometam o futuro, ou seja, utilizar os recursos de maneira inteligente. Sendo assim, como empresa, o que você realiza de sustentável para a mesma?
3.	A empresa como um todo, já possui atividades relacionadas à reutilização, redução e, reciclagem? Se sim, quais? E quais as atividades poderiam ser desenvolvidas no seu setor?
4.	No que os proprietários da empresa poderiam influenciar neste sentido?
5.	Você já havia ouvido sobre alguma prática de sustentabilidade? Como os 3R's (Reducir, Reutilizar e Reciclar)? Se sim, aonde e de que forma chegou até a informação?
6.	Como funcionário da empresa, acha que é viável (se consegue) aplicar práticas sustentáveis e inovadoras na empresa? Explique.
7.	Se você possui ideias para serem realizadas na empresa, aproveite este mesmo espaço de tempo para descrevê-las aqui.

Quadro 02 – Questionário

Fonte: Elaboração própria.

Infere-se assim, que todos os respondentes participaram por livre e espontânea vontade a fim de colaborar com o objetivo do estudo. Haja vista, que uma organização possui diversos setores e cada pessoa possui uma escolaridade diferente, a pesquisa passou por adaptações com o objetivo de facilitar a compreensão dos participantes e a análise dos resultados. Nesse contexto, os colaboradores foram divididos em dois grupos, o primeiro foi composto pelo departamento administrativo e o segundo pelos demais funcionários para que pudessem participar do estudo de forma mais efetiva.

Verificou-se, no decorrer da pesquisa, que os executivos da empresa

apresentaram pouco interesse em dar continuidade nos trabalhos propostos, devido as intervenções ocorrerem em horário comercial. Desta forma, foi necessário realizar algumas atividades com menos interferência na rotina da empresa, mas que não afetaram o desenvolvimento do trabalho.

Enfim, foi realizado uma análise básica das respostas obtidas nos questionários com intuito de propor atividades de sustentabilidade que poderiam ser implantadas na organização. Sugeriu-se a administração que reportem maior atenção nos seguintes dados apresentados no quadro 03.

Problema	Solução
Gastos excessivos com água	Cisterna
Resíduos sólidos	Compostagem

Quadro 03 – Dados obtidos

Fonte: Elaboração própria.

Com o propósito de otimizar a percepção sobre a sustentabilidade foi criado uma cartilha sustentável, de fácil compreensão, para o público da empresa com conceitos de ações sustentáveis e inovadoras. Com a intenção de conscientizar clientes e colaboradores foi realizado uma atividade recreativa a qual apontava o nível de auto sustentabilidade e recomendava algumas mudanças de hábitos e aperfeiçoamento das pré-existentes. Para finalizar, foi repassado a administração da empresa todo material desenvolvido, bem como, o relatório com informações pertinentes para que possam utilizar em ações futuras.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto, o enfoque do presente trabalho é compreender e vincular o reconhecimento das necessidades que as empresas atualmente apresentam em relação a implementação de atividades de cunho sustentável e inovador, em seu cotidiano empresarial.

Ocorreram vários imprevistos no decorrer do levantamento de dados e informações, que denotam há uma importância forte dos colaboradores na problemática suscitada pela Responsabilidade Social. As práticas cotidianas, permanecem longe do ideal, contudo, trata-se do um início das discussões e da execução de atividades desse cunho, em um contexto bem específico. A preocupação, em relação a Responsabilidade Social e Sustentabilidade, em especial, nas organizações mais afastadas de grandes centros ainda é primitiva e sofre as dificuldades típicas dessas fases, em que se trata de um enfoque bem preliminar. Ou seja, ainda existe um potencial grande de desenvolvimento e de crescimento.

O presente estudo oferece uma oportunidade de discussão e de reflexão

sobre a temática, a partir de um assunto pouco investigado, porém, que oferece uma permeabilidade forte ao Tema. Longe de esgotar a temática é aberta uma área que merece ser estudada e compreendida em sua complexidade, com uma maior profundidade.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977. **Correspondência: Daiane Dal Pai Rua Santana**, 2008.
- BLACKBURN, William R. **The sustainability handbook: The complete management guide to achieving social, economic and environmental responsibility**. Routledge, 2012.
- BOECHAT, Claudio B.; PARO, Roberta. **Sustentabilidade no Brasil**. HSM Management, São, 2007.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. Texto contexto enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.
- DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: **A meta-analysis of effects of determinants and moderators**. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DE ANDRADE MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2007.
- DE OLIVEIRA CLARO, Priscila Borin; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações**. Revista de Administração-RAUSP, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.
- DE OLIVEIRA, José Antonio Puppim. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Elsevier Editora, 2014.
- DO NASCIMENTO, Elimar Pinheiro. **Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. Estudos avançados**, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.
- ELKINGTON, John. **Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business**. Environmental quality management, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, p.200, 2010.
- HOPWOOD, Bill; MELLOR, Mary; O'BRIEN, Geoff. **Sustainable development: mapping different approaches**. Sustainable development, v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, p. 315, 2006.
- LENZI, Cristiano Luis. **Sociologia ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade**. Edusc, 2006.
- PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 1993.
- PORTER, Michael E.; VAN DER LINDE, Claas. **Toward a new conception of the environment**.

competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995.

REY, Luis. **Planejar e redigir trabalhos científicos**. Edgard Blucher, 2003.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989. SIMÕES, MG e SHAW, IS. **Controle e Modelagem Fuzzy**, v. 2, 1999.

SACHS, Ignacy et al. **Estratégias de transição para o século XXI. Para pensar o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Brasiliense, p. 29-56, 1993.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Elsevier, 2007.

TIDD, Joe; BESSANT, John R. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. John Wiley & Sons, 2018.

VAN BELLEN, Hans Michael. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. FGV editora, 2005.

VAN DE VEN, Andrew H. **Central problems in the management of innovation**. *Management science*, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

**Rosineia Oliveira dos Santos
Luis Fernando Ferreira de Araújo**

RESUMO: O presente artigo tem como principal objetivo pesquisar os desafios encontrados na adaptabilidade de treinamento e desenvolvimento buscando eficácia no desenvolvimento das pessoas na organização. Este estudo é realizado através da análise de pesquisas bibliográficas nesta área. De acordo com os conhecimentos adquiridos no curso de Psicologia Organizacional, podemos perceber que nos dias atuais a busca pelo desenvolvimento da empresa/colaborador fazem parte cada vez mais da nossa realidade. Esse desempenho só é alcançado, quando há investimento pela aprendizagem adulta que é adquirido quando conhecemos o desenvolvimento desta ferramenta, denominada como: fator humano.

PALAVRAS-CHAVE: Organização. Treinamento. Desenvolvimento.

ABSTRACT: This work has as main objective research challenges encountered adaptability training and development seeking efficiency in the development of people in the organization. This study is carried out by analyzing the research literature in this field. According to the knowledge gained in the course of organizational psychology, we can see that these days the

search for the development of the company / collaborator increasingly part of our reality. This performance is achieved only when there is investment by adult learning that is acquired only when we know the development of this tool, named as: the human factor.

KEYWORDS: Organization. Training. Development.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta em sua abordagem os desafios de adaptabilidade de treinamento e desenvolvimento, buscando eficácia no desenvolvimento das pessoas na organização. A partir de uma ótica de nossa realidade atual, onde podemos observar que apesar da diversidade de conteúdos já explanados, do novo papel das organizações que seria o de - um perfil que acredita na diversidade de ideias, ainda nos deparamos com a falta de resultados, de investimento na aprendizagem e no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Estudos nos comprovam que o perfil e interesse do colaborador não mudou, está um pouco mais adaptado, mais diretivo em seus objetivos. As necessidades básicas humanas de sobrevivência estão presentes em nosso cotidiano com um olhar diferenciado, um olhar

que deseja um pouco mais do que a recompensa financeira através da instituição para suprimento das necessidades de sobrevivência. Esse colaborador deseja se desenvolver, e é o papel da empresa a busca insistente por esse desenvolvimento, assim como a forma de sua implantação, adaptação e a eficácia que trará para a organização e para o colaborador.

O conteúdo deste trabalho foi realizado através de pesquisas bibliográficas, e seu objetivo é apresentar os desafios encontrados em muitas instituições, a maneira como ainda estamos descobrindo as formas de atingir, o desenvolvimento desse colaborador, tendo observado que as pessoas e as empresas mudam constantemente e precisamos realizar esse acompanhamento de forma inovadora mais ainda de forma eficiente.

OBJETIVO GERAL

O treinamento e o desenvolvimento hoje é um assunto que conquistou seu espaço e é tratado de forma muito expandida. Por meio de grandes autores, podemos observar a ótica diferenciada que uma organização pode adquirir através desses processos que são fundamentais para o desempenho da organização e do colaborador, pois é através dele que uma organização terá o seu resultado final e ter assim a tão desejada garantia de seu sucesso adquirido. Precisamos ter bem esclarecido e definido o caminho que essas ferramentas podem nos levar se não utilizadas da maneira correta. O conhecimento sobre o ser humano, o ser social e suas emoções indicam o caminho dessa evolução. O presente trabalho, realizado através de pesquisas bibliográficas procura demonstrar pontos levantados por vários autores com uma ótica diferenciada, uma ótica que nos leva e refletir que em um mundo onde podemos criar, personalizar e atuar com grandes ideias, não podemos esquecer de suas raízes, essas raízes que nos mostram a essência da problemática e o ponto de partida para a solução, o que neste trabalho é traduzido como ferramentas.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Apresentar através deste trabalho, os principais desafios que encontramos ao buscar a eficácia em treinamento e desenvolvimento nas organizações. Em uma época em que os processos de criação e inovação nas organizações são cada vez mais constantes, devemos sempre praticar o uso adequado das ferramentas que podem levar a organização ao sucesso, acarretando então, ao uso de uma ferramenta de forma errada o que se pode ter como retorno é um processo negativo, o que não é o esperado. As organizações são feitas de seres humanos, sendo assim, as organizações são totalmente dependentes deles, por isso a forma que procuramos e utilizamos para atingir o ser humano em prol de benefícios para a empresa é de fundamental importância.

JUSTIFICATIVA

O tema apresentado envolve grandes áreas de estudo que só apresentam sentido se andarem em sintonia, o Treinamento e o Desenvolvimento de nada têm valia sem o seu resultado, sem a sua eficácia. E muitas vezes, a busca por essa eficácia parece estar muito distante da realidade organizacional e por diversos motivos, um deles, que foi justamente a causa da existência desse trabalho, pretende abordar que devido a vários sistemas novos, várias atualizações e inovações dentro da área de T&D, demonstram que não é só inovar, não é só uma questão de se criar um treinamento diferente, é muito mais do que isso: é conhecer o outro dentro da organização, seus medos, suas vontades enquanto profissional. Só assim o objetivo de atingir a eficácia, de alcançar os resultados é que as organizações podem abrir cada vez mais espaço para estes profissionais. E isso é adquirido através das ferramentas, que têm enorme valor e não podem jamais ser esquecidas. O profissional precisa se desenvolver e a organização deve apresentar as condições para este acontecimento.

HIPÓTESES

As organizações buscam hoje, maneiras de preparar seus colaboradores com ferramentas adequadas para a realização das atividades de forma a obter sucesso. Para isso, direcionam para o Treinamento e Desenvolvimento essa função em busca de uma melhoria/manutenção de seus resultados. Para pessoas que buscam atingir a eficácia diante dos desafios que surgem durante esse processo nas organizações, deve-se ter conhecimento que, nas decisões organizacionais toda escolha tem seus riscos e em que se trata do fator humano em busca de atingir grandes resultados, é de extrema importância a escolha do material utilizado, para isso, deve-se buscar compreensão do ser humano e as formas de atingi-lo por meio da aprendizagem.

METODOLOGIA

O tema apresentado será desenvolvido de acordo com Gil (2002, p.44), por meio de pesquisa bibliográfica, com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos publicados.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: SUAS FERRAMENTAS

O novo perfil das organizações está cada dia mais atento á novas tecnologias e as inovações de mercado. Devido a esse crescimento constante o perfil dos colaboradores também está em amplo desenvolvimento. Dentro de uma organização, esses interesses estão a cada dia mais diferenciados, os colaboradores buscam também crescer, aprender e desenvolver.

As ferramentas que possuímos nas organizações são bem avançadas, porém é

necessário garantir a sua eficácia e observar se está ocorrendo esse desenvolvimento profissional.

As empresas são constituídas por seres humanos que buscam sempre o seu melhor, e no ambiente empresarial, devemos alcançar esse objetivo – de ser o melhor, oferecer o melhor sempre. Afinal, no mundo empresarial é necessário a transformação para que seja possível a competição.

Quando falamos de Treinamento e Desenvolvimento nos deparamos com uma série de informações, conceitos e práticas que nos levam muito além das ferramentas técnicas utilizadas no mercado atualmente, devemos sempre ter como objetivo, atingir os colaboradores de forma que se possa visualizar como melhoria dos resultados na empresa.

O processo de Treinamento, apresenta o Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação, com o treinamento comportamental, ato ou efeito de intervenções aplicadas principalmente por setores de treinamento e/ou de recursos humanos das empresas, cujo objetivo fundamental é a modelagem dos comportamentos dos indivíduos, visando estimular sua mobilização psíquica e seu engajamento em valores e práticas cultivados e desejados pela organização (PACHECO *et al*, 2009,p.20).

Para Carvalho; Nascimento (2007), o treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamentos, ações, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Por muitos anos, o uso do processo de treinamento foi consequência da necessidade de profissionalização interna e da pouca visão de competitividade empresarial.

As empresas nacionais ainda investem pouco em profissionalização se comparadas com as multinacionais. Nos Estados Unidos as organizações investem em treinamento por funcionário uma média de 100 horas por ano, enquanto no Brasil o investimento médio é de 8 horas por ano. A tendência é que com o reaquecimento da economia, as empresas estejam mais confiantes para investir em treinamento. O treinamento e o desenvolvimento proporcionam ao profissional aprender, captar informações, adquirir novos conhecimentos, aprimorar habilidades, atitudes. Especialmente para a empresa agrega valores, impulsiona a atingir os objetivos focando nas competências essenciais da organização¹.

A culminância do Treinamento se manifestou no período dos anos 1950 até a década de 1980, período este, que as empresas identificavam seus produtos como valores tangíveis. Surgiu então, a necessidade de capacitar seus empregados no âmbito técnico, por meio de treinamentos.

Segundo Yukio que cita Chiavenato (1989) em seu artigo no site administradores. com informa que “a educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que

1 Treinamento: Ferramenta de estímulo e capacitação profissional. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Treinamento-Ferramenta-De-Estimulo-E-Capacitacao-Profissional.htm>> Acesso em: 27 de out. de 2018.

vista o preparo do homem para a vida profissional, onde a educação, propriamente dita, compreende três etapas: formação profissional, desenvolvimento e treinamento".

Para Santos; Cunha (2013) o treinamento nos dias de hoje é considerado como:

...um ponto estratégico das organizações, e novos programas de aperfeiçoamento de pessoas são criados para que as empresas, com uma nova estratégia de treinamento, possam ter uma vantagem competitiva no mercado (p.101).

Quase sempre o treinamento tem sido entendido como um processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deseja ocupar.

Segundo Chiavenato (2004, p.495):

há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente, o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas.

Santos; Cunha (2013, p.81) ainda ressalta que treinar é habilitar um indivíduo a fazer algo sem que necessite do auxílio de outrem, ou seja, que esse indivíduo seja capaz de realizar uma atividade que ele tenha isso instruído, sem que outro precise ajudá-lo. Ele terá habilidade desenvolvida para realizar a tarefa a ele designada.

Um dos motivos que levam uma empresa a investir em Treinamentos é acreditar que as pessoas são os bens fundamentais para o cumprimento dos objetivos organizacionais e que é através delas que a empresa alcança os resultados esperados. A realização de treinamentos em uma organização visa melhorar cada vez mais o desempenho da equipe de trabalho, para que trabalhem de forma correta, motivados, satisfeitos, ajudando uns aos outros. Vale ressaltar que junto com o desempenho da equipe, está a melhoria da eficiência na execução das atividades, o aumento da eficácia nos resultados e principalmente a motivação².

Por muitos anos, o uso do processo de treinamento foi consequência da necessidade de profissionalização interna e da pouca visão de competitividade empresarial (PACHECO *et al*, 2009, p.19).

Exatamente por esse ponto aqui destacado, é que se pode ressaltar o quanto importante são os processos de avaliação, que também serão falados no decorrer deste trabalho.

Descreve ainda que

... principalmente por ser a única metodologia de que as corporações dispunham para preparação e profissionalização de seu pessoal em face da educação formal,

2 Treinamento: necessidade para o desempenho de uma organização. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/treinamento-necessidade-para-o-desempenho-de-uma-organizacao/48066/>> Acesso em: 27 de out. de 2018.

que não apresentava soluções às organizações para que estas alcançassem ganhos de escala significativos (PACHECO *et al*, 2009, p.19).

Quando falamos em organização, esse processo fica ainda mais exposto a uma situação onde é aberta às expectativas por parte da mesma. Treinamentos no momento que acrescentam valor aos processos e atendem aos objetivos específicos da organização são fundamentais para que os resultados sejam de lucro e competitividade de mercado.

Se pensarmos em décadas passadas, podemos observar o quanto o papel do treinamento e desenvolvimento se modificou e têm ganhado espaço, tanto que se torna fundamental no setor de Recursos Humanos, mas antigamente não era assim, era comum receber negativas referentes a esse processo.

Treinamento representava custos, sem percepção de ganhos para a empresa, além da adequação no trabalho.

Para Pacheco *et al* (2009, p. 21) analisa que no decorrer das décadas, com o surgimento de novas tecnologias e da globalização, apareceram outras necessidades de desempenho, que incluíam inovação, agilidade e transformação da aprendizagem em vantagem competitiva.

E como podemos observar, cada dia mais nossa realidade nos mostra que a sociedade exige produtos diferenciados, que acolham as necessidades pessoais. E no mundo organizacional essa mudança é cada dia mais evidente.

Chiavenato (2009, p.288) define como um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

E ainda analisa que o treinamento não pode ser feito ao acaso ou simplesmente para zerar carências imediatas de conhecimentos, habilidades e atitudes. Todo treinamento deve pautar por objetivos claros e explícitos, sendo os principais:

- 1- Preparar as pessoas para execução imediata das tarefas peculiares à organização por meio da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades;
- 2- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- 3- Mudar a atitude das pessoas no sentido de criar um clima mais satisfatório entre as pessoas, aumentar a sua motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência. (CHIAVENATO, 2009, p.45).

A partir dessa ótica, podemos entender que as perspectivas contemporâneas ainda desejam um pouco mais. E não é raro encontrarmos em algumas culturas um número significativo de profissionais que julgam a organização, responsável pelo seu desenvolvimento. O que para muitos, esse conceito também já mudou.

Pacheco *et al*, (2009, p.38) analisa que a área de gestão de pessoas deve

emprender-se na quebra desse modelo mental, deve considerar o autodesenvolvimento e atualização constante.

O treinamento tem como finalidade aprimorar o desempenho do profissional em uma organização, assim como no desenvolvimento das suas atividades, além de ser um processo que visa aumentar à capacitação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos de cada indivíduo na equipe de trabalho. Treinar é ensinar, educar, é mudar a forma de pensar, é fazer com que os indivíduos adquiram novos conhecimentos, é ensiná-los a mudar de atitudes. Ao associar treinamento com educação, o treinamento passa a ser uma forma de educação no trabalho, com o propósito de instruir o indivíduo para o desempenho eficaz e eficiente da atividade a ser executada. As organizações treinam para ter uma equipe de melhor nível técnico, dispondo de um aumento na produtividade e assim gera melhores resultados, ou seja, considera o treinamento uma estratégia para alavancar o desempenho de cada pessoa ao seu cargo e na execução das suas tarefas específicas e assim desenvolver competências para que elas se tornem mais produtivas, criativas, motivadas e inovadoras, a fim de contribuir para os objetivos organizacionais.³

O presente trabalho aborda as questões referente às organizações. O ser humano, no decorrer de sua existência, passa por processos de desenvolvimento na vida pessoal, e na vida profissional não é diferente.

Dentro de uma organização, esses pontos de desenvolvimento podem ser definidos como fundamentais, também a nível da organização.

A partir de um conceito globalizado, a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudanças no comportamento da pessoa.

Para Fleury (2002, p. 134)

Para muitos especialistas existe uma distinção entre o processo de aprendizagem, que ocorre dentro do organismo de quem aprende, e as respostas emitidas pelo indivíduo, as quais podem ser observáveis e mensuráveis. Dentro dessa concepção há duas vertentes teóricas em que, basicamente, os modelos de aprendizagem se sustentam. Modelo Behaviorista: tem como principal foco o comportamento, que pode ser observado e mensurado. Nesse caso, planejar o processo de aprendizagem implica concebê-lo como passível de observação, mensuração e réplica científica. Modelo Cognitivo: enfoca tanto aspectos objetivos e comportamentais quanto aspectos subjetivos. Leva em consideração as crenças e as percepções dos indivíduos que influenciam seu próprio processo de apreensão da realidade.

O processo de treinamento, assim como o de desenvolvimento não deixa de nos transmitir a aprendizagem. Esse trabalho busca apresentar algumas ferramentas que podem auxiliar nesse processo, assim como a eficácia delas, para isso, precisamos entender o nosso objetivo de todo o trabalho, que são: as pessoas.

3 Treinamento: necessidade para o desempenho de uma organização, Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/6894/> Acesso em: 12 de out. de 2018.

...fundamentalmente, pode-se dizer que as pessoas apresentam diferenças individuais por dois motivos principais: Primeiro, porque já nasceram diferentes uma das outras. São as chamadas variáveis inatas, responsáveis por ser o indivíduo como é desde o momento em que nasce. Inata é uma palavra cujo significado é: nascido com; o que inclui, portanto, características tanto de origem hereditária como as adquiridas no útero materno, na determinação da bagagem institucional com a qual o indivíduo nasce. Segundo, porque passam ao longo do tempo por experiências de vida diferentes. São as chamadas variáveis adquiridas, responsáveis pela modelagem da bagagem institucional, numa estrutura de personalidade com feições únicas em cada indivíduo (BERGAMINI, 2007, p. 25).

Quando falamos de seres humanos e seu processo de desenvolvimento, entendemos que a aprendizagem é constante e fundamental, e o processo de treinamento está ligado à aprendizagem humana.

Para Chiavenato (2009, p. 161) “O conceito de desenvolvimento organizacional, está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança.”

O desenvolvimento organizacional é um esforço integrado de mudança planejada que envolve a organização como uma totalidade.

Acrescenta que: é um programa educacional de longo prazo, orientado para melhorar os processos de resolução de problemas e renovação de uma organização por meio de administração mais colaborativa e efetiva da cultura dessa organização com a assistência de um agente de mudança ou catalisador, e com uso da teoria e da tecnologia pertinente à ciência do comportamento organizacional (CHIAVENATO, 2009, p.162).

Este trabalho apresenta pontos de aprendizagem voltados ao público adulto, dentro desta abordagem destacamos o estudo da Andragogia, que não é uma atividade recente; ao contrário, ela vem sendo investigada há décadas e é indiscutível a importância do aprendizado na fase adulta.

O grande desafio das instituições e organizações é trabalhar a complexidade de elaboração, aplicação e resultados dos processos implantados na empresa.

Para Mariotti (1999, p. 66) o processo de aprendizagem é:

...a experiência mostra que nós, seres humanos, somos assim: protestamos, mostramos rebeldia, lutamos de todas as formas contra tudo o que ameaça nos tolher a liberdade. No entanto, quando nos é oferecida oportunidade de desfrutar dessa mesma liberdade, sem direcionamentos, resistimos da mesma forma.

A andragogia, enquanto modelo para a educação com adultos, é caracterizada pelo seu foco no processo de aprendizagem, ao invés da ênfase no conteúdo. O processo de aprendizagem se desenvolve seguindo uma ordem: sensibilização (motivação), pesquisa (estudo), discussão (esclarecimento), experimentação (prática), conclusão (convergência) e compartilhamento (sedimentação)⁴.

4 Andragogia na Psicopedagogia: a atuação com adultos, Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0103-84862011000300009&script=sci_arttext> Acesso em: 17 de jul. de 2019.

Pode-se dizer que, na década de 1940, foi divulgada a maioria dos elementos necessários para uma conceitualização da aprendizagem de adultos, porém esses elementos encontravam-se ainda fragmentados, não conjugados para um modelo integrado de aprendizagem. As pesquisas foram intensificadas durante a década de 1950, quando algumas disciplinas das ciências sociais, tais como, a psicologia clínica, a psicologia do desenvolvimento, a sociologia, a psicologia social e a filosofia, se interessaram pela aprendizagem de adultos. Observamos, também, que Freud, Jung, Erikson, Maslow e Rogers contribuíram enormemente com a ampliação do conhecimento sobre as diferentes dimensões do ser humano e, consequentemente, com os fatores que interferem nos processos de ensino e aprendizagem⁵.

Todas as práticas de aprendizagem oferecidas nos mostram que para serem absorvidas, dependem da aceitação e motivação do ser humano.

Fleury (2002, p. 135) *apud* Peter Senger (1990), informam que:

O ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Infelizmente, a maiorias das instituições sociais é orientada mais para controlar o indivíduo do que para propiciar-lhe condições de aprendizagem, recompensa o desempenho das pessoas pela obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Boog (2006, p.52) analisa que a:

Aprendizagem é a palavra mágica, pois se trata da escola da vida das organizações. Para tanto precisamos de gestores com desejo e fascínio por aprender, por ensinar, por fazer da relação mestre-aprendiz um “mantra-sagrado”, que impulsiona e alavanca as transformações empresariais.

As organizações solicitam a avaliação do retorno de investimento, neste pensar Pacheco *apud* Salas; Browers (2009, p.472) informam que “é crescente a inquietação por parte das organizações quanto a certeza de o investimento ser justificado pela performance organizacional, como aumento da produtividade, lucros ou incremento das fatias de mercado”. Conforme esses autores, as organizações estão começando a questionar o valor agregado do capital investido em treinamento, o que levará fatalmente a avaliação da eficácia para os resultados organizacionais.

Salienta Santos; Cunha (2013, p.102), que o desenvolvimento é voltado ao crescimento da pessoa, com relação ao conhecimento, habilidade e atitude.

Em uma organização, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis:

Nível do Indivíduo: é o primeiro nível do processo de aprendizagem. Está carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos.

Nível do grupo: a aprendizagem pode vir a construir um processo social partilhado pelas pessoas do grupo.

Nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão

5 Andragogia na Psicopedagogia: a atuação com adultos, Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0103-84862011000300009&script=sci_arttext> Acesso em: 17 de jul. de 2019.

e interpretação partilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retém e recuperam informações (FLEURY, 2002, p.134-135).

Pode-se entender que esse processo de aprendizado adulto, será e já é cada vez mais evidente nas organizações quando falamos em retorno de investimento.

Tipos de programas de treinamento e desenvolvimento

Há tipos diferenciados de programas que podem ser criados e exercitados dentro de uma empresa para cada tipo de cargo, setor e segmento profissional. Seja ele a nível operacional, técnico ou gerencial.

Para Boog (2006) p. 89:

A verdadeira aprendizagem não pode ser medida pelo acúmulo de informações ao longo da vida, mas pelo aproveitamento e exploração de todos os momentos para a prática, a atualização e o aprofundamento dos conhecimentos. A postura reflexiva e o exercício de “aprender a aprender”, garantem a assimilação e a adequação das informações na rapidez com que elas vêm.

Cada programa deve ser direcionado para o público adequado, assim evita que possam acontecer algum desinteresse por parte de quem está presente. Realizar um levantamento para se informar sobre as expectativas do grupo e da empresa também é fundamental.

Dentre os tipos de programas, serão citados alguns neste trabalho conforme nos diz Boog (2006, p.90-91): Treinamentos Técnicos; Treinamentos em Idiomas; Treinamentos em Segurança; Treinamentos em Integração; Treinamentos e Desenvolvimento para Voluntariados; Treinamentos Gerenciais e de Liderança; Treinamento Comercial; Treinamento em saúde e segurança no trabalho.

Ainda ressalta que, independentemente do tipo de programa de T&D, e da forma utilizada para realizá-lo, há cuidados importantes para favorecer a efetividade do programa, seja ele realizado por um facilitador interno ou externo à empresa.

Dentre esses cuidados cita: Conhecer a estratégia da empresa, sua missão, visão e seus valores; Ter uma postura investigativa; Ter expectativas, premissas, metodologia e resultados esperados claros e compartilhá-los; Passar credibilidade; Acreditar que santo de casa faz milagre; Enxergar a aprendizagem como um processo; Reforçar a importância das relações no processo de aprendizagem; Conhecer as preocupações dos participantes; Preocupar-se com o uso responsável de recursos; Solicitar *feedback* on line.

Podemos entender que a partir de cada ponto levantado, cada modalidade tem características próprias, no qual é fundamental um direcionamento adequado e suas considerações.

Após a análise da aprendizagem humana, veremos as ferramentas que podemos

utilizar para atingir a eficácia dos trabalhos de treinamento realizados na organização.

De acordo com Boog (2006, p.24) informa que o planejamento de treinamento e desenvolvimento consiste em quantificar, escolher quando e como suprir as necessidades já definidas e quais recursos humanos, materiais e financeiros serão necessários mobilizar.

Para isso, sigamos o seguinte roteiro: quantificar o treinamento necessário; definir a época ideal para o treinamento; classificar as necessidades quanto ao conteúdo; eleger a metodologia para cada necessidade de T&D; documentar os eventos de treinamento; programar os eventos de treinamento; identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados; orçar os investimentos; e apresentar o plano de treinamento-obter a aprovação.

Segundo Santos; Cunha (2013, p.105) salienta que: “antes de iniciar qualquer processo de implantação, devemos lembrar que cada organização tem suas necessidades internas, que devem ser levantadas, analisadas e tomadas às ações corretivas”.

E apresenta o inicio da utilização das ferramentas, da seguinte forma:

Diagnóstico: análise interna da situação da organização, realizada através de pesquisa de clima organizacional. Prognóstico: baseado no diagnóstico e nas possibilidades de melhoria da Organização, bem como visando o futuro.

Santos; Cunha (2013, p.106) *apud* Carvalho (1999, p.27) analisam que “é preciso saber o que queremos que alguém aprenda diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado e verificar os resultados”.

Um item fundamental que seria o ponto de partida, que daremos ênfase nesse trabalho é o de Levantamento das Necessidades de Treinamento.

De acordo com Boog (2006, p. 6), para que um detetive obtenha sucesso, é preciso que conheça o cenário, as pessoas, tenha objetivos claros e use adequadamente os recursos disponíveis, como câmeras fotográficas, lentes, locais, pessoas, comportamentos e tudo o mais que encontrar.

Pode-se chamar também de diagnósticos dos departamentos/áreas da organização, onde serão levantadas as necessidades à serem satisfeitas, presentes e futuras (SANTOS; CUNHA, 2013).

A dúvida frequente que pode passar pela nossa cabeça neste momento é: afinal, como identificar as necessidades de treinamento? - tendo em mente que se o problema não for identificado corretamente, não se pode esperar por nenhum resultado positivo.

Dentre as pesquisas realizadas, podemos citar três níveis diferentes de levantamento:

- Análise da organização total: sistema organizacional, objetivos, missão, valores, filosofia, competência crítica do negócio. À medida que a empresa cresce, suas necessidades se modificam, consequentemente o treinamento deverá atender à essas necessidades. O mesmo acontece quando o posicionamento estratégico

envolve a criação de novos produtos, retração no mercado, ampliação de filiais ou aquisição de novas tecnologias. Sendo assim, as necessidades de treinamento precisam ser levantadas periodicamente, pesquisadas e investigadas para, a partir delas, estabelecer os programas adequados a fim de satisfazê-las.

A definição clara das competências críticas de sucesso da empresa (como quer ser reconhecida no mercado), dos seus valores (que irão sustentar a sua competência) dos resultados esperados e da expectativa da empresa passa a ser fundamental para o sucesso do Levantamento das Necessidades, assim como para os programas de treinamento. Deve-se considerar: os resultados da pesquisa de clima, para melhor entender o contexto organizacional; os relatórios gerenciais e estratégicos; as observações feitas por clientes externos; o relatório do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC); o relatório periódico; Análise de Recursos Humanos: do ponto de vista, tanto da quantidade como da qualidade dos colaboradores e análise da força de trabalho.

Deve-se considerar também: o número de colaboradores; o nível de conhecimento e qualificação requeridos para o trabalho de cada colaborador; as habilidades disponíveis de cada colaborador; a atitude de cada empregado em relação ao trabalho; as potencialidades de recrutamento interno; o tempo de treinamento necessário; o índice de absenteísmo, *tunover* e afastamentos; a descrição dos cargos e a clara definição das competências necessárias; o resultado da avaliação de desempenho; a análise de problemas de pessoal; a expansão da empresa e a admissão de novos colaboradores.

Análise das operações e tarefas: voltada aos processos operacionais, habilidades necessárias, fases dos processos e melhoria contínua.

E também: metas desejadas; descrição dos cargos; análise dos processos operacionais; definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes ao cargo e à fase do processo operacional; programas de qualidade e certificações; equipamentos e materiais disponíveis e sua utilização; análise de problemas, relatórios e indicadores; modernização do maquinário e equipamentos, despesas de manutenção; produção e comercialização; mudanças nos processos versus preparação dos colaboradores; qualidade e quantidade de produção; número de acidentes, erros e sucatas, condições físicas de trabalho; distinção entre não poder fazer versus não querer fazer versus não saber fazer.

O levantamento das necessidades de treinamento é uma forma de diagnosticar, e, portanto, deve basear-se em informações relevantes. Poderá ser efetuado a partir de algumas fontes de informações, exemplos: observações; solicitação da chefia; entrevistas com chefias ou colaboradores; reuniões interdepartamentais; exames de empregados; modificação de trabalho; entrevista de desligamento; avaliação de desempenho; pesquisa de clima organizacional; admissão de novos colaboradores; mudança de método de trabalho; movimentação de funcionário (demissão, licença, férias, faltas); expansão ou redução de serviços e produtos; mudança nos programas

de produção, modernização de máquinas; baixa produtividade, queixa de clientes, avarias, despesas com manutenção, erros; relação deficiente entre o pessoal, tempo de aprendizagem e integração; problemas de comunicação e cooperação; dificuldade de retenção de talentos; pouco interesse no trabalho; conflitos intra e interdepartamental; relatórios periódicos da empresa ou de produção; relatório pós-treinamento.

Usualmente o setor de recursos humanos em conjunto com os gestores e líderes analisa e detecta a necessidade de treinamentos de cada área/departamento.

“Os treinamentos podem ser internos ou externos e são detectados e planejados para aprimoramento profissional dos colaboradores, preparando-os para a eficácia de um bom trabalho” (SANTOS; CUNHA, 2013, p.108).

Alguns pontos também não poderiam deixar de ser citados para o êxito desse levantamento:

O levantamento das necessidades de treinamento é uma forma de diagnosticar, e, portanto, devem basear-se em informações relevantes. Poderá ser efetuado a partir de algumas fontes de informações.

Após, realizar esse levantamento de informações sobre a empresa, é importante perceber melhor os seguintes aspectos:

- recursos humanos disponíveis;
- clima psicológico;
- valores da organização;
- objetivos, políticas e estratégias de administração;
- experiências anteriores, estratégias e resultados obtidos;
- caracterização da população envolvendo: dados pessoais, distribuição no quadro de colaboradores, grau de escolaridade, tempo de empresa, cargo e número de promoções, cursos e aperfeiçoamento, programas de treinamento (carga horária e características);
- definição da estratégia de levantamento (observação, entrevista, questionário).

Os formulários citados anteriormente podem ser criados e aplicados pessoalmente ou on-line.

Além disso, conforme Santos; Cunha (2013, p.108), deve-se realizar também: “O prognóstico, é muito mais do que um simples sonho, é uma visão do que poderá acontecer após a implementação de um plano de ação.”

Após essas considerações é que podemos realizar o planejamento/programa de treinamento. Outro ponto fundamental do qual falaremos é a Avaliação deste Trabalho.

Os processos de avaliação e de acompanhamento

O treinamento é uma ferramenta fundamental para a empresa que busca a excelência e a qualidade nos resultados. Os Impactos de um Treinamento numa

organização podem ser constatados através dos índices de desempenho, motivação e atitudes dos envolvidos. Portanto, há um início de mudança comportamental na organização. Isto acontece porque o processo de treinamento produz modificações de hábitos e atitudes no indivíduo, maior desempenho na produção do trabalho, melhoria dos procedimentos de execução das atividades, dentre outras atitudes e posturas. Sendo assim, pode-se constatar que uma das formas mais comuns de capacitação dos colaboradores nas organizações é o programa de treinamento, sendo um processo de aprendizagem contínua e intensa, eficaz para que as organizações possam alcançar suas metas e objetivos⁶.

Mas não só adianta treinar e não ver o resultado esperado pela empresa, é preciso avaliar e apresentar a eficácia deste procedimento.

Esse método torna-se indispensável para a área de Recursos Humanos, principalmente quando a ideia em algumas empresas ainda parte do inicio de demonstrar o quando o RH tem o seu papel de extrema importância na organização.

O tema avaliação estava um pouco esquecido pelo meio organizacional. Acredita-se que esse esquecimento em relação à avaliação de desempenho, deveu-se principalmente, às inúmeras controvérsias ocorridas com a implantação de metodologias inadequadas às reais necessidades organizacionais, o que levou muitas organizações a riscarem o tema de suas prioridades. Sem dúvida, formam inúmeras as aplicações fracassadas ou sem os resultados desejados. (PONTES, 1996, p. 17).

Ao longo do tempo, a prática de avaliação, recebeu importantes contribuições de determinados campos de estudo e de pesquisa de comportamento.

Para Fleury, (2002, p. 74): da psicologia cognitiva e de teorias da motivação: principalmente da teoria de fixação de objetos, que ressalta a importância de que sejam claramente definidos os objetivos e as expectativas relativos ao profissional – objetivos específicos, claros e desafiadores, bem como *feedback* constante, tenderiam a promover melhorias de desempenho (LATHAM; YUKL, 1975), e da teoria das expectativas, a qual argumenta que a intensidade do investimento pessoal no desempenho, de determinada tarefa, depende da expectativa de que esse desempenho seja acompanhado de consequência ou resultados atrativos para a pessoa. A intensidade desse investimento também depende da expectativa de que os resultados possam efetivamente ser alcançados FLEURY (2002, p. 75) *apud* (VROOM, 1964).

Também conclui que referente a Psicologia Comportamental: a utilização de comportamentos observáveis e mensuráveis como base da análise dos profissionais. Decorre daí um esforço para vincular comportamentos a consequências positivas como forma de estimular os comportamentos desejados pela organização.

Da administração por objetivos: propagou a ideia do gerenciamento de pessoas baseado na negociação prévia de objetivos e metas mensuráveis e observáveis.

6 Treinamento: necessidade para o desempenho de uma organização, Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/6894/>> Acesso em: 12 de out. de 2018.

As avaliações de desempenho, sistemáticas permitem acompanhar os resultados efetivamente alcançados e propor ações corretivas.

A avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessários e avaliar os resultados obtidos. (PONTES 1996, p. 22).

Podemos entender que o processo de avaliação de desempenho sempre existiu, sempre as empresas criam formas de avaliar os seus colaboradores, há diferença está na ferramenta utilizada. Quando é inexistente um programa formal é que podemos entender que nem sempre esses resultados serão claros e alcançados.

O mesmo também podemos dizer quanto a medir o fracasso, pode-se ficar sem saber o porquê e os responsáveis pelo fato, devido a essa falta de programa formal.

Um programa formal de avaliação de desempenho tem como objetivos, segundo Pontes (1996, p. 24):

- tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- gerar informações;
- tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial;
- estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa e,
- servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Em base no conteúdo abordado, torna-se indispensável o uso de ferramentas de Avaliação.

O RH nos tempos atuais precisa cada vez mais estar munido destas ferramentas.

Em todo processo realizado de avaliação, é fundamental que se faça um acompanhamento, a fim de obter melhores garantias do sucesso de um programa realizado. Em casos de negativas, também é de grande utilidade esse acompanhamento

e a avaliação para que se tomem medidas de ações corretivas.

Um programa de acompanhamento e avaliação de resultados advém da avaliação por objetivos, alguns princípios são muito parecidos. (PONTES, 1996, p. 119).

Descreve ainda:

O princípio fundamental é a participação, que deve envolver as pessoas em uma contínua negociação de objetivos a alcançarem, na reflexão e definição de ações mais adequadas à consecução dos resultados, e na própria avaliação dos resultados atingidos. Assegura-se assim um projeto coletivo de trabalho. Esse princípio pressupõe, ainda a adoção de políticas de incentivo ao trabalho em equipe, a abertura de diálogo entre níveis diversos da empresa, a integração dos projetos, a disseminação das informações, o desenvolvimento e a valorização das pessoas que trabalham na empresa.

Neste ponto abordado, o autor se refere a um programa aplicado de forma coletiva, mas se for aplicado de maneira individual, deve-se ter a diretriz voltada para a auto-avaliação.

Essa prática de acompanhamento e avaliação não deve ser realizada somente no final de um período:

“Deve situar-se um *continuum*, permeando momentos anteriores ao estabelecimento dos objetivos, de modo a verificar condições de trabalho necessárias; do próprio processo, a fim de promover melhorias e finais que permitam decisões sobre a qualidade do resultado.” (PONTES, 1996, p.121).

Nem sempre é de fácil aceitação para as empresas a realização da proposta de avaliação e de acompanhamento, muitas vezes quando as organizações abrem espaço para trabalhos realizados por empresas externas, a aceitação de enfrentamento da problemática da organização não ocorre. O que impede que esses resultados sejam satisfatórios.

Os resultados desse tipo de trabalho aparecem através do comprometimento de todas as pessoas da organização, assim como no fortalecimento das relações de trabalho, tendo em vista que as pessoas são avaliadas e recompensadas por um instrumento objetivo, por isso a importância da definição desses objetivos se torna fundamental:

A definição clara de objetivos, de indicadores e de padrões de desempenho fornecerá o tônico necessário para estimular o trabalho em equipe, alcançar melhores desempenhos e propiciar feedbacks de seus resultados. “Para que isso ocorra, é necessária a definição seja estabelecida de forma participativa, e o incrível é que normalmente, os padrões são estabelecidos acima do que os líderes proporiam, se o processo derivasse de cima para baixo” (PONTES, 1996, p. 121).

Conceitos no Processo de Avaliação

Por Pontes (1996, p. 25) os conceitos envolvidos são:

Estratégia- é um conjunto de objetivos e políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo;

Tática- é um esquema específico de emprego de alguns recursos dentro de uma estratégia geral;

Objetivos- são os alvos desejados e devem estar claramente definidos para que propiciem escolha de indicadores e padrões de desempenho adequado e úteis;

Planejamento Estratégico- é o processo de decisão dos objetivos da empresa, das mudanças nesses objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos;

Indicadores- são as medidas que permitem detectar se o objetivo está sendo alcançado. Os indicadores são expressos em forma de dados numéricos, descrições, percentuais, entre outros;

Padrões de Desempenho- são as metas em termos de qualidade e quantidade a serem atingidas em cada um dos indicadores definidos e fornecem a base para a avaliação dos resultados;

Trabalho em equipe- forma de organização de trabalho que exige e estabelece a colaboração entre pessoas visando atingir os objetivos comuns da unidade na qual pertençam ou de objetivos multifuncionais. Pressupõem que pessoas, mesmo com habilidades e conhecimentos diferentes, se complementem para o desenvolvimento das atividades rumo aos objetivos propostos;

Feedback- É a comunicação do processo de acompanhamento ou avaliação de desempenho. É importante para a determinação de mudanças no trabalho. O *feedback* também é importante no atendimento de necessidades de reconhecimento do trabalho efetuado ou como auxílio para vencer os obstáculos na caminhada do progresso;

Análise de Cargos- É o estudo de cargos necessários para o funcionamento da empresa. O produto final desse estudo é a descrição das atividades componentes e os requisitos necessários dos ocupantes de cada cargo definido. Em programas de desempenho é utilizado quando da adoção de metodologias de avaliação individual, uma vez que os resultados desejados devem estar relacionados às atividades previstas no cargo ocupado pela pessoa;

Ficha de Acompanhamento de Desempenho- É um instrumento de uso gerencial cuja utilidade é anotar as ocorrências, tanto positivas quanto negativas, durante o período da avaliação. Se adotada metodologia de avaliação individual, a ficha de acompanhamento deve ser também individual e se adotada metodologia de avaliação de grupo, a ficha deve ser do grupo. A ficha de acompanhamento facilita o processo de avaliação dos resultados;

Plano de carreira ou cargos- É um instrumento importante de gestão de pessoal

na empresa e tem interligações com a avaliação de desempenho. Um dos objetivos da avaliação de desempenho é propiciar o desenvolvimento das pessoas, sendo então importante que a empresa possua um programa formal de carreiras ou de cargos;

Promoção Vertical- É o crescimento do funcionário para um cargo superior ao ocupado. Na promoção vertical, normalmente são verificadas as habilidades, conhecimentos além de outros requisitos da qualificação profissional e o desempenho do funcionário;

Promoção Horizontal- É o crescimento salarial do funcionário no cargo ocupado em função de um desempenho destacado. Essa modalidade somente é utilizada nas empresas que possuem faixa salarial.

Retorno do investimento em treinamento

Como se sabe, a etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados. Esse é um dos momentos mais esperados pelas organizações, tendo em vista o grau de responsabilidade para o setor executante de um treinamento, existem pontos dos quais não se pode esquecer que são as questões primordiais.

Segundo Chiavenato (2009, p. 106):

- Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados;
- Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Ao falarmos sobre a eficácia desse processo, destaca ainda que haja 3 critérios à serem atendidos:

1. Critério da Relevância: o treinamento deve desenvolver seus esforços em direção aos tópicos e alvos mais importantes. O treinamento em habilidades mecânicas pode ser julgado menos relevante para um gerente do que os esforços para se aperfeiçoar em planejamento e em comunicações.
2. Critério de Transferibilidade: refere-se ao grau em que habilidades e comportamentos adquiridos em situações de aprendizagem podem ser aplicados à situação de trabalho. Se um gerente aprende novos comportamentos que entrarão em conflito com as expectativas de seu superior, colegas ou subordinados, sua aprendizagem terá pouca transferência para a situação de trabalho.
3. Critério de Alinhamento Sistêmico: refere-se ao grau em que os comportamentos aprendidos e aplicados em alguma área da organização podem também ser aplicados em outras áreas do sistema. Uma unidade de trabalho pode aprender novos padrões de comportamento que aumentam substancialmente seu potencial de contribuição para a organização. Essa contribuição potencial somente poderá ser realizada à medida que as outras áreas da organização

são igualmente preparadas para utilizá-la. Mudanças de comportamento e de atitudes entre enfermeiros de um hospital, quanto à responsabilidade pela qualidade dos serviços prestados por uma equipe de trabalho, poderão não ter eficácia sem mudanças complementares nas atitudes e comportamentos dos médicos e do pessoal administrativo.

Esses três critérios de eficácia do T&D tornam-se significativos quando considerados em conjunto com as mudanças no ambiente organizacional e nas demandas sobre a organização.

As medidas de retorno de investimento estão fazendo parte do processo de avaliação cada vez mais, mesmo ainda existindo alguns empresários que ainda apresentam resistência a ideia de promover treinamento não acreditando em um retorno.

Chiavenato, 2009, p. 109 relata que:

Algumas empresas chegam a dedicar uma parcela equivalente a 4% do seu faturamento para programa de treinamento, mudança e melhoria organizacional. É muito investimento para ficar sem retorno definido.

Dentre os níveis de mensuração mais utilizados, destaca-se a mensuração de resultados por *Kirkpatrick*, em cinco níveis por Chiavenato (2009):

Nível 1: reação e/ou satisfação e ação planejada. É o nível de reação e/ou satisfação – ou teste do sorriso – e mostra apenas a reação ou satisfação pessoal dos participantes em relação ao programa ou à experiência do treinamento. O primeiro nível se caracteriza pelo foco no programa, no facilitador e sobre como a aplicação do treinamento pode ocorrer na prática. É o nível mais superficial de resultados do treinamento;

Nível 2: aprendizado de novas habilidades. É o nível em que os participantes adquirem novas habilidades e conhecimentos e mudam suas atitudes e comportamentos como resultados do treinamento. É o foco nos participantes e nos mecanismos de aprendizagem. Neste nível, as pessoas constroem novas habilidades que beneficiam a empresa e melhoram seu desempenho individual.

Nível 3: aplicação no trabalho das habilidades aprendidas. Este nível focaliza os participantes no seu trabalho e nos mecanismos para aplicar o que foi aprendido. Neste nível, as pessoas alcançam habilidades de aprendizagem e aplicam-nas ao trabalho e adotam novas atitudes que mudam o comportamento. As mudanças comportamentais podem ser analisadas através de observação em 360° ou nas tendências em pesquisas sobre funcionários. Se não há mudanças comportamentais, o treinamento não está funcionando ou o programa de treinamento não resolveu o problema. Quando o funcionário retorna ao ambiente de trabalho, muitos fatores podem apoiar a mudança comportamental, inclusive o papel do gerente em modelar e criar um clima que apóia a tentativa de um novo comportamento. Ou então, o ambiente de trabalho é hostil a qualquer mudança comportamental. Neste caso, o treinamento não pode ser utilizado na prática.

Nível 4: impacto nos resultados do negócio. Neste nível o treinamento produz um impacto diretamente nos resultados do negócio. O treinamento reduz custos operacionais, aumentam lucros, melhora a qualidade do trabalho, diminui a rotatividade ou acelera o tempo de ciclo de produção. Aqui o foco está na transmissão das habilidades e competências para alcançar resultados que afeta o negócio da empresa na produtividade, qualidade, custos, redução do tempo, serviço ao cliente e clima de trabalho;

Nível 5: retorno sobre o investimento (ROI). É o nível mais profundo, em que o treinamento produz um impacto monetário nos negócios da empresa. Em outros termos, o treinamento traz um retorno financeiro à empresa. Quando o retorno é positivo o treinamento traz lucro, mas quando negativo provoca prejuízo.

O ROI tem muitas conotações, dependendo das percepções e motivações de cada usuário. A necessidade de avaliar o retorno de investimento está relacionada com os custos e benefícios envolvidos nos programas de treinamento.

Por se tratar de uma medida de valor percebido, requer uma abordagem balanceada na medição do aprendizado.

Chiavenato (2009) ressalta ainda que indicadores são imprescindíveis para justificar e apoiar programas de treinamento. E é necessário utilizá-los adequadamente para comprovar a sua eficiência e eficácia de maneira clara e objetiva. O retorno do investimento do treinamento deve ser uma demonstração clara e inequívoca do sucesso da intervenção em busca de melhores resultados organizacionais. Somente isso faz com que a cúpula aceite, aprove, adote e reforce os esforços de treinamento. Essa é a linguagem que todo executivo entende.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estamos em uma época onde a busca pelo sucesso nas organizações, é uma constante a cada dia que se passa. As empresas de todos os segmentos, buscam cada dia mais por esse sucesso e as investidas em trabalhos como capacitação, treinamento e desenvolvimento são grandes em prol desse ideal. Do outro lado, temos o colaborador, que têm suas necessidades à serem supridas, suas vontades, seus interesses e seus ideais também.

Pode ser observado a partir de então que esses ideais surgem de ambas as partes, e que essas partes necessitam se complementar. E o mercado que temos, é um mercado vasto, que apresenta inúmeras soluções para que esse desenvolvimento aconteça, nos proporcionando assim, a vivência de uma era fantástica. O que se percebe pelo caminho, no qual podemos observar, é que todos esses investimentos são destinados para as pessoas, que são fundamentais para a organização.

O perfil profissional, como se viu no decorrer deste trabalho mudou bastante durante as décadas. Ao falarmos sobre Treinamento e Desenvolvimento, não podemos deixar de pensar que também se trata de um assunto cultural há nível organizacional.

Ainda existem funcionários quecreditam que a empresa é responsável pelo seu desenvolvimento, como também há empresas que acreditam ser responsáveis pelo desenvolvimento do colaborador.

Ao nos depararmos diante do desafio do Desenvolvimento voltado para o Adulto, o que sabemos é que é bem diferente do trabalho realizado com crianças, que existem os níveis de aprendizagem diferenciados que precisam ser explorados adequadamente. A empresa juntamente com o Recursos Humanos, deve disponibilizar uma atenção especial e utilizar as ferramentas disponíveis para realização desse processo que é fundamental para o sucesso.

Para que este processo seja realizado com êxito, precisamos conhecer cada vez melhor o ser humano e as formas de atingi-lo.

A eficácia do treinamento e desenvolvimento nas organizações para ser atingida, precisa-se sempre estar atenta à suas raízes: o fator humano, esse trabalho, foi realizado com a intenção de refletirmos sobre a utilização de nossas ferramentas na área de T&D, que só podem atingir a eficácia esperada pela organização, se a base principal que é: desenvolver o colaborador, for colocada em primeiro lugar.

Lembrando que: pode-se aprender a qualquer tempo e pode-se aprender em qualquer lugar.

Só assim conseguimos atingir o crescimento neste trabalho.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker; BERALDO, Deobel Garcial Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos** (Vol. 1). São Paulo: Pioneira, 2007.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara *et al.* **Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte**. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>> Acesso em: 08 de jun. de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed., ver. atual. São Paulo: Manole, 2009.

FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**, In: FLEURY, M. T. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MARIOTTI, Humbert. **Organizações de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Leylane Meneses. **Treinamento**: necessidade para o desempenho de uma organização. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/treinamento-necessidade-para-o-desempenho-de-uma-organizacao/48066/>> Acesso em: 27 de out. de 2018.

NOFFS, Neide de Aquino; RODRIGUES, Carla Maria Rezende. **Andragogia na Psicopedagogia**: a atuação com adultos. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0103-84862011000300009&script=sci_arttext> Acesso em: 17 de jul. de 2019.

PACHECO, Luiza *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PACHECO, Daniela. **Treinamento**: Ferramenta de estímulo e capacitação profissional. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Treinamento-Ferramenta-De-Estimulo-E-Capacitacao-Profissional.htm>> Acesso em: 27 de out. de 2018.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 6. ed., São Paulo: LTR, 1996.

RIBEIRO, Wagner. **Comportamento organizacional e campos de atuação da psicologia na administração**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/comportamento-organizacional-e-campos-de-atuacao-da-psicologia-na-administracao/36420/>> Acesso em: 12 de out. de 2018.

SANTOS, Ademir dos. CUNHA, Kellyn Teles. **Manual de treinamento e aprendizagem organizacional**. São Paulo: Agbook, 2013.

YUKIO. **Definição de treinamento**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/definicao-de-treinamento/22212/>> Acesso em 03 de jun. 2019.

DIDÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Adelcio Machado dos Santos

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento (UFSC). Docente e Pesquisador nos Programas de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Desenvolvimento e Sociedade e Educação da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). Endereço: rua Prof. Egídio Ferreira, nº 271, bloco “E”, Apto. 303 – bairro Capoeiras, 88090-699 Florianópolis (SC) Brasil. E-mail: adelciomachado@gmail.com

Fernando José Spanhol

Docente e Pesquisador do Programa Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC); Doutor em Engenharia de Produção (UFSC). Gerente Geral do Laboratório de Educação a Distância da UFSC. Endereço: Centro Universitário João Davi Ferreira Lima, Bairro Trindade – 88040-970 Florianópolis (SC)

Francisco Antônio Pereira Fialho

Docente e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC); Doutor em Engenharia de Produção (UFSC). Endereço: EGC Campus Centro Universitário João Davi Ferreira Lima, Bairro Trindade – 88040-970 Florianópolis (SC)

metodologia à disposição das organizações que contribui para criar, compartilhar e disseminar o conhecimento no intento de auxiliar a organização enfrentar da melhor forma possível às forças que o ambiente exerce sobre a organização. A Gestão do Conhecimento se insere na educação superior, de modo que a didática voltada para a Gestão do Conhecimento deve focar o ensino multidisciplinar e reflexivo. No ensino da Gestão do Conhecimento a relação pedagógica não deve se configurar de forma unidirecional, mas sim permitir a participação do aluno, constituindo-se o professor como um facilitador do processo de aprendizado. Este artigo, pautado pelo método dedutivo, tem por objetivo analisar o papel da didática da gestão do conhecimento no âmbito do Curso de Graduação em Administração, colhendo a conclusão de sua relevância para o desenvolvimento das competências normatizadas para o profissional egresso do aludido curso.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Educação. Sociedade da informação.

ABSTRACT: In information society, gets transformed into the key-factor of post-industrial economy and the main occupational change determinant. Knowledge Management becomes an important methodology at disposal of the organizations, which contributes to create, share

RESUMO: Na sociedade da informação, o conhecimento se transforma no fator-chave da economia pós-industrial e o principal determinante da mudança ocupacional. Gestão do Conhecimento se configura importante

and spread the knowledge in order to help the organization face, as well as possible, the forces the environment exerts over the organization. The Knowledge Management must focus multidisciplinary and reflexive teaching. In the teaching of Knowledge Management, the pedagogical relations shouldn't get configured in a unidirectional form, but allow the participation of the student, making the teacher a facilitator of the learning process. This paper, guided by the deductive method, aims at analyzing the role of didactics in the knowledge of management in the area of undergraduate courses in Management, reaping the completion of its relevance to the development of professional skills normalized to the professional egress of the mentioned course.

KEYWORDS: Knowledge Management. Education. Information Society.

1 | INTRODUÇÃO

A formação do conhecimento se constitui como um investimento fundamental nos países desenvolvidos, e tem recebido cada vez mais destaque nas organizações. O retorno que um país ou uma organização obtém sobre o conhecimento, na atualidade, representa um fator determinante de sua competitividade. Destarte, verifica-se que, em um grau cada vez maior, o conhecimento se torna decisivo para o sucesso econômico e social de uma organização. E a principal diferença entre países e entre organizações diz respeito à capacidade de produzir conhecimento. Isso significa que o conhecimento se transformou em um elemento fundamental da dinâmica da nova ordem mundial: conhecimento e informação são, hodiernamente, recursos estratégicos e os agentes transformadores da sociedade.

Kumar (1997) acrescenta que na estrutura da sociedade da informação, o conhecimento não apenas determina, em um grau sem precedentes, a inovação tecnológica e o crescimento econômico, mas se torna a atividade-chave da economia e a principal determinante da mudança ocupacional. Associada a essa nova realidade produtiva tem-se o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's), as quais facilitam a transmissão da informação para gerar conhecimentos novos a todo instante. Com isso, tem-se o advento da era da comunicação, da sociedade pós-industrial ou sociedade do conhecimento.

Asociedadade pós-industrial, consoante o magistério dado a lume por Kumar (1997), emana de um processo de transformação social, onde a informação e o conhecimento adquirem relevância central. O axioma central da sociedade pós-industrial jaz na evolução de uma sociedade de serviços e o crescimento célere de oportunidades de emprego para profissionais liberais e de nível técnico. Fleury e Fleury (2004) pontuam que na economia pautada em conhecimento, o que mais adiciona valor são as atividades inteligentes, enquanto as atividades rotineiras, manuais, passam a ser cada vez menos importantes. O trabalho intelectual interessa sempre mais, demo que demanda incentivo. Conseqüintemente, as organizações que operam com base no novo paradigma do conhecimento focam as atividades realmente agregadoras de

valor, ou, em outros temos, mais intensivas em inteligência.

Em meio a essa realidade, percebe-se um aumento constante do conhecimento, o qual não é somente quantitativo, mas também qualitativo. Enquanto que os meios de comunicação antigos transmitiam a mensagem de forma padronizada a espectadores de massa uniformes, por meio das novas tecnologias de comunicação viabilizou-se a concentração, a segmentação e a divisão de transmissores e receptores em unidades separadas e descontínuas. Destarte, é possível processar uma informação, recuperá-la ou selecioná-la com o fim de satisfazer as necessidades mais especializadas e individualizadas. Essa importância do conhecimento também tem incentivado uma mudança ocupacional dos trabalhadores. A quantidade de trabalhadores empregados no setor de produção da informação tem aumentado consideravelmente, sendo que a informação é produzida em massa, do mesmo modo que é produzido um objeto físico de consumo. Isso resulta na modificação dos mecanismos estruturais da produção.

Isso pode ser observado na Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 do Conselho Nacional de Educação da câmara de Educação Superior que institui que:

Artigo 1º A presente Resolução institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular (BRASIL, 2005).

Entremos em que a Gestão do Conhecimento configura-se instrumento indispensável dentro das organizações, para que coordenem adequadamente seu conhecimento, ela também adquire espaço em meio ao ensino universitário. Para que possa ser implementada em uma organização, a mesma deve dispor de pessoas dotadas de conhecimento acerca das atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento, ou seja, pessoas que tenham estudado essa disciplina. Dessarte, fulcrado na Gestão do Conhecimento, matéria integrante de diversos cursos de educação superior, faz-se mister discutir a questão didática inerente a essa disciplina. Em outros termos, configurou-se didática específica aplicada à Gestão do Conhecimento e seu ensino na educação superior?

2 | DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Antes de adentrar diretamente os pressupostos e atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento, torna-se relevante abordar a disparidade existentes entre dado, informação e conhecimento, procurando conceituar cada um desses elementos e compreender a interrelação. Essa interação que ocorre entre os dados e as informações constituem-se o fundamento da Gestão do Conhecimento. O termo dado, que com freqüência pode ser encontrado na literatura ligada a área de ciência da informação e informática, é conceituado por Lapa (2004, p. 24) como “um conjunto de registro qualitativos ou quantitativos conhecido” que, ao ser agrupado, organizado, categorizado e padronizado de modo adequado se transformar em informação. Para

[...] são anotações objetivas relativas à vida da organização, descrevem uma realidade. São o registro estruturado do que aconteceu na organização, não envolvem juízos de valor ou interpretações para a tomada de decisões.

Em termos de características físicas, o dado pode ser entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos, que, ao ser tomado de modo isolado, não transmite qualquer conhecimento, isto é, não contém um significado claro (LAPA, 2004). A palavra informação, no juízo de Lapa (2004), pode ser interpretada como um dado trabalhado, útil, tratado, o qual possui um valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação. No entanto, num segundo momento, onde a informação é trabalhada por pessoas ou por recursos computacionais, permitindo a geração de cenários, simulações e oportunidades já se torna possível questionar se não se tornou um conhecimento.

No que concerne ao conhecimento, este é concebido por Lapa (2004, p. 26) como sendo “um conjunto de argumentos e explicações que interpretam um conjunto de informações”. Trata-se de conceitos e argumentos lógicos fundamental abstratos que interligam e dão significado a fatos concretos, envolvendo, portanto, hipóteses, teorias, modelos e leis. Em outra perspectiva de conceituação, o conhecimento pode também ser visto como uma combinação de instintos, idéias, informações, regras e procedimentos que são responsáveis por guiar ações e decisões. Nesse sentido, o conhecimento abrange experiências vivenciadas, valores, informação contextual, entre outros fatores que proporcionam uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas empresas, esse conhecimento costuma estar embutido não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (LAPA, 2004).

3 I GESTÃO DO CONHECIMENTO

A construção e a utilização do conhecimento compreende um desafio para as empresas atuais. Tanto o conhecimento quanto as experiências se encontram dispersos em meio à organização e se concentram, comumente, em determinados indivíduos ou unidades de trabalho. Para que uma empresa obtenha sucesso, ela necessita saber localizar esse conhecimento especializado para transformá-lo em ação (CHOO, 2003). Em consonância com o magistério de Drucker (2001), o que hodiernamente significa conhecimento é a informação que se efetiva em ação, a informação focalizada nos resultados. Dessa forma, cabe às empresas localizar e transformar o conhecimento em ação e, por conseguinte, em resultados.

Com base nessa necessidade das organizações, tem-se o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento que, segundo Silva Filho e Silva (2005), objetiva,

fundamentalmente, criar, compartilhar e disseminar o conhecimento para que a organização possa enfrentar melhor as forças que o ambiente exerce sobre a organização. A Gestão do Conhecimento pode ser conceituada como “uma metodologia empresarial que engloba todo o processo organizacional para atingir a combinação sinérgica do processamento de dados e informações, da tecnologia da informática e a da criatividade do ser humano” com o fim de maximizar o uso de seu acervo tecnológico (CALDAS; AMARAL, 2001).

Essa metodologia deve proporcionar à empresa sua constante adaptação a um meio ambiente em evolução permanente, com a finalidade de formatar esse acervo, disponibilizar as informações ou as experiências acumuladas e estar permeável a adicionar novos patamares do saber para aprimorar o seu processo decisório. Dessarte, a Gestão do Conhecimento pressupõe a identificação, análise, interpretação e avaliação dos conhecimentos específicos para empregá-los na otimização dos recursos da empresa, no atendimento às necessidades do seu mercado e com um direcionamento que vise uma adequação às atuais circunstâncias e às futuras mudanças do seu meio ambiente (CALDAS; AMARAL, 2001). A Gestão do Conhecimento envolve, num primeiro momento, o gerenciamento do processo de criação de conhecimento dentro de uma organização. A criação do conhecimento é conceituada por Zabot e Silva (2002, p. 71), como “a capacidade que uma empresa possui de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

A criação ou o desenvolvimento do conhecimento, consoante expõem Nonaka e Takeuchi (1997 apud LARA, 2004), deve ser entendido como um processo que amplia o conhecimento desenvolvido por pessoas no contexto organizacional. A interação existente entre o conhecimento tácito e o explícito implica em quatro modos de conversão do conhecimento: a) do tácito para o tácito: nesse caso se dá o compartilhamento de experiências e, com base nisso, a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. A experiência é o principal fator para a aquisição do conhecimento tácito; b) do tácito para o explícito: nesse processo de conversão ocorre a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, isto é, desenvolve-se um processo de criação do conhecimento perfeito, pelo fato de se tornar conhecimento explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A externalização desse conhecimento ocorre por meio de diálogo ou pela reflexão coletiva; c) do explícito para o explícito: essa forma de conversão se dá por intermédio da sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, incluindo a combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito. A combinação se desenvolve através de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação informatizadas. Novos conhecimentos podem advir da reconfiguração das informações por meio da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito; d) do explícito para o tácito: nesse caso recorre-se ao procedimento da dedução. Esse processo está

relacionado com a aprendizagem por meio da prática. O modo mais comum para esse processo consiste na verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

Choo (2003) afirma que as organizações criam e exploram conhecimento no intento de desenvolver novas capacidades e inovações por meio de três atividades desenvolvidas conjuntamente: 1) gerar e compartilhar conhecimento tácito; 2) testar e criar protótipos de conhecimento explícito; e 3) extrair e aproveitar conhecimento externo. O conhecimento tácito, embora pessoal e difícil de ser codificado em termos formais, pode, no entanto, ser compartilhado e transmitido de maneira informal, através de recursos de comunicação como as metáforas, analogias, modelos e histórias. Com base em um processo de combinação, teste e refinamento, o conhecimento tácito é progressivamente transformado em formas mais explícitas e tangíveis, como inovações, produtos ou serviços, aprimorados ou novas capacidades.

A Gestão do Conhecimento também se encontra diretamente vinculada a Gestão do Capital Intelectual da organização, focando, por conseguinte, o desenvolvimento do capital humano e a aprendizagem organizacional. Todos esses procedimentos são indispensáveis para que uma organização possa se transformar em uma organização do conhecimento, criando, armazenando e distribuindo conhecimento no intento de otimizar os resultados econômicos da mesma. O capital intelectual, no entender de Brooking (1996 apud ANTUNES, 2000, p. 78), é “uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento”.

De acordo com Antunes (2000), o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias, a saber: a) ativos de mercado: é o potencial que a empresa possui em virtude dos intangíveis, que estão relacionados ao mercado, como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, entre outros; b) ativos humanos: diz respeito aos benefícios que o indivíduos pode proporcionar as organizações através de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo abordado de modo coletivo e dinâmico; c) ativos de propriedade intelectual: são aqueles ativos que exigem a proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios, como o *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs*, entre outros; d) ativos de infra-estrutura: compreende as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco e banco de dados de clientes.

O capital humano ou ativo humano, segundo Zabot e Silva (2002), diz respeito àquelas pessoas estudadas e especializadas, que são importantes recursos para a empresa, uma vez que coordenam todo o processo de geração e compartilhamento do conhecimento. Os autores acrescentam que tido como a característica mais marcante da era do conhecimento, o surgimento do capital humano aparece como a força

dominante da economia. Embora na sociedade industrial o capital físico e o financeiro se constituíam em fatores críticos para o sucesso, na economia do conhecimento a importância relativa do capital físico diminui à medida que a tecnologia se torna mais barata e a qualificação, o conhecimento e as habilidades das pessoas crescem em importância. Ademais disso, enquanto na sociedade industrial a educação era direcionada de forma exclusiva para a alfabetização e o provimento de treinamento técnica, na era do conhecimento e da informação a exigência da educação torna-se universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem mais treinamento e educação atualizada para sua aplicação (ZABOT; SILVA, 2002).

O capital humano, outrrossim, constitui-se fonte dos ativos intangíveis em uma organização. De acordo com Zabot e Silva (2002), o fato de as pessoas serem os únicos verdadeiros agentes na empresa, fonte dos ativos intangíveis, e de essas pessoas estarem constantemente direcionando seus esforços em dois sentidos, para fora da empresa no relacionamento com os clientes, e para dentro, mantendo e construindo a organização, permite que tais ativos sejam classificados como um grupo de três elementos: a) competência das pessoas: é considerada ativo intangível, pois, mesmo que não possa ser propriedade de ninguém, exceto da própria pessoa, é inviável conceber uma organização sem pessoas. Em certas organizações do conhecimento existem poucos equipamentos e, como apenas as pessoas podem agir, elas tornam-se tanto os mentores do equipamento quanto os próprios equipamentos; b) estrutura interna: engloba conceitos, patentes, modelos e sistemas, bem como a cultura organizacional. Uma organização e sua estrutura é resultado da criação das pessoas, por meio da interação mútua, desenvolvendo, desse modo, o ambiente; c) estrutura externa: está relacionada não apenas com às relações com clientes e fornecedores, mas também a marcas e à própria imagem da empresa e sua reputação. O valor desses ativos é determinado pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes, algo também difícil de quantificar em termos monetários e mutável com o passar do tempo.

O desenvolvimento do capital humano está centrado, sobretudo, no desenvolvimento das competências. Em uma sociedade na qual a competitividade cresce sempre mais, a competência torna-se um diferencial e um requisito para um desempenho satisfatório das pessoas e das organizações. Uma competência é uma combinação de conhecimentos e comportamentos, conhecimentos estes que reúnem características, tais como, formação, treinamento, experiência, auto-desenvolvimento, habilidades, interesses e vontade (RESENDE, 2003). Nas organizações do conhecimento, algumas competências são indispensáveis: aprender a aprender; comunicação e colaboração (espírito de equipe); raciocínio criativo e resolução de problemas, esperando-se que os colaboradores descubram por si próprios, como agilizar seu trabalho; conhecimento tecnológico, conhecimentos e habilidades globais; desenvolvimento de liderança e auto-gerenciamento de carreira.

Nesse sentido, Silva Filho e Silva (2005) também sustentam que para criar, compartilhar e disseminar o conhecimento no intento de transformá-lo em novas tecnologias e novos produtos, as organizações precisam aprender. Em relação à aprendizagem, torna-se relevante distinguir entre os conceitos de “aprendizagem organizacional” e “organização de aprendizagem”. De acordo com Ruas, Antonello e Boff (2005), a aprendizagem organizacional tem sido vista como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. Na literatura, comumente é delineada como um grupo de percursos pelos quais as empresas concebem e organizam conhecimento e rotinas em suas atividades e em sua cultura, e adaptam e desenvolvem eficácia organizacional através do desenvolvimento e aproveitamento das diversas competências de seu capital humano.

Importa observar que o conceito de aprendizagem organizacional evoluiu rapidamente para cobrir vários aspectos do gerenciamento organizacional. Os pesquisadores e profissionais tentam prover uma descrição holística dessa área e terminam criando uma diversidade de definições, as quais, podem ser agrupadas em seis áreas de enfoques diversos: socialização da aprendizagem individual, processo-sistema, cultura, gestão do conhecimento e melhoria contínua e inovação (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Nos estudos acerca da aprendizagem organizacional, os estudiosos se concentram na descrição e análise distanciada dos processos envolvidos na aprendizagem individual e coletiva, tanto dentro como entre as organizações. Por sua vez, nos trabalhos sobre a organização da aprendizagem, os estudiosos estão preocupados em estabelecer instrumentos metodológicos de diagnóstico e avaliação dos processos de aprendizagem.

Por conseguinte, as organizações de aprendizagem se caracterizam por criar, compartilhar e disseminar o conhecimento. Já as organizações que aprendem, no intento de enfrentar os desafios do ambiente interno e externo, procuram transformar o conhecimento em novas tecnologias e em novos produtos (SILVA FILHO; SILVA, 2005). Ressalte-se, ainda, que a tendência consiste em imaginar que a aprendizagem na organização se proceda de uma maneira planejada, como resposta a uma decisão deliberada da gerência. Mas, conforme destaca, Silva Filho e Silva (2005), acontecimentos inesperados, tanto internos quanto externos à organização, limitam as possibilidades da aprendizagem planejada. Portanto, embora a organização possa aprender de forma planejada, é nas atividades diárias e rotineiras que a aprendizagem se processa.

De acordo com a Resolução nº 4/2005, do CNE/CES (BRASIL, 2005), é imperativo que os cursos de Graduação em Administração ensejem como perfil desejado de seus formandos a: “capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações

e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador”.

Destarte, em decorrência de suas demandas, é natural que a noção de Administração enquanto curso de graduação ofereça incontinenti grande repto e, conseqüentemente, diversos dilemas pedagógicos de difícil solução.

Presentemente, os cursos de graduação em administração têm seus currículos básicos compostos de acordo com as diretrizes do Ministério da Educação, sendo complementados com disciplinas que distinguem as formações características de suas habilidades, suas peculiaridades regionais até mesmo sua formação geral de cidadania.

A Resolução nº 4/2005 (BRASIL, 2005), do CNE/CES, enfatiza que:

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Drucker (1997, p.198) afirma que a Administração seria agora “o que a tradição chamava de arte liberal: [liberal] por lidar com aspectos fundamentais do conhecimento, do autoconhecimento, da sabedoria e da liderança; [arte] por ser uma prática e uma aplicação”.

Em suma, colima-se que a Gestão do Conhecimento diz respeito a uma diversidade de atividades que focam o capital intelectual e os ativos intangíveis da empresa, com a finalidade de trabalhar e organizar dados e informações, transformando-os em conhecimento para que a empresa alcance os objetivos traçados. Esse conhecimento

que é criado necessita ser compartilhado e multiplicado dentro da organização, o que só possível por meio de seu uso.

4 | A IMPORTÂNCIA DA DIDÁTICA

A Didática se configura disciplina cujo objeto específico concerne à técnica de ensino. Portanto, estuda a técnica de ensino em todos os seus aspectos práticos e operacionais, podendo ser conceituada como, segundo Piletti (1990, p. 43), “a técnica de estimular, dirigir e encaminhar, no decurso da aprendizagem, a formação do homem”. Karling (1991, p. 34) conceitua a didática como sendo “a ciência, a técnica e a arte de bem orientar a aprendizagem e de conseguir que o aluno queira aprender”. A didática orienta a ação do professor no alcance do aprendizado do e da educação do aluno. Por meio da didática, o professor passa a conhecer os fundamentos e os princípios científicos que fornecem o embasamento do processo ensino-aprendizagem. Pode também, desenvolver a solução dos problemas sociais por meio do ensino e saber tomar decisões adequadas em termos de escolha dos fins, objetivos e meios para o ensino.

A didática se divide em geral e específica. A geral estuda os princípios, as normas e as técnicas que devem regular qualquer tipo de ensino, para qualquer tipo de aluno, ou seja, oferece uma visão geral da atividade docente. Por sua vez, a didática específica é responsável por estudar aspectos científicos de uma determinada disciplina ou faixa de escolaridade. Por meio dela são analisados os problemas e as dificuldades que o ensino de cada disciplina apresenta e organiza, os meios e as sugestões para resolvê-los (PILETTI, 1990). Enquanto área da Pedagogia, segundo Pimenta e Anastasiou (2002), a didática investiga os fundamentos, as condições e os modos de realizar a educação mediante o ensino. Sendo esta uma ação situada em termos históricos, a didática vai se constituindo como teoria do ensino. Não para criar regras e métodos válidos para qualquer tempo e lugar, mas para ampliar a preocupação com as demandas que a atividade de ensinar produz, com base em saberes acumulados sobre essa questão.

A didática se constitui como um instrumento fundamental na dinamização do processo de ensino e aprendizagem. Reconhecendo-se que ao ensino se configura como fenômeno complexo e como uma prática social, a função da didática é a de compreender o funcionamento do ensino em situação, suas funções sociais e suas implicações estruturais. Além disso, a didática proporciona instrumentos para se realizar uma ação auto-reflexiva como componente do fenômeno que estuda, pois é parte integrante do processo de ensino e não uma perspectiva externa que analisa e propõe práticas de ensinar (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002). Cumpre, ainda, ponderar que a didática se colocar em diálogo com outras áreas epistêmicas construídas e em construção, numa perspectiva múltipla e interdisciplinar, uma vez que o ensino não se

resolve com um único olhar, argumentam Pimenta e Anastasiou (2002). Impende proceder a constantes balanços críticos do conhecimento produzido no seu campo (as técnicas, os métodos, as teorias), para dele se apropriar e criar novos diante das necessidades inovadoras que as situações de ensinar produzem. Como parte do ensino, a didática auxilia a criar respostas novas, assumindo um caráter explicativo e projetivo. No que tange as facilidades disponibilizadas ao professor por meio da didática, Pimenta e Anastasiou (2002, p. 67) acrescentam:

A didática possibilita que os professores das áreas específicas “pedagogizem” as ciências, as artes, a filosofia. Isso é, convertem-nas em matéria de ensino, instituindo os parâmetros pedagógicos (da teoria da educação) e didáticos (da teoria do ensino) na docência das disciplinas e articulando-os aos elementos lógico-científicos dos conhecimentos próprios de cada área.

As principais atividades relacionadas à didática, segundo Piletti (1990), compreendem o planejamento, a orientação e o controle do processo de ensino e aprendizagem. No planejamento, efetua-se a previsão e a programação dos trabalhos escolares para um curso ou para cada unidade do plano de curso ou ainda para cada aula.

Na etapa do planejamento devem ser considerados os seguintes aspectos elencados por Piletti (1990, p. 44):

- Características sócio-econômicas do bairro ou da região;
- Características dos alunos;
- Recursos da região e da escola;
- Objetivos visados;
- Conteúdo necessário para desenvolver o ensino;
- Número de aulas disponíveis para cada assunto;
- Métodos e procedimentos que deverão ser desenvolvidos para melhor compreensão, assimilação, organização e fixação do conteúdo;
- Meios para avaliação e verificação da aprendizagem; e
- Bibliografia básica.

Na fase da orientação, dá-se a execução, por parte do professor, daquilo que foi planejado. Nessa etapa, todas as atividades tem em vista a orientação do aluno para que este alcance os objetivos propostos. É a fase que requer mais habilidade do professor, visto que é aqui que ele deve exercer mais do que em outras fases sua função de liderança, objetivando a motivação dos alunos para a aprendizagem. Para tanto, o docente deve recorrer a métodos, técnicas e procedimentos de ensino no intento de criar uma situação favorável à aprendizagem. A fase de controle no processo de ensino e aprendizagem consiste na constante supervisão do processo de aprendizagem para que o mesmo seja conduzido de modo eficaz. A eficácia aqui está relacionada ao sucesso na estratégia de aprendizado por parte dos alunos. Portanto, eficácia diz respeito àquela ação que alcança seus resultados, diferindo

da eficiência, que compreende apenas a ação realizada em conformidade com as normas estabelecidas, mas sem resultados (PILETTI, 1990).

No que tange especificamente a didática na educação superior, tem-se que muitas vezes os professores não são preparados para o exercício da carreira pedagógica. Conforme pontuam Pimenta e Anastasiou (2002), na maior parte das instituições de ensino superior, incluindo as universidades, embora seus professores possuam experiência significativa e, inclusive, anos de estudos em suas áreas específicas, predomina o despreparo e até um desconhecimento científico do que vem a ser o processo de ensino e aprendizagem, pelo qual são responsáveis quando ingressam na sala de aula. Comumente, os professores ingressam em departamentos que atuam em cursos aprovados, em que já estão estabelecidas as disciplinas que serão ministradas. A partir daí recebem ementas prontas, planejam individual e solitariamente e é nesta condição que devem ser responsáveis pela docência exercida. Não há uma preocupação por parte do departamento ou do curso de estudar e analisar os resultados obtidos.

Ademais disso, os professores da educação superior não recebem orientação em termos de planejamento, metodologia a ser utilizada ou processos avaliatórios a serem empregados, diferentemente do que ocorre com os projetos de pesquisa, os quais se constituem como uma preocupação institucional. Nesse sentido, Pimenta e Anastasiou (2002) sustentam que a questão da docência na universidade ultrapassa os processos de sala de aula, colocando em discussão as finalidades do ensino de graduação, o que tem sido reconhecido em diferentes países.

Ao se examinar o panorama internacional, pode-se constatar nos meios educativos dos países mais avançados, um crescimento da preocupação com a formação e o desenvolvimento profissional de professores universitários e com as inovações no campo da didática. Também se observa uma preocupação com a qualidade dos resultados da educação superior, sobretudo daqueles do ensino de graduação, apontando para a relevância da preparação no campo específico e no campo pedagógico de seus docentes. Ademais, novas demandas são colocadas sob responsabilidade desses profissionais, muitas vezes sobrepondo-os, o que também tem impulsionado estudos e pesquisas na área (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002). Outro fator que tem contribuído para o aumento da preocupação com a formação didática do docente universitário é a influência das novas configurações do trabalho na sociedade contemporânea da informação e do conhecimento, das tecnologias avançadas e do Estado mínimo, reduzindo a empregabilidade. Em virtude disso, eleva-se o afluxo dos profissionais liberais, ex-empregados, ao exercício da docência no ensino superior, cuja oferta de empregos se encontra em expansão.

5 | DIDÁTICA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A didática aplicada à Gestão do Conhecimento deve envolver o ensino reflexivo, ou seja, um ensinar onde sejam desenvolvidas situações nas quais aprendizes motivados possam desenvolver seus conhecimentos acerca da Gestão do Conhecimento. A noção de aprendizado deve envolver aqui, conforme pontua Cowan (2002), o desenvolvimento de habilidades cognitivas, ao invés do simples exercício incidental de dominar determinado conteúdo dentro de contextos disciplinares individuais. Nessa concepção de aprendizado, cabe ao professor o desenvolvimento real de um papel ativo, e mesmo pró-ativo. O professor deve se constituir como uma espécie de orientador, que informe ao aluno comentários construtivos, para que este se sinta estimulado a buscar o conhecimento. Na clarificação da lavra de Cowan (2002), nas situações de aprendizado e de ensino facilitadores a influência do docente para chegar a um propósito encontra-se restrita à provisão das estruturas e das tarefas iniciais, e também existem aquelas nas quais o envolvimento do professor continua durante a realização de atividades pelos aprendizes.

A mediação reflexiva constitui faina complexa, que exige conhecimentos, afirmam Pimenta e Anastasiou (2002). Devido a isso, a identidade de professores constitui também um processo epistemológico que reconhece a docência como campo de conhecimentos específicos configurados em quatro grandes conjuntos, quais sejam: os conteúdos das diversas áreas do saber (das ciências humanas e naturais, da cultura e das artes) e do ensino; os conteúdos didático-pedagógicos, diretamente ligados ao campo da atividade profissional; os conteúdos condizentes a saberes pedagógicos mais amplos do campo teórico da prática educacional; os conteúdos relacionados à explicitação do sentido da existência humana individual, com sensibilidade pessoal e social. Todos esses saberes necessitam ser mobilizados articuladamente nos percursos de formação inicial e contínua. De acordo com o magistério de Pimenta e Anastasiou (2002, p. 80), o professor universitário necessita ter o domínio de seu campo específico de conhecimentos:

[...] ter o domínio do conhecimento para ensinar supõe mais do que uma apropriação enciclopédica. Os especialistas, para o serem, precisam se indagar acerca do significado que esses conhecimentos têm para si próprios, o significado desses conhecimentos na sociedade contemporânea, a diferença entre conhecimentos e informações, conhecimento e poder, qual o papel do conhecimento no mundo do trabalho, qual a relação entre ciência e produção material, entre ciência e produção existencial, entre ciência e sociedade informática.

Destarte, para ensinar, o docente precisa conhecer a relação entre os conhecimentos, como as instituições trabalham o conhecimento e quais os resultados obtidos, bem como quais as condições existentes nelas para o trabalho com o conhecimento na sociedade atual. O ensino na educação superior necessita trabalhar com métodos alternativos que instiguem a participação do aluno no processo de

aprendizagem, diferindo do método tradicional, por meio do qual o aluno fica numa posição passiva e o professor na ativa, no sentido de transmitir conhecimentos e apontar erros cometidos (MARION; MARION, 2006). O sistema tradicional tem como finalidade central à transferência do conhecimento, do professor para o aluno, e a mensuração do nível de conhecimento atingido. Dessa forma, tem-se que tais métodos estão centrados no professor e este é o único responsável por mudar as atividades e o comportamento dos alunos. Nesse sistema tradicional, comumente o professor prepara sua aula antes de ministrá-la. Todavia, esse tipo de ensino se constitui como um menosprezo às capacidades e a inteligência dos alunos (MARION; MARION, 2006).

Ademais disso, de acordo com o magistério de Zabalza (2004), a divisão proporcionada pela metodologia tradicional entre processo de ensino e de aprendizagem é negativa quando se trate de educação. Em virtude disso, muitos professores não se preocupam com o modo como os alunos aprendem e atribuem os fracassos deles à falta de capacidade, de interesse ou de conhecimentos. Os alunos vêem-se obrigados a passar por um processo de aprendizagem abandonados às suas próprias forças e aos seus estilos de trabalho.

Em contraposição ao método de ensino tradicional, emergem outros métodos inovadores, os quais reivindicam o envolvimento maior por parte do estudante nas atividades de ensino-aprendizagem. É esses métodos que o docente universitário deve empregar no ensino da Gestão do Conhecimento, incentivando os alunos a se desenvolverem de forma autônoma, uma vez que os métodos tradicionais se constituem em obstáculos para que os estudantes se tornem “pensadores-críticos”.

Quando o professor volta suas ações didáticas para o desenvolvimento crítico do aluno, a aprendizagem se tornará mais dinâmica. Nesse contexto, possibilita-se aos alunos o desenvolvimento da capacidade de iniciativa de descobrimento, o que torna o processo de aprendizagem contínuo e motiva o crescimento em sua vida profissional. Tanto o aluno quanto o professor são responsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem e cabe ao professor exercer o papel de facilitador da aprendizagem, enquanto que o aluno deve ter a liberdade para escolher, expressar-se a agir (MARION; MARION, 2006).

O surgimento do termo interdisciplinaridade está relacionado à finalidade de corrigir possíveis equívocos e a esterilidade resultante das ciências que se tornaram excessivamente especialistas, sem qualquer comunicação interdisciplinar. De acordo com Santomé (1998), em virtude dessa especialização, emergiram alguns fatores que dificultam a efetivação do processo de interdisciplinaridade, como as paredes que são construídas no interior das disciplinas isoladas e a divisão entre trabalho de pesquisa e de aplicação, o que é consequência da divisão de trabalho (manual e intelectual) existente nas sociedades de estrutura capitalista. Nesse sentido, o ensino da Gestão do Conhecimento precisa lidar com, essas barreiras impostas à interdisciplinaridade, superando as barreiras que isolaram as disciplinas e conciliando a pesquisa e a

aplicação do conhecimento gerado. A necessidade da interdisciplinaridade deve-se ao fato de a Gestão do Conhecimento lidar com diferentes aspectos dentro da organização, os quais se encontram em constante interação, como a tecnologia, os dados, as informações, o capital humano, o capital intelectual, entre outros recursos necessários para o desenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento. Além disso, a própria organização se constitui como um sistema de interações, as quais se constituem tanto no ambiente interno quanto no externo.

A interdisciplinaridade no ensino está pautada na internacionalização da vida social, econômica, política e cultural. Desse modo, entender o significado das propostas curriculares integradas implica na consideração das dimensões globais da sociedade e do mundo no qual se vive.

A interdependência é uma das palavras mais indispensáveis nos novos modelos de vida e sociedade. O poder e, portanto, as questões políticas, econômicas, culturais, religiosas e militares estão cada vez mais inter-relacionadas, e além disso seus cenários são mais internacionais" (SANTOMÉ, 1998, p. 84).

O processo didático de desenvolvimento da interdisciplinaridade no ensino da Gestão do Conhecimento, da mesma forma que ocorre nas demais disciplinas, envolve várias fases. Conforme explica Braga (1999), a primeira delas compreende a integração, correlacionando diversas disciplinas que são desenvolvidas separadamente. Apenas em alguns momentos é estabelecida uma coordenação planejada, quando partes de cada uma delas, para serem mais bem compreendidas, necessitam de conteúdos típicos das outras.

A segunda etapa da ótica interdisciplinar reside na integração por meio de temas, tópicos, ou idéias, que passam a constituir a vertebração das distintas áreas de conhecimento ou disciplinas. É possível integrar uma ampla gama de conteúdos e atividades de diversas disciplinas. Tais disciplinas são atravessadas por um interesse comum e, ao mesmo tempo, se defrontam com as dificuldades de um trabalho integrado, uma vez que passam a se subordinar à idéia que serve para governar a proposta de integração. A terceira compreende a integração em torno de uma questão prática e diária. Há problemas cotidianos, cuja compreensão e avaliação requerem conhecimentos, habilidades e procedimentos que não se localizam especificamente em uma disciplina e sim em diversas. Estes são os denominados problemas transversais e a forma de fazer frente aos mesmos pressupõe propostas de trabalho integrado.

Por fim, a quarta forma de integração que é proporcionada pela interdisciplinaridade, segundo propõe Braga (1999), ocorre por meio de temas ou investigações propostas pelos alunos. A diferença dessa modalidade de integração em relação às anteriores, é que os próprios alunos decidem o tema ou problema que será empregado como eixo para organizar os conteúdos das diferentes áreas de conhecimento.

Por conseguinte, pensando a interdisciplinaridade como transformadora das relações universitárias, é importante que os professores das diferentes especialidades, na universidade, passem a trabalhar conjuntamente. A organização universitária tem como tarefa facilitar o trânsito entre os departamentos para ao exercício epistemológico interdisciplinar e o desenvolvimento dos projetos de pesquisa. Ademais de uma didática direcionada para a interdisciplinaridade, o ensino da Gestão do Conhecimento precisa estar em constante atualização em termos de materiais didáticos, uma vez que a realidade organização na qual a Gestão se aplica pressupõe constantes inovações. Assim, da mesma forma que o ensino como um todo é resultado da realidade atual da sociedade, também a Gestão do Conhecimento precisa se adequar as necessidades do mercado.

Schafranski (2003) afirma que as dinâmicas da sociedade contemporânea vêm a solicitar que a prática educativa guarde relações com as transformações e exigências do contexto atual, no qual a educação e a aquisição de conhecimentos passam a se constituir em pontos estratégicos para o desenvolvimento econômico e social. Com base nessas condições, são impostas novas solicitações à educação, de acordo com os significativos avanços das forças produtivas, que vieram gerar uma nova cultura, centrada no conhecimento científico e tecnológico, tidos hodiernamente como o mais efetivo fator de produção no mundo capitalista. Paralelamente em que é necessário existir uma relação entre a prática educativa e as transformações sociais, também a formação dos professores universitários deve ser continuada, pois, conforme salientam Pimenta e Anastasiou (2002), a qualificação se constitui como um fator-chave no fomento da qualidade em qualquer profissão, sobretudo na educação, que experimenta mudanças constantes.

Zabalza (2004) destaque que o exercício da profissão docente requer uma sólida formação, não apenas nos conteúdos próprios da disciplina, mas também nos aspectos correspondentes a sua didática e ao encaminhamento das diversas variáveis que caracterizam a docência. O autor também pontua que a formação dos professores universitários, no sentido de qualificação científica e pedagógica compreende um dos fatores centrais da qualidade da universidade. Por conseguinte, um dos desafios que se faz presente na atualidade em termos de formação dos docentes universitários é ter a orientação distinta para sua função, transformando-os em profissionais da “aprendizagem”, em vez de especialistas que conhecem bem um tema e sabem explicá-lo, deixando a tarefa de aprender como função exclusiva do aluno, o qual terá de se esforçar significativamente até conseguir assimilar, de fato, o que o professor lhe ensinou (ZABALZA, 2004).

Na compreensão de Zabalza (2004), antes do compromisso com a disciplina, o docente possui um compromisso em relação aos alunos, razão pela qual ele deve servir como facilitador, fazendo o que estiver ao seu alcance para que os alunos tenham acesso intelectual aos conteúdos e as práticas da disciplina. Portanto, o professor deve possuir a competência científica, relacionada ao conhecimento do

âmbito científico ensinado, e a competência pedagógica, ligada ao comprometimento do docente com a formação e com a aprendizagem dos estudantes. O professor necessita ampliar os conhecimentos que tem acerca da aprendizagem e sobre a forma como os alunos aprendem. Quanto mais o professor aprofundar seus conhecimentos em relação a aprendizagem, melhores serão as condições para facilitá-la. Ademais, na ausência de conhecimentos suficientes sobre o assunto, o professor tende a conceber a aprendizagem alheia em função dos parâmetros pelos quais ele mesmo aprende (ZABALZA, 2004).

Outro importante aspecto a ser enfocado na didática do ensino da Gestão do Conhecimento diz respeito à ênfase no dueto prática e teoria. No entender de Marion e Marion (2006), inexistem dúvidas acerca do fato de que o fundamento para os discípulos em geral esteja situado essencialmente em conceitos. No entanto, a prática desses conceitos é indispensável para melhor sedimentação da aprendizagem. Marion e Marion (2006) não pretendem afirmar que a melhor metodologia consiste em primeiro ensinar a teoria para depois dar a prática. Em determinadas situações, torna-se mais adequado ensinar a prática em primeiro lugar. Assim, por exemplo, uma criança aprende primeiro a falar para depois aprender a norma oficial da língua.

As atividades práticas em laboratório, os estudos de caso, jogos, entre outras atividades de simulação, permitem aos estudantes a oportunidade de entrarem em contato com experiências que reforçam os conceitos apresentados em sala de aula. Dentro dessa perspectiva, tal prática deverá ser empregada para praticamente todos os pontos. No entanto, o professor pode optar por despertar em primeiro lugar a prática para, posteriormente, expor a teoria em sala de aula que explica aquela prática. O ensino de uma teoria que justifica a prática adiciona valor e utilidade ao processo de ensino e aprendizagem (MARION; MARION, 2006). Ainda conforme Marion e Marion (2006), o aumento do tempo disponível para a discussão de casos é atividade que pode ser concretizada quando algumas atividades típicas de sala de aula podem ser transformadas em atividades práticas.

Destarte, testes, exames e outras avaliações podem ser realizados em campo, com base em situações reais, proporcionando mais tempo disponível para a interação professor/estudante e estudante/estudante na sala de aula. Simulações computadorizadas e aplicativos no computador, além de experimentos comportamentais são componentes importantes das atividades de laboratório. A associação constante entre teoria e prática é substancial quando se trata do ensino da Gestão do Conhecimento. É fundamental que os alunos tenham contato com diferentes situações que perpassam as organizações para aprenderem a dirimir problemas recorrendo à teoria que lhes é apresentada pelo docente.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dessa importância do conhecimento, as organizações necessitam

geri-lo de forma correta e a metodologia da Gestão do Conhecimento auxilia o emprego eficaz dos dados e informações, transformando-os em conhecimento. Ademais disso, por meio da gestão, o conhecimento, que é propriedade individual, tende a ser identificado e compartilhado na organização, agregando valor às tarefas dos que o detém e contribuindo para o alcance de resultados otimizados por parte da organização.

Ao se abordar a didática aplicada à Gestão do Conhecimento, emerge que tal disciplina é fundamental para a qualidade do ensino, uma vez que contribui para o direcionamento eficaz do processo de ensino e aprendizagem. A didática auxilia no planejamento, na orientação e no acompanhamento da aprendizagem do aluno, disponibilizando ao docente diferentes métodos e técnicas que o ajudam a criar situações de aprendizado. Importa salientar que no ensino da Gestão do Conhecimento a relação entre aluno e professor não se deve dar de forma unidirecional: o professor explicando o conteúdo e o aluno simplesmente absorvendo. Esse método tradicional não contribui para o verdadeiro aprendizado, porquanto o aluno permanece sempre numa posição estática e não participa ativamente do ensino. O professor deve desenvolver atividades de tal forma que instigue o aluno a participar, dando-lhe liberdade de escolha. Nesse sentido, a função central do professor é atuar como facilitador do processo de aprendizagem do aluno.

No ensino da Gestão do Conhecimento, o docente deve focar o desenvolvimento da capacidade reflexiva dos seus alunos e a dinamicidade do ensino. Dessa forma, torna-se relevante o ensino interdisciplinar, pois permite que o aluno possa manejá referenciais teóricos, conceitos, procedimentos, habilidades de disciplinas diversas, no intento de compreender ou solucionar as questões e problemas propostos. Ademais disso, é fundamental que o professor faça uso de atividades por meio das quais os alunos possam verificar o funcionamento dos ensinamentos teóricos na prática. Em outros termos, isso significa que deve haver uma constante interação entre doutrina e práxis para que o aluno desenvolva conhecimentos concretos sobre o funcionamento da Gestão do Conhecimento no âmbito das organizações.

Nos cursos de Graduação em Administração, configura-se o desafio de fomentar um conhecimento generalizador, simultaneamente filosófico, pragmático, sociológico, econômico, psicológico qualitativo e quantitativo, institucionalizado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração,

A par dos conteúdos de formação básica, os quais devem prover os diversos campos do conhecimento exigidos pela referida Resolução, tais como Filosofia, Psicologia, Sociologia, Ciência Política, Informática, Direito, Economia, metodologia científica, dentre outras, verifica-se a necessidade de acrescer a Gestão do conhecimento e sua didática. Esta disciplina é de fundamental importância e fundamenta a compreensão e eficácia das disciplinas subsequentes de conteúdo profissionalizante.

Enfim, fica patente que se faz mister contemplar a Gestão do Conhecimento não

apenas nos cursos de pós-graduação, mas também no âmbito do bacharelado.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAGA, Ana Maria. Reflexões sobre a superação do conhecimento fragmentado nos cursos de graduação. In: LEITE, Denise (Org.). **Pedagogia universitária: conhecimento, ética e política no ensino superior**. Porto Alegre: UFRGS, 1999.

BRASIL. Conselho Nacional de educação. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 20 maio 2009

CALDAS, Ricardo W.; AMARAL, Carlos Alberto A. **Mudanças, razão das incertezas**: introdução à gestão do conhecimento. São Paulo: Cla, 2001.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

COWAN, John. **Como ser um professor universitário inovador**: reflexão na ação. Porto Alegre: Artmed, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KARLING, Argemiro Aluísio. **A didática necessária**. São Paulo: IBRASA, 1991.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LAPA, Eduardo. **Gestão do conteúdo**: como apoio à Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações: São Paulo: Nobel, 2004.

MARION, José Carlos; MARION, Arnaldo Luís Costa. **Metodologias de ensino na área de negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.

PILETTI, Claudino. **Didática geral**. 11. ed. São Paulo: Ática, 1990.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Lea das Graças Camargos. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2002. v. 1

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOMÉ, Jurjo Torres. **Globalização e interdisciplinaridade**: o currículo integrado. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

SCHAFRANSKI, Márcia Dérbli. **Pedagogia no ensino superior**: sociedade cognitiva. Curitiba: Juruá, 2003.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; SILVA, Lucas Frazão (Orgs.). **Tecnologia da informação e gestão do conhecimento**. Campinas: Alínea, 2005.

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário**: seus cenários e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

IMPORTÂNCIA DAS REDES SOCIAIS NO EMPREENDEDORISMO: ESTUDO DE CASO EM UMA CONFEITARIA

Rosana Martins

Instituto Federal Catarinense - Campus Avançado
Sombrio, acadêmica
Sombrio - SC

Débora Volpato

Faculdade Senac – Criciúma, docente
Criciúma - SC

Vanilda Pereira Silvano de Oliveira

Instituto VOA – gestora
Araranguá - SC

de manter atualizadas as redes sociais que são importantes para a divulgação dos produtos. Dessa maneira aumentando a interação com os seguidores que acompanham a confeitoria.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Confeitoria. Marketing digital. Redes sociais.

IMPORTANCE OF SOCIAL NETWORKS IN ENTREPRENEURSHIP: A CASE STUDY IN A CONFECTIONERY

ABSTRACT: This paper presents a qualitative research, in which a case study was conducted in a confectionery shop to present: how social networks are used, what benefits the entrepreneurs have to use these media, how was the process of developing content generation and also identify some points that can be improved, such as making a weekly schedule, following a schedule with publication dates and times. It was also proposed to set aside a few hours of the week to analyze social media information and prepare content for posts. And in times of greater confectionery production overload, such as Christmas and Easter a third person is hired to take care of social networks. And so the partners can handle all the candy production, while keeping up with the social networks that are important for the promotion of products. Thus increasing interaction with the followers who follow the confectionery.

RESUMO: Esse artigo apresenta uma pesquisa qualitativa, na qual foi realizada um estudo de caso em uma confeitoria para apresentar: como são utilizadas as redes sociais, quais benefícios trouxe aos empreendedores o uso dessas mídias, como foi o processo de desenvolvimento da geração de conteúdo e também identificar alguns pontos que podem ser melhorados como: realizar um planejamento semanal, seguir um cronograma com datas e horários das publicações. Foi proposto também que seja reservado algumas horas da semana para analisar informações das redes sociais e preparar o conteúdo para as postagens. E nas épocas de maior sobrecarga de produção da confeitoria, como: natal e páscoa uma terceira pessoa seja contratada para cuidar das redes sociais. E assim os sócios conseguirem dar conta de toda a produção de doces, sem deixar

1 | INTRODUÇÃO

A inovação trazida pela era digital mudou completamente a forma de comunicação das mídias, novas plataformas foram desenvolvidas, e a mudança foi acontecendo rapidamente e a sociedade está cada dia mais envolvida nesse novo sistema (ROSSINI, 2018).

Os hábitos dos usuários tem sido cada dia mais acompanhados virtualmente, gerando informações relevantes para o desenvolvimento de produtos e serviços, afetando a gestão do marketing realizado pelos empresários (ZOROVICH, 2018).

É importante que desde o processo de criação do negócio os empreendedores já se envolvam e busquem conhecimento com os possíveis clientes, para obter informações importantes para melhor desenvolver suas ideias (BORGES; FILION; SIMARD, 2008).

Os empreendedores sabem que para seu negócio ser conhecido precisa ser inserido no meio virtual, para facilitar a comunicação com seu público alvo e assim usar as estratégias certas para o marketing (SEBRAE, 2018).

Diante dos pressupostos acima citados, este artigo trata da importância de desenvolver o marketing de um pequeno empreendimento no ramo de confeitoria, por meio das redes sociais para apresentar o diferencial dos doces dessa confeitoria que são elaborados de modo artesanal.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing digital

De acordo com Kotler e Armstrong (2000), o marketing não é apenas a venda de um produto ou serviço, mas sim a criação de um valor para o cliente assim lhe proporcionando satisfação na busca do que deseja.

A era digital permitiu um novo jeito de fazer marketing, encantando e fidelizando clientes, esse novo modelo de contato com o público-alvo deve ser usado como uma estratégia, já que os clientes estão cada vez mais exigentes (FERREIRA; FIGUEIREDO, 2013).

Para Carvalho e Murback (2014), com o surgimento das tecnologias e com o desenvolvimento dos meios de comunicação as redes sociais passaram a ser uma ferramenta importante e popular, formando assim um ambiente dinâmico para o crescimento de negócios.

Os empreendedores devem aproveitar desse ambiente virtual para dar maior visibilidade para aos seus negócios e as opções da web são uma ótima oportunidade, já que são gratuitas e de fácil acesso aos pequenos empresários e para seu público

alvo (SEBRAE, 2018).

As redes sociais permitiram mudanças no processo de comunicação entre as pessoas, por meio delas foi possível estreitar a distância entre as pessoas e assim se aprofundar ainda mais na história de empresas e seus profissionais e acompanhando o que antes só se via nas grandes mídias (GOMES; ALVES. 2017).

2.2 Empreendedorismo

Para a Endeavor (2017), um estudo aponta que em cidades mais desenvolvidas onde se encontra um maior número de empreendedores, os mesmos são vistos como peças importantes para o desenvolvimento da economia.

“Temos bons empreendedores no Brasil, pessoas com capacidade de criação e de investimento, um mercado amplo, mas temos que conectar tudo isso a melhores políticas públicas de investimento em infraestrutura” (FRAGOSO, 2018, p, 16).

Para Baggio e Baggio (2015) os empreendedores passam por fases para desenvolver a sua ideia, tais como: reconhecer a oportunidade e avaliar se é possível aproveitá-la, desenvolver o planejamento do negócio, definição dos recursos que serão precisos e administrar a organização que foi criada para colocar em prática a ideia que vai gerar renda.

Mesmo com o compartilhamento de informações e conteúdos entre os empreendedores onde mostram os desafios enfrentados, muitos se sentem sozinhos na gestão dos seus negócios, e são em rodadas de conversas sobre o dia-a-dia que ideias podem surgir para inovar a gestão (ENDEAVOR, 2018).

Para Lima (2007), é importante evitar a sobrecarga de atividades diárias e se possa dedicar tempo para que as estratégias do negócio sejam discutidas analisando os próximos passos em curto, médio e longo prazo.

Esses empreendedores assumem vários papéis no negócio, devem dedicar tempo para controlar as finanças, para acompanhar o comercial, para desenvolver a gestão do negócio entre outras funções necessárias para o bom andamento da pequena organização (BORGES; FILION; SIMARD, 2008).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conceito de pesquisa pode ser visto como a busca por uma resposta de algo que se deseja ser esclarecido, ou se já se tem a resposta ser conhecido de modo mais detalhado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Neste contexto, a pesquisa descritiva considera problemas e fatos que merecem compreensão, porém não são encontrados registros em documentos e afins, por isso necessitam de coleta e um registro ordenado no local onde ocorre, para que o pesquisador consiga obter as informações que deseja (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A pesquisa pode ser definida como estudo de caso, que para Theóphilo e Martins (2009), tem como objetivo o entendimento total de uma situação, buscando compreender a realidade do quê ou quem está sendo estudado, também considerada a melhor estratégia de pesquisa para a abordagem qualitativa.

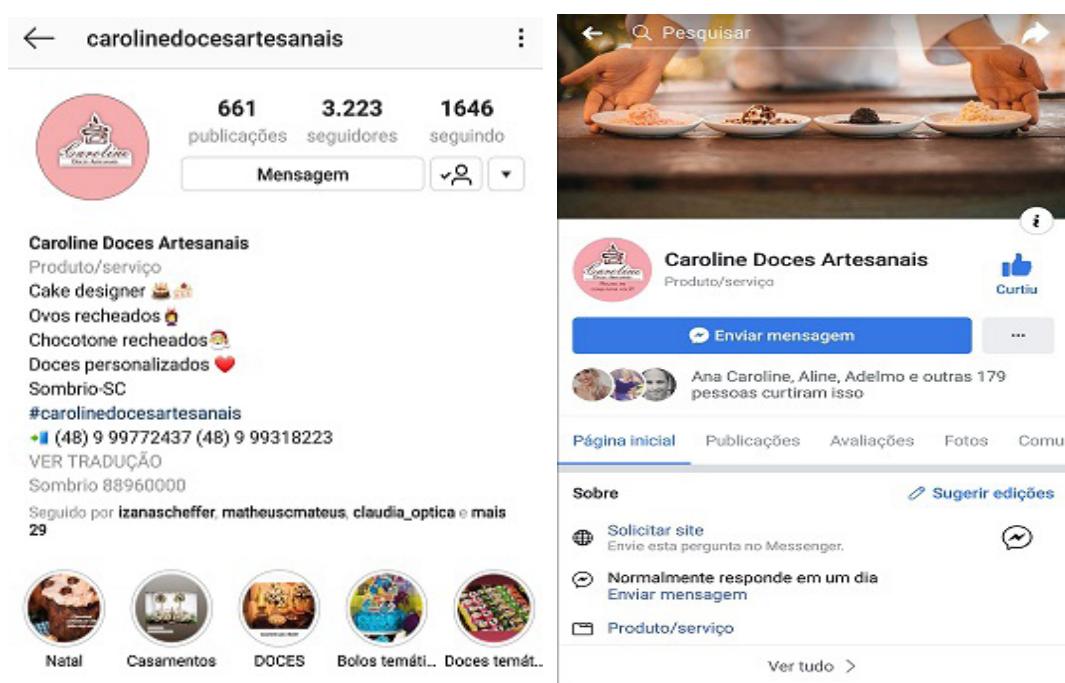
Já a pesquisa qualitativa é a melhor abordagem para tratar o assunto pesquisado, já que seu objetivo não é apresentar números, usar estatísticas, mas apresentar características que não são calculáveis, desse modo o pesquisador é considerado o elemento chave para o bom desenvolvimento da pesquisa (PINHEIRO, 2010).

4 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O negócio objeto de estudo surgiu por meio das habilidades de um jovem casal que viu no empreendedorismo um meio de tornar seu sonho realidade, mesmo os dois seguindo com suas profissões, ela uma farmacêutica e ele um gestor. Ela tinha as habilidades necessárias para se tornar uma grande confeiteira, ele para gerir um negócio.

Ambos desde pequenos sonhavam em ter uma empresa e ao perceberem que os doces que produziam em festas de família poderiam ser um bom produto para desenvolver um negócio com diferencial, surgiu em 2015 a Caroline Doces Artesanais, objeto do estudo.

No mesmo ano o perfil comercial foi criado no aplicativo Instagram e também uma página no *Facebook*, já que apenas os perfis pessoais e o *WhatsApp* não eram suficientes para divulgar os produtos oferecidos. Desde a criação, o perfil no *Instagram* já conquistou 3.223 seguidores, como mostra o *print* realizado dia 13 de janeiro de 2019.



Página da empresa objeto de estudo

Fonte: Dados coletados pelas autoras.

A cozinha da casa da confeiteira foi o primeiro espaço de produção do negócio por três anos. No final de 2017 foi planejada a aquisição de um *container* para montar a cozinha, pois as encomendas cresciam e a cozinha de casa já estava ficando pequena para a estrutura da empresa.

Para a empreendedora: “Muitas vezes descobrimos os dons em momentos descontraídos... desde a infância tínhamos isso na veia, o lado empreendedor...” Ainda um dos vários objetivos ao fazer seus doces é proporcionar o prazer de saborear os produtos caseiros, fazer com o que o ato de comer um doce seja prazeroso e leve os clientes a querer conhecer ainda mais sobre a história da marca.

A primeira foto publicada no perfil do *Instagram* era uma montagem de quatro fotos de tortas com a logo no meio, a legenda instigava as pessoas a encomendar uma torta para seu café de final de semana. As primeiras fotos publicadas eram das tortas, que foi o primeiro produto desenvolvido e que era a receita que fez com que o doce da confeiteira se tornasse o produto chef.



 Curtido por coelhoomarinaa e outras 4 pessoas
carolinadocesartesanais E você? Já encomendou sua torta para o café desse final de semana? Faça sua encomenda pelos números 9977-2437 ou 9931-8223. Temos disponíveis os sabores: morango, limão, maracujá ou doce de leite com amendoim. Em breve mais novidades...

30 DE JULHO DE 2015



 Curtido por anafeck e outras 19 pessoas
carolinadocesartesanais Faça sua encomenda para o final de semana, pelo telefone ou whats 9977-2437.

25 DE SETEMBRO DE 2015

Página da empresa objeto de estudo

Fonte: Dados coletados pelas autoras.

Com o perfil comercial foi possível que pessoas de outras cidades também tivessem acesso ao perfil da marca. E quando a confeiteira aperfeiçoou suas habilidades fazendo um curso por uma instituição profissionalizante, os seguidores também acompanhavam as novidades que estavam sendo desenvolvidas.

Quanto mais doces eram encomendados mais os empreendedores tinham que desenvolver suas habilidades, dúvidas foram sendo esclarecidas com profissionais da área com mais experiência, que foram tornando-se parceiros. A confeiteira considera o compartilhamento de ideias muito importante no processo de crescimento dos gestores de um negócio.

Os empreendedores, em sua maioria, costumam trocar informações sobre os desafios enfrentados, porém esse hábito não é comum para muitos empreendedores

e se sentem sozinhos para comandar seus negócios. (ENDEAVOR, 2018).

De acordo com a proprietária, o que os clientes gostam de acompanhar são os bastidores dos produtos sendo feitos, como a massa do bolo sendo batida, ou a confeiteira fazendo a decoração de um doce, utilizando o *stories*, que é um recurso disponível no *Instagram*, com esse recurso é possível transmitir vídeos de poucos segundos e fotos, e fica disponível para ser visualizado por 24 horas.

Com a preocupação de gerar um melhor conteúdo com fotos de qualidade e não apenas as fotos feitas com o celular, em 2017 uma decisão foi tomada pelos sócios: contratar um fotógrafo para criar as fotos para a divulgação dos panetones que seriam produzidos para aquele natal.



Curtido por alinemalafotografa e outras 45 pessoas
carolinadocesartesanais 😊Quem provou? AMOU!

Nosso querido e exclusivo chocotone recheado de Amarena, com amoras orgânicas.

✓ Ótima escolha pra presentear aquela pessoa que ama a combinação do doce e o azedinho das frutas.

Encomendas pelos telefones/Whatsapp:

- 9 99772437
- 9 99318223

Ver 1 comentário

7 DE DEZEMBRO DE 2017 • VER TRADUÇÃO



Curtido por paulaolivonutri e outras 29 pessoas

carolinadocesartesanais 😊Chocotone de Limão com ganache de chocolate meio amargo ❤️

16 DE DEZEMBRO DE 2017 • VER TRADUÇÃO

Página da empresa objeto de estudo

Fonte: Dados coletados pelas autoras.

A decisão das fotos profissionais foi relevante para o desenvolvimento da geração de conteúdo da confeitaria. Os empreendedores ficaram satisfeitos e surpreendidos com o resultado do trabalho. Com fotos de melhor qualidade foi possível criar um material gráfico para divulgação virtual, compartilhar também por meio de mensagens via *WhatsApp*.

Com um conteúdo de qualidade, fazer uma publicação patrocinada no *Facebook* e no *Instagram* gera mais resultados, quem não segue o perfil e página e recebe uma foto de um produto que não conhecia no seu perfil, fica instigado a conhecer o produto.

Em uma das publicações desse tipo realizada no natal de 2017, os empreendedores ficaram surpreendidos com novos clientes e a procura por seus produtos. E além das fotos do natal de 2017, esse trabalho profissional foi contratado para a páscoa de 2018 e novamente para o natal de 2018.

Nas redes sociais principalmente no *Instagram* são as fotos que vendem o

produto, que fazem com que as pessoas fiquem curiosas para procurar quem os fabrica, valores, onde encontrar e quais outros produtos produz. Por isso é tão importante fazer boas fotos acompanhadas de legendas que expliquem o produto.

Conforme observado nas publicações do perfil do *Instagram*, em algumas publicações não foram usadas a opção da localização. Deve ser levado em consideração que as pessoas fazem buscas sobre o que querem usando as localizações. Por exemplo: busca pela localização Sombrio e pesquisa o quem tem sido publicado nesse local.

Além da #carolinedocesartesanais que é padrão nas publicações, usar outras #hashtags de acordo com o conteúdo. Quando analisado as publicações foi observado quem não tinham #hashtags quem pudessem ser usados nas buscas de possíveis seguidores.

Nota-se como é importante se colocar no lugar do seu público alvo, entender através de pesquisas e observações como usam as redes sociais para buscar por produtos de seu interesse. Uma sugestão é criar listas com as #hashtags que melhor combinam com as publicações.

Muito importante além de uma foto ou vídeo de qualidade que mostre como é seu produto, da localização e das #hashtags, a elaboração de uma legenda deve ser pensada e analisada. Levar em consideração o fácil entendimento da mensagem que deseja passar, sem erros ortográficos, usar de recursos gráficos como símbolos também deixa sua legenda mais atrativa.

Quando alguém comentar nas publicações interagir com esse usuário que pode ser tornar um seguidor, agradecendo, curtindo o comentário, e caso seja alguma pergunta responder pelo *direct* que é a caixa de mensagem do *Instagram*.

Para manter páginas atualizadas com conteúdo, mostrar novidades e atender a todos é tarefa que precisa de dedicação e tempo. Para pesquisar, elaborar o conteúdo, fazer a publicação e acompanhar os resultados do que está sendo divulgado.

Porém, com a sobrecarga de atividades dos afazeres do negócio e também trabalhando em outros lugares os sócios sentem que poderiam dedicar mais tempo para realizar mais publicações, não só as postagens, mas também o preparo do conteúdo, fotos, vídeos dos bastidores entre outros itens importantes. Assim uma área importante da confeitoria fica preferida por outras funções, já que precisam fazer várias coisas ao mesmo tempo.

Mas conforme observado é preciso uma melhor organização das atividades da confeitoria, em muitos casos o que os empreendedores precisam talvez não seja mais tempo, e sim planejamento e organização, para dedicar o tempo certo para cada item a ser realizado não só no marketing.

A partir dos dados obtidos na pesquisa, pode-se analisar que a empresa em estudo conseguiu um grande desenvolvimento do negócio através das redes sociais, já que as mesmas serviram de vitrine para seus produtos. Quem é cliente indica, publica foto do doce que comprou marca o perfil e a #hashtag da empresa para

mostrar a outras pessoas quem faz aquele doce que gostou.

Os sócios consideram muito importante essa opção de marketing, pois são acessíveis financeiramente, já que precisa apenas tem um aparelho celular e acesso à internet. Conseguem interagir com os seguidores, acompanhar o que se publica neste setor, estar atentos as novidades.

Claro que com os vários afazeres do negócio muitas pesquisas e publicações são deixadas de lado ou quando são realizadas, muitos detalhes podem passar despercebidos principalmente em épocas do ano que fabricam muitos doces temáticos como: ovos recheados na Páscoa e panetones recheados no Natal.

Uma sugestão é que uma terceira pessoa faça esse trabalho de redes sociais nas épocas de maior sobrecarga de pedidos, ainda mais que são produtos diferenciados e que podem ser usados para presentear. Um consultor em redes sociais pode ser alguém que se encaixe nessa função ou alguém que seja contratado por temporada.

Os sócios devem planejar o que, quando e como devem ser feitas as publicações: *stories*, vídeos, fotos e o atendimento ao cliente como enviar catálogos dos produtos e responder perguntas. Assim os empreendedores conseguem fazer realizar suas atividades sem deixar de lado o marketing do negócio, não só nessas épocas do ano, mas em outras que possa vir a ter muitos pedidos.

E para os outros meses que o trabalho da confeitoria segue um ritmo mais tranquilo, sem sobrecarga de trabalho, os sócios podem continuar realizando essas atividades de redes sociais, porem com planejamento e melhor organização.

Uma sugestão que uma vez na semana seja reservada algumas horas na semana que podem ser distribuídas conforme fique mais adequadas para os sócios para discutir sobre as redes sociais da empresa, analisar informações como: quantos seguidores aumentou em uma semana, quem fez contato por meio do perfil no *Instagram* e pagina no *Facebook*.

Observar quais publicação conseguiram mais visualizações, comentários, assim pode-se fazer outras publicações com mesmo estilo. Definir o que será publicado na semana seguinte, se já tem algum material pronto ou precisar ser feito, caso já tenha algum vídeo de um bolo sendo preparado, ou relembrar uma foto antiga de algum doce que fez sucesso e ainda é encomendado, também alguma foto que algum cliente mandou de um doce que comprou e gostou muito para fazer um repostar e marcar o cliente.

É importante que os empreendedores tenham um cronograma com as atividades a serem realizadas e também a descrição do que ser feito. Por exemplo: Segunda-feira publicar uma foto antes das 08:00hs desejando uma boa semana aos seguidores. No período da noite uma foto com a montagem de várias fotos das encomendas do final de semana.

Nota-se que é fundamental que os empreendedores reservem um tempo durante a semana para discutir pontos importante sobre as redes sociais, quem deve cuidar das publicações, que conteúdo publicar, quais os melhores horários e dias da

semana. Caso tenha alguma data importante no calendário fazer uma postagem para esse dia. Por exemplo: dia do confeiteiro, do cliente, do empreendedor entre outras datas.

Planejamento e organização são fundamentais para o bom andamento das atividades das redes sociais, basta analisar como está a rotina do negócio, e reorganizar algumas tarefas para conseguir aquele tempo se falta e usá-lo para pensar no seu negócio e organizar os objetivos, preparar um cronograma e colocar o que foi discutido em prática.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing está em constante desenvolvimento e com ele veio a mudança no comportamento do consumidor e dos prestadores de serviço/produto. As pessoas procuram por marcas, por quem desenvolve o que consomem, por qual empresa pode oferecer esse ou aquele produto.

E essas pesquisas são realizadas nas redes sociais. O conhecido marketing boca a boca, que é aquela conversa com amigos e familiares hoje fica registrado na internet, é possível comentar, mandar mensagens, fotos, vídeos, indicações são feitas indicando o perfil e página. O ambiente as redes sociais se tornou um grande centro comercial, onde quanto mais atrativo for o perfil, mais curtidas tiver a foto mais pessoas querem acompanhar o conteúdo que os empreendedores geram sobre seu negócio.

O uso das redes sociais foram de extrema importância para a confeitaria estudada. Desde a criação do negócio até hoje os clientes e futuros clientes usam desses recursos para procurar pelos doces caseiros elaborados pela Caroline Doces Artesanais e fazer indicações. As pessoas demonstram o interesse pela marca deixando registrado seu *like*, comentando, marcando amigos que gostariam de apreciar os produtos.

Por isso vimos que é essencial que o perfil seja bem descrito que tenha a imagem da marca, nome de busca conforme o negócio, localização, telefones para contato e que esteja sempre atualizado com as novidades. Pois quem não é visto não é lembrado.

Desse modo é preciso dedicação, planejamento e organização das atividades nas redes sociais para que haja uma maior e melhor interação com o público alvo do negócio. No caso da empresa em estudo foi sugerido contratar uma terceira pessoa para cuidar das redes sociais, nas épocas de maior sobrecarga de trabalho, que são: Natal e Páscoa, datas que são fabricados muitos doces temáticos.

E para as demais épocas do ano um planejamento no qual os sócios possam se preparar para as publicações da semana seguinte, sempre reservar algumas horas para discutir as informações disponibilizadas pelos aplicativos.

O Instagram que é a rede mais usada pelos proprietários disponibiliza muitas

informações sobre a interação dos usuários como: horário que os seguidores mais usam o aplicativo, quantas contas descobriram o perfil, publicações mais visualizadas, onde moram e faixa etária dos visitantes do perfil entre outros.

Quando os afazeres são pensados e definidos com datas, horários e responsáveis tudo se torna mais claro. E assim os empreendedores podem aumentar sua presença nessa grande praça comercial virtual onde tudo acontece com muita rapidez e interatividade.

É sugerido mais pesquisas sobre as redes sociais e seu uso pelos empreendedores

REFERÊNCIAS

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: conceitos e definições.** Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2015.

BORGES, Cândido; FILION, Louis J; SIMARD, Germain. **Jovens empreendedores e processo de criação de empresas.** Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 8, edição especial, p. 39-63, nov e dez. 2008. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/209/209> Acesso em: 03 de dez. 2018

CARVALHO, Vanessa O; MURBACK, Fábio G R. **Estudo da utilização das redes sociais digitais nas empresas brasileiras.** Revista do curso de administração/PUC Minas. Edição 2014, Artigo 8, 29/12/2014. Disponível em: https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo41_2014.pdf Acesso em: 08 de out. 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

ENDEAVOR. Índice das cidades empreendedoras 2017. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/6588/1512651268AF-REAL-ICE-2017-web.pdf> Acesso em: 07 de fev. 2019.

ENDEAVOR. **Os desafios dos empreendedores brasileiros.** Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F6588%2F1468617878pesquisa-102.pdf> Acesso em: 06 de dez. 2018.

FERREIRA, José Aníbal; FIGUEIREDO, Júlio César Bastos. **A evolução do marketing digital.** Revista da ESPM, São Paulo, n. 01, p. 25-29, jan/fev. 2013.

FRAGOSO, Ronaldo. **Na rota da transformação.** Revista da ESPM, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 10-16, abr-jun. 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Ed UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acesso em: 25 de set. 2018.

GOMES, Juliana Cristina O; ALVES, Diego L S. **Mídia social como ferramenta de comunicação para promoção de imagem: um estudo de caso sobre fan page ‘No Piauí é Assim’.** Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2017/resumos/R57-1731-1.pdf> Acesso em: 05 de dez. 2018.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing.** 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LIMA, Edmilson. **Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e**

médias empresas: um estudo... Revista de Negócios Blumenau, v. 12, n. 4, p.86-100, OUT/DEZ. 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/27866/visao-compartilhada--equipe-de-direcao-e-gestao---Acesso-em-05-de-dez.-2018>.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para cursos de tecnologia.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

Rossini, Antoninho. **Os desafios da era pós-digital e as novas mídias.** Revista da ESPM, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 79-88, jul-set. 2018.

SEBRAE-BA. **Guia completo sobre marketing digital para micro e pequenas empresas.** Disponível em: [http://conteudo.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/\[eBook%20SebraeBA\]%20Guia%20completo%20sobre%20mkt%20digital%20para%20MPEs.pdf](http://conteudo.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/[eBook%20SebraeBA]%20Guia%20completo%20sobre%20mkt%20digital%20para%20MPEs.pdf) Acesso em: 05 de dez. 2018.

ZOROVICH, Marcelo. **Gestão 4.0: novo desafio no percurso do administrador formado pela ESPM.** Revista da ESPM, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 26-31, abr-jun. 2018.

MEDIÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS PLATAFORMAS DE FINANCIAMENTO COLETIVO NO BRASIL – CROWDFUNDING DE RECOMPENSA

Roque de Moraes Martins

Universidade de Fortaleza – Unifor
Fortaleza – Ceará

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

Universidade de Fortaleza – Unifor
Fortaleza – Ceará

RESUMO: O *Crowdfunding* tem sido nos últimos dez anos uma alternativa de crédito ágil, de baixo custo e que insere no mercado todo tipo de empreendedor e negócio. Essa alternativa faz frente aos métodos tradicionais que são os bancos. No entanto, como todo negócio *online* gera desconfiança do público usuário principalmente por ser do segmento financeiro, buscou-se propor nesta pesquisa uma ferramenta de medição da governança para essas plataformas de *crowdfunding*. Portanto, apresentou-se um modelo de medição do nível de governança nas plataformas de *crowdfunding* de recompensa existentes no Brasil. O método utilizado foi por meio de pesquisa descritiva com análise quantitativa e qualitativa de dados, utilizando a técnica *Multi-Attribute Global Inference of Quality* (MAGIQ) proposta por McCaffrey e Koski (2006), e análise de conteúdo dos dois maiores sites de *crowdfunding* do tipo recompensa no Brasil, definindo-se fatores e subfatores, e em seguida se estabeleceu hierarquia e pesos

de importância dos elementos encontrados a partir dos princípios de governança corporativa indicados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015). Conforme proposta da pesquisa, foi construído um índice para medição da governança e, em seguida, aplicado nas duas maiores plataformas que atuam na modalidade de recompensa no Brasil, chamadas Cartase e Kickante, cujo resultado apontou como REGULAR para aderência ao programa de governança, podendo-se concluir que há um caminho a percorrer na maturidade em governança em *crowdfunding* de recompensa no Brasil, bem como há uma carência de regulamentação para o setor, que traria maiores garantias aos usuários.

PALAVRAS-CHAVE: *Crowdfunding*. Método MAGIQ. Governança corporativa. Informação assimétrica. Inovação.

CORPORATE GOVERNANCE
MEASUREMENT ON COLLECTIVE
FINANCING PLATFORMS IN BRAZIL -
REWARD CROWDFUNDING

ABSTRACT: Crowdfunding has been in the last ten years an agile, low-cost credit alternative that inserts in the market all types of entrepreneurs and businesses. This alternative faces the methods banks. However, as every online business generates distrust of the user public

mainly because it is of the financial segment, we have tried to propose in this research a tool of measurement of the governance for these crowdfunding platforms. Therefore, a model of measurement of the level of governance was presented in the crowdfunding platforms of reward existing in Brazil. The method used was through descriptive research with quantitative and qualitative data analysis, using the Multi-Attribute Global Inference of Quality (MAGIQ) technique proposed by McCaffrey and Koski (2006), and content analysis of the two largest crowdfunding sites of the (IBGC) (2015). In this context, the Brazilian Corporate Governance Institute (IBGC) (Brazilian Institute of Corporate Governance) (IBGC) was established as the hierarchy and importance of the elements found on the basis of the principles of corporate governance. According to the research proposal, an index for governance measurement was constructed and then applied to the two largest platforms that operate in the reward mode in Brazil, called Cartase and Kickante, whose results pointed to REGULAR for adherence to the governance program. we conclude that there is a way to go in maturity in governance in crowdfunding of reward in Brazil, as well as there is a lack of regulation for the sector, that would bring greater guarantees to the users.

KEYWORDS: *Crowdfunding*. MAGIQ method. Corporate governance. Asymmetric information. Innovation.

1 | INTRODUÇÃO

A discussão a respeito de governança corporativa tem suas raízes no problema de agência, quando Jensen & Meckling (1976) definem uma relação de agência como um contrato em que uma ou mais pessoas (o principal) envolve outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço em seu nome por meio da delegação de autoridade de decisão a ser tomada pelo agente.

O conflito de interesses relatado no problema de agência tem como parte da solução a implantação de uma boa governança corporativa, que são claramente reconhecidos pelas empresas participantes, principalmente nos aspectos relativos a aprimorar a transparéncia, melhorar a gestão da empresa, melhorar a imagem da empresa, permitir o alinhamento entre os acionistas e executivos e facilitar o acesso ao capital (IBGC, 2009). Com o surgimento de novos negócios digitais, percebe-se a necessidade de expandir o olhar da governança, principalmente os de segmento financeiro e operações creditícias.

De acordo com Cuesta *et al.* (2014), o *crowdfunding* tem experimentado um grande desenvolvimento em todo o mundo nos últimos anos, devido à combinação de três forças fundamentais, a saber: a mobilização da oferta e da procura motivada pelo cenário de crise econômica, o avanço das telecomunicações e das tecnologias na era digital, e a ausência de um quadro regulatório especificamente definido, pois é um fenômeno novo e não há requisitos de informação devido à dificuldade de encontrar dados estatísticos.

Conforme Freedman e Nutting (2015), *crowdfunding* é um método de coleta de

muitas pequenas contribuições, por meio de uma plataforma de financiamento *online*, para financiar ou capitalizar uma empresa ou projeto.

Segundo Machado & Mendonça (2015), no Brasil são arrecadados US\$ 2 milhões diariamente em campanhas de *crowdfunding*, que variam de doações, pré-compras, empréstimos ou mesmo aquisição de ações lucrativas. A perspectiva é de que este mercado teria movimentado mais de 5 bilhões de dólares pelo mundo.

Martínez (2014) comenta que vários empreendedores que usam o *crowdfunding*, fizeram as plataformas e projetos crescerem nos últimos anos, possivelmente devido à chegada da crise e o problema atual para obter financiamento dos bancos. Este rápido crescimento resultou em uma necessidade de regulamentar essa operação para melhorar a segurança, transferência e prevenir fraudes.

A partir desta perspectiva, este trabalho realiza um estudo de governança corporativa nas plataformas de *Crowdfunding* de recompensa no Brasil, pelo qual se apresenta como questão de pesquisa: Como os princípios da Governança Corporativa estariam contemplados nas plataformas de *Crowdfunding* de recompensa no Brasil? A pesquisa tem como objetivo geral propor um mecanismo de medição da governança para empresas ou plataformas de *crowdfunding* de recompensa que atuam no Brasil, por meio dos elementos fundamentais identificados nos quatro princípios de governança corporativa indicadas pelo IBGC.

Como objetivos específicos o trabalho visa: (1) definir subfatores com base nos princípios de governança corporativa indicados pelo IBGC; (2) aplicar e avaliar a metodologia de medição de governança nas duas maiores plataformas de *crowdfunding* de recompensa do Brasil.

Diante deste cenário, este trabalho é importante porque busca desenvolver uma metodologia de medição da governança corporativa para as plataformas de *crowdfunding*, visando cobrir uma lacuna sobre os estudos que apontam necessidade de maior controle e regulamentação. Não obstante, contribui para que as empresas desse segmento possam envidar esforços na implementação de ferramentas de governança, tendo em vista que podem utilizar esse recurso para identificar em que nível se encontram.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origem e conceito de governança corporativa

A linha de estudo mais aceita indica que a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência" delineado no estudo de Jensen & Meckling (1976). Nesse cenário, a relação do proprietário (acionista) e um agente especializado (administrador) pode gerar divergências, assimetria de informação, que é o entendimento que cada um dos grupos tem daquilo que consideram ser o melhor para a empresa.

Para Candeloro (2012), governança é um conjunto de princípios e práticas que permeiam um modelo de gestão, seja no âmbito corporativo, familiar ou social e que estão voltadas para diversos objetivos, dentre os quais, dar maior visibilidade e transparência às decisões empresariais, minimizando os potenciais conflitos de interesses entre os diferentes agentes das organizações e aumentando o valor da empresa e o retorno do acionista.

A CVM (2002), como órgão regulador, trata a governança corporativa como um 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, utilizando das seguintes práticas: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Portanto, as empresas de qualquer segmento e profissionais que atuam implantando governança, devem se adaptar as novas tendências e seguir um plano bem estruturado com premissas básicas para orientar e disseminar aos *stakeholders*.

2.2 Princípios básicos de governança corporativa

Conforme o IBGC (2015, p. 20 e 21) os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas de mercado, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros. A seguir os princípios e respectivos conceitos:

Transparência

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização (p.20).

Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (p.21).

Prestação de Contas (accountability)

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis (p.21).

Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos (p.21).

Vários são os motivos que podem levar uma empresa a adotar as melhores práticas de governança corporativa, dentre eles estão a busca por preservar e otimizar

o seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para longevidade, administrar conflitos de interesses de maneira mais efetiva e conseguir avaliar, de forma permanente, seu propósito (França, Guberovic, & Tonon, 2016).

Nascimento e Reginato (2013) comentam que não existe um único modelo de governança, uma vez que eles são resultantes de valores moldados sob a influência dos traços culturais e institucionais das nações, do estágio econômico que usufruem, e da própria fase do desenvolvimento organizacional em que se encontram.

2.3 A assimetria de informação e a falta de regulamentação no *crowdfunding*

A característica do negócio *crowdfunding* pode gerar um risco para os projetos e dificuldade de aporte de recursos na plataforma, pois segundo Fleming & Sorenson (2016) é um fenômeno emergente e em evolução, que não é particularmente bem compreendido pelo público em geral e, em alguns aspectos, nem mesmo por aqueles que nele participam.

As preocupações de assimetria de informação são críticas quando uma parte não possui informações sobre a qualidade de outra pessoa ou quando uma das partes está preocupada com a tendência comportamental de outra parte (Stiglitz, 2000 como citado em Courtney, Dutta, & Li (2017)).

Em *crowdfunding*, o fundador pode saber mais sobre a qualidade subjacente do projeto do que os apoiantes potenciais e os patrocinadores podem ser prejudicados da informação em relação à credibilidade do fundador para produzir e entregar o produto ou serviço como prometido (Ahlers *et al.*, 2015; Gerber *et al.*, 2012; Mollick, 2014 como citado em Courtney *et al.*, 2017).

Especificamente no Brasil, observa-se riscos inerentes a essa operação, e mais ainda para o tipo de *crowdfunding* estudado neste trabalho que é o de recompensa. Pode-se citar alguns riscos importantes, tais como: a falta de regulamentação, ser controlado por uma única pessoa ou um grupo de controle, as próprias operações de domínio da empresa e indivíduo ou empresa que gerencia as operações de levantamento de dinheiro, esses três últimos complementados por Rechtman & O'Callaghan (2014).

Courtney *et al.* (2017) ressaltam ainda que a assimetria de informação entre duas partes pode levar a trocas ineficientes e resultar potenciais em falhas de mercado, e no contexto do financiamento empresarial, os investidores e apoiadores externos geralmente possuem informações incompletas e imperfeitas sobre a perspectiva da *startup* em relação ao empreendedor.

Mollick (2014) descobriu que a maioria dos fundadores (mais de 75%) cumprem suas obrigações de forma atrasada, podendo afetar suas capacidades de receber financiamento empresarial.

Portanto, é evidente a importância de um acompanhamento e regulamentação

para o setor de *crowdfunding*. Portanto, uma possível consequência da divulgação limitada associada com *crowdfunding* é o aumento da fraude e informações imprecisas (Schwartz, 2013).

O *Crowdfunding* de recompensa ainda não está regulamentado no Brasil. No entanto, em novembro de 2016, a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) lançou edital de Audiência Pública SDM Nº 06/2016, onde propunha modelo de regulamentação de *Crowdfunding* na modalidade de *Equity* ou de investimentos, cuja regulamentação foi editada em 13/07/2017 por meio da instrução CVM 588, importante passo para observar a atuação desse modelo de negócio crescente.

3 | METODOLOGIA

Este estudo realizou uma pesquisa descritiva, cujo objetivo é identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão (Collis & Hussey, 2005).

É uma pesquisa de natureza quantitativa, tendo em vista que para o processo de elaboração do índice de medição de governança adotou-se a análise multicritério por meio da técnica *Multi-Attribute Global Inference of Quality* [MAGIQ]. De acordo com McCaffrey & Koski (2006), a técnica MAGIQ é usada na maioria das vezes para comparar sistemas relativamente similares, a fim de avaliar a qualidade relativa do produto, mas também se usa para comparar diferentes construções de um determinado sistema, a fim de avaliar o progresso da qualidade.

Os métodos quantitativos de pesquisa se baseiam no paradigma positivista, em que a racionalidade reina de forma absoluta. O propósito maior de uma pesquisa positivista é, justamente, explicar a ocorrência de um determinado fenômeno (Gomes & Araújo, 2005).

Esta pesquisa é também de natureza qualitativa, uma vez que os principais dados utilizados como insumos foram respostas a entrevistas, conteúdos e pesquisas sobre o assunto em questão. Quanto à coleta de dados para responder à questão de pesquisa, foram planejadas sete fases:

1. a primeira, fez-se uma revisão bibliográfica sobre *crowdfunding* na base de dados da EBSCOhost, onde foram coletadas publicações que abordaram o tema;
2. na segunda, fez-se análise de conteúdo dos princípios de governança corporativa desenvolvidos pelo IBGC, catalogaram-se os subfatores para serem utilizados para a construção da ferramenta de medição do índice de governança para as plataformas de *crowdfunding*. Realizou-se, ainda, uma análise de conteúdo em dados secundários, tais como: entrevistas de sócios e *posts* em *blogs* para complementar a análise de conteúdo dos sites, e as-

sim identificar os subfatores contidos na relação entre plataforma e usuário, tanto criador do projeto como o contribuinte, tendo em vista principalmente os termos de uso;

3. na terceira fase, elaborou-se questionário aberto para peritos em governança e *crowdfunding* para validar os fatores e subfatores encontrados na literatura;
4. na quarta, elaborou-se uma *survey*, por meio de um questionário aplicado a 30 especialistas com perfis que contemplam *expertise* em governança, tecnologia da informação, inovação e microfinanças. O intuito foi confirmar a decomposição hierárquica dos subfatores extraídos dos conceitos dos princípios de governança;
5. na quinta fase, calculou-se pesos com base na técnica de análise de multicritério por meio da ferramenta MAGIQ proposta por McCaffrey e Koski (2006). Os fatores foram classificados do fator mais importante para menos importante no contexto da governança. Feita a ordenação e atribuição dos pesos relativos a cada um dos níveis da hierarquia, o próximo passo na análise MAGIQ é calcular o valor global. O Peso Global (PG) de cada subfator é o resultado da multiplicação do peso de cada Subfator (SF) pelo peso do seu respectivo Fator (PF), conforme equação 1: **PG = SF x PF (Equação 1)**;
6. na sexta, achado os pesos, tornou-se possível a formulação de um coeficiente de importância para cada fator e subfator, além de tornar possível a medição do nível de governança de cada plataforma de *crowdfunding*. A partir dessas definições, aplicou-se nas duas maiores plataformas que possuem característica de recompensa no Brasil (<http://crowdfundingsnobrasil.com.br/>), Cartase e Kickante;
7. na sétima e última fase para efeito de teste, aplicou-se a ferramenta por meio da análise de conteúdo nas duas maiores plataformas de *crowdfunding* de recompensa do Brasil, identificando assim a relação com os princípios de governança.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os dados da pesquisa, e está dividida em três partes. Na primeira, têm-se a participação dos peritos e especialistas com a pesquisa exploratória via questionários abertos e fechados. Na segunda, apresenta-se a classificação de fatores e subfatores e resultados obtidos por meio dos questionários aplicados. Por fim, demonstra-se a construção da ferramenta de medição de governança e sua aplicação das duas plataformas de *crowdfunding* citadas na seção 3, sexta fase.

4.1 Análise de conteúdo e ponderação dos fatores

De acordo com os princípios de governança indicados pelo IBGC (2015), elaborou-se uma estrutura de fatores e subfatores que foram sugeridos para medição da governança nas plataformas de *crowdfunding*. Propôs-se, portanto, a estrutura hierárquica dos fatores e subfatores representada na Figura 1.

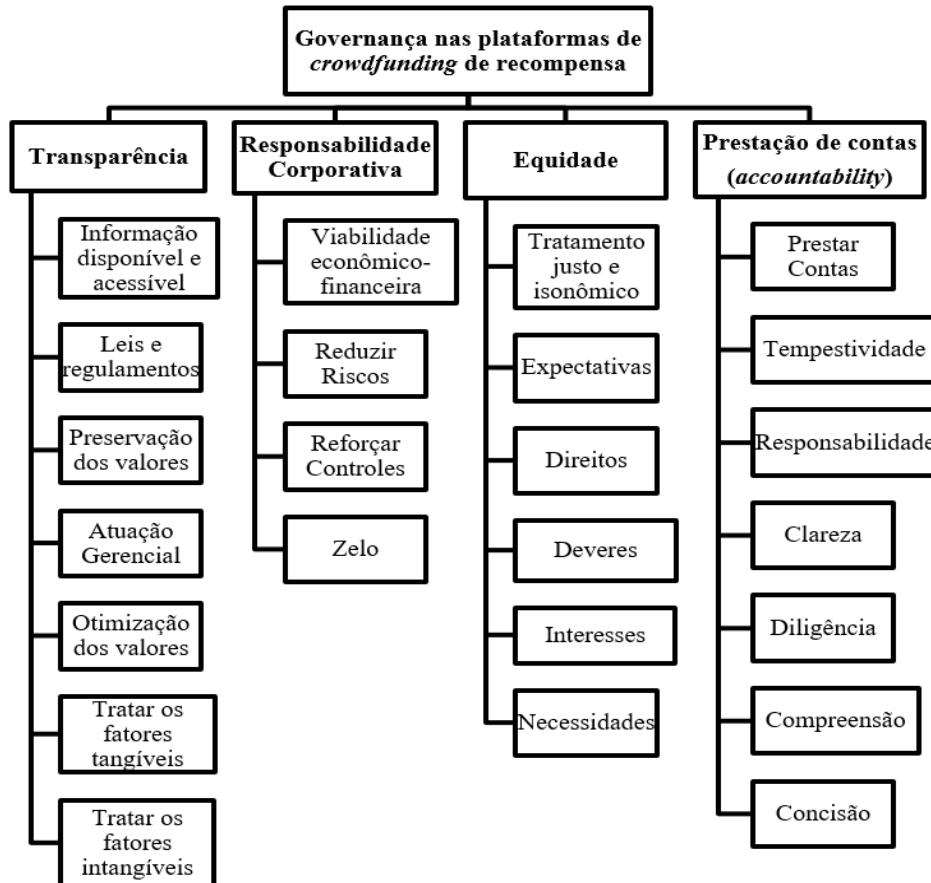


Figura 1: Representação hierárquica dos determinantes de Governança para plataformas de *crowdfunding* de recompensa

Fonte: Elaborada pelo autor conforme pesquisa *survey* realizada com especialistas (2017).

4.2 Colaboração de peritos e especialistas – classificação de fatores e subfatores

O questionário aberto aplicado aos peritos teve o objetivo de corroborar com o modelo proposto na pesquisa na identificação dos fatores e subfatores envolvidos nos pilares de governança corporativa sugeridos pelo IBGC. Já o questionário fechado na pesquisa *survey*, foi aplicado aos especialistas para identificar o ordenamento dos fatores e subfatores, classificando de forma hierárquica para ser atribuído os pesos que calculam a medição do índice de governança a ser criado e aplicado nas plataformas.

Como consequência do resultado das respostas dos especialistas, foi elaborada tabela de classificação e grau de importância (*ranking*) dos fatores determinantes para medição da governança em plataformas de *crowdfunding*. Na Tabela 1 têm-se a síntese dos resultados dessas avaliações dos especialistas, cujos pesos apresentados

são as médias aritméticas dos respondentes (Nogueira, 2014).

Classificação	Fator	Peso Global - N1
1º	F4 - Transparência	0,3653
2º	F3 - Responsabilidade Corporativa	0,2722
3º	F1 - Equidade	0,2139
4º	F2 - Prestação de Contas	0,1486

Tabela 1: Classificação dos fatores e sua pontuação

Fonte: Elaborado pelo autor conforme pesquisa *survey* realizada com especialistas (2017).

4.2.1 Análise dos subfatores do fator transparência

A pesquisa apontou com maior peso para o fator Transparência, o subfator “Informação disponível e acessível” com 0,0965 pontos, seguido de “Leis e Regulamentos” 0,0678 pontos, ambos subfatores despontam com os principais dentre os sete classificados.

Dentro do contexto de conflitos de informação, em que, de um lado, estão os proprietários ou *stakeholders* com seus anseios e, de outro, os administradores com suas técnicas e teorias, Bianchi *et al.* (2009) observam que o intuito de manter a informação disponível é minimizar esses conflitos e, também, reduzir a assimetria informativa para surgir a governança corporativa de fato.

4.2.2 Análise dos subfatores do fator responsabilidade corporativa

O ordenamento dos subfatores do fator Responsabilidade Corporativa apontou como maior peso o subfator “viabilidade econômico-financeira” com 0,1138 pontos, seguido de “reduzir riscos” com 0,0593 pontos, ambos subfatores despontam com os principais dentre os quatro classificados.

Segundo França, Guberovic & Tonon (2016), a preservação e a otimização do valor econômico da empresa constituem-se em condições necessárias para sua viabilidade em longo prazo.

4.2.3 Análise dos subfatores do fator equidade

A pesquisa apontou com maior peso para o fator Equidade, o subfator “Tratamento justo e isonômico” com 0,0589 pontos, com ampla pontuação comparado aos demais itens classificados. Portanto, essa pontuação condiz com os autores De Brito & Timbó (2016), que comentam que quando se trata de equidade, a governança impõe tratamento justo a todos os sócios e partes interessadas (*Stakeholders*).

4.2.4 Análise dos subfatores do fator prestação de contas

A pesquisa apontou com maior peso para o fator Prestação de Contas, o subfator “Prestar Contas” se destaca com maior pontuação 0,0302 pontos, e não menos importante percebe-se uma estreita relação entre os subfatores “tempestividade”,

“responsabilidade” e “clareza” com pontuações próximas, 0,0274, 0,0263 e 0,0259, respectivamente, o que denota grande importância no contexto da prestação de contas.

4.3 Construção e aplicação do índice de governança nas plataformas de crowdfunding

Com base no resultado do cálculo dos pesos dos subfatores, e o respectivo peso global, elaborou-se a tabulação dos fatores e subfatores. Por meio de um quadro com escala de avaliação, buscou-se medir o índice de governança corporativa das plataformas pesquisadas, conforme Tabela 2.

Escala	Avaliação
8,1 a 10,0	Muito Bom
6,1 a 8,0	Bom
4,1 a 6,0	Regular
2,1 a 4,0	Ruim
0,0 a 2,0	Péssimo

Tabela 2: Escala de avaliação do índice de governança das plataformas de *crowdfunding*

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A escala tem o intervalo de 0,0 a 10,0, sendo considerado PÉSSIMO a nota mínima e como nota máxima a classificação MUITO BOM para governança corporativa. Ou seja, caso a plataforma se enquadre em algum dos intervalos, pode-se identificar qual o nível de governança dela, que estará respaldada pelo somatório dos pesos de cada subfator.

Foi avaliado se as plataformas evidenciam a prática de algum subfator pesquisado. Para tal, aplicou-se o SIM, quando havia evidência da prática levando a pontuação total; EM PARTE quando a prática não era aplicada na totalidade, mas possuía indícios, obtendo metade dos pontos; e o NÃO quando não possuía a prática do subfator, não pontuando.

Após aplicação, verificou-se que as plataformas apresentaram avaliação REGULAR para governança, pois a Kickante obteve nota 5 (cinco) e a Cartase obteve a nota de 6 (seis), conforme resumo no Tabela 3.

FATORES	PESO*	KICKANTE	CARTASE
Transparência	4	2	3
Responsabilidade Corporativa	3	1	1
Equidade	2	1	1
Prestação de Contas (<i>accountability</i>)	1	1	1
PONTUAÇÃO TOTAL	10	5	6

Tabela 3: Resumo da avaliação do índice de governança para as plataformas de *crowdfunding*

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

* Os valores fracionados foram arredondados para atribuir a nota prevista na proposta de escala do índice de governança.

Observa-se que a plataforma Cartase obteve pontuação maior que a Kickante, e a diferença está no fator Transparência, pelo fato de que a Cartase anualmente apresenta relatório de resultados e volume de transações realizadas, tanto em quantidade como em valor. Portanto, atendendo o subfator SF1 - “Tratar os Fatores Tangíveis” que exige relatórios de indicadores econômicos e financeiros da plataforma de *crowdfunding*.

Para três fatores: Responsabilidade Corporativa, Equidade e Prestação de Contas, as duas plataformas obtiveram a mesma pontuação, inferindo-se que há uma espécie de *Modus Operandi* na tratativa dos subfatores desses fatores.

Como limitações presentes nesse estudo destacam-se a dificuldade de acesso aos proprietários/sócios das plataformas de *crowdfunding* e o pouco conhecimento do público sobre o tema *crowdfunding*. Todavia, acredita-se que os achados desta pesquisa podem contribuir substancialmente para o crescimento das publicações de *crowdfunding*.

5 | CONCLUSÃO

Percebe-se que o tema governança corporativa tem dominado o mundo dos negócios, tendo em vista a necessidade de transparência nas relações, bem como a necessidade de ter a informação assertiva e a devida velocidade para promover maior competitividade e segurança.

A pesquisa aponta para necessidade de visualizar níveis de governança em plataformas de *crowdfunding*, que é um segmento de negócio que está contido no ambiente de economia colaborativa e têm crescimento exponencial no Brasil e no mundo.

Considerando que há dificuldade para encontrar material substancial que facilite a busca por plataformas de *crowdfunding* de recompensa que promovam o mínimo de governança em suas relações de negócio, a pesquisa revela que se pode fazer uso de fatores e subfatores determinantes para medição do nível de governança dessas plataformas.

Em resposta ao objetivo específico, que visa a aplicação da ferramenta de medição de governança nas duas maiores plataformas de *crowdfunding* de recompensa do Brasil, avaliou-se como REGULAR para as duas plataformas analisadas, obtendo um índice de intervalo entre 4,1 a 6,0, em que a plataforma Cartase ficou com nota 6 (seis) e a Kickante com nota 5 (cinco).

Apesar das notas, percebe-se que o pouco que existe de atributos para governança é decorrente das legislações paralelas existentes, ou seja, as plataformas procuram adaptar seu relacionamento como os usuários de acordo com leis que regem a internet e leis que regulam contratos e relações de consumo.

A pesquisa pretende contribuir com subsídios concretos de avaliação desse

segmento de negócio que necessita de regulamentação e maior transparência na forma de fazer negócios, visto que há uma lacuna na doutrina, tem-se pouca pesquisa sobre o assunto, e ainda sugere para estudos futuros a pesquisa seja realizada sob a perspectiva e avaliação dos usuários das plataformas, sócios das plataformas e órgãos reguladores, podendo-se estender para outros tipos de *crowdfunding*.

REFERÊNCIAS

- Bianchi, M., da Silva, C. V., Gelatti, R., & da Rocha, J. M. L. (2009). **A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil:** um levantamento da produção científica do Enanpad entre 1999 e 2008. *ConTexto*, 9(15).
- Candeloro, A. P. P., Rizzo, M. B. M. D., & Pinho, V. (2012). **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** São Paulo: Trevisan Editora Universitária.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Bookman.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Decisão do Colegiado de 29/05/2002.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Edital de Audiência Pública SDM N° 06/2016.
- Courtney, C., Dutta, S., & Li, Y. (2017). **Resolving information asymmetry: Signaling, endorsement, and crowdfunding success.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(2), 265-290.
- Cuesta, C., de Lis, S. F., Roibas, I., Rubio, A., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2014). CUESTA, Carmen et al. **Crowdfunding en 360º: alternativa de financiación en la era digital.** BBVA Research. [Sitio web]. Bilbao. [Consulta: 20 Enero 2016]. Disponible en: <https://www.Bbvareresearch.com/publicaciones/crowdfunding-en-360o-alternativa-definiciacion-en-la-era-digital>.
- De Brito, F. A., & Timbó, G. P. R. (2016). **Fronteira entre Gestão Empresarial e Governança Corporativa.** *Revista Metropolitana de Governança Corporativa* (ISSN 2447-8024), 1(2), 101-111.
- Fleming, L., & Sorenson, O. (2016). **Financing by and for the Masses.** *California Management Review*, 58(2), 5-19.
- França, S., Guberovic, S. R., & Tonon, D. H. (2016). **Cultura Organizacional e a contribuição da Governança Corporativa nas micro e pequenas empresas brasileiras após a morte do seu fundador.** *Revista Metropolitana de Governança Corporativa* (ISSN 2447-8024), 1(1), 46-60.
- Freedman, D. M., & Nutting, M. R. (2015). **A brief history of crowdfunding. Including Rewards, Donation, Debt, and Equity Platforms in the USA.** Recuperado de <http://www.freedmanchicago.com/ec4i/HistoryofCrowdfunding.pdf>
- Gomes, F. P., & Araújo, R. M. D. (2005). **Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo.** *Seminários em Administração*, 8.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Relatório Panorama Governança Corporativa 2009.** Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/GC-Panorama2009.pdf>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure.** *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Machado, L. H. M., & de Mendonça, R. U. (2015). **Análise do Crowdfunding no Empreendedorismo Brasileiro—Características e Tendências.** *South American Development Society Journal*, 1(3), 37.

Martínez A. M. (2014). **Crowdfunding: una alternativa de financiación online.** Disponível em: <http://repositorio.upct.es/handle/10317/4147>

McCaffrey & Koski J. N. (2006). **Test Run-Competitive analysis using MAGIQ.** MSDN Magazine-Louisville, 35-40.

Nascimento, A. M. & Reginato L. (2013). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional.** São Paulo: Atlas.

Nogueira, C. A. G. **A aplicabilidade do método MAGIQ no contexto das políticas públicas.** *Nota Técnica N° 57 – IPECE*, 2014.

Projeto de Lei 6590/2013. Câmara dos Deputados. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=597101>

Ravi, V. (2012). **Evaluating overall quality of recycling of e-waste from end-of-life computers.** *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 145-151.

Rechtman, Y., & O'Callaghan, S. (2014). **Understanding the Basics of Crowdfunding.** *The CPA Journal*, 84(11), 30.

Schwartz, A. A. **Crowdfunding securities.** *Notre dame law review*, v. 88, p. 1457, 2013.

ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE MARCAS PRÓPRIAS SOB A PERSPECTIVA DO FORNECEDOR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE ALIMENTOS

Daniel Ferreira Hassel Mendes

Centro Universitário UniEvangélica, Departamento
de Administração
Anápolis – Goiás

Bento Alves da Costa Filho

Centro Universitário UniAlfa
Goiânia - Goiás

RESUMO: As Marcas Próprias são um fenômeno mundial e sua participação no mercado é crescente tanto em outros países quanto no Brasil. Em regiões como países da Europa, as participações das Marcas Próprias no varejo chegam próximo aos 50%. No Brasil, a participação é bem mais tímida apesar de crescente. Muito se tem discutido na literatura sobre este fenômeno principalmente em meados da década de 1990 e início dos anos 2000. Porém poucos trabalhos acadêmicos discorrem sobre a perspectiva do fornecedor de Marcas Próprias. Este presente trabalho faz uma análise dos pontos positivos e negativos do ponto de vista do fornecedor de Marcas Próprias. Um estudo de caso foi realizado em uma empresa fornecedora de Marcas Próprias a fim de evidenciar na prática estes pontos positivos e negativos sob a ótica do fornecedor. Uma pesquisa qualitativa (entrevista com sócio fundador) foi realizada para entendermos melhor estes pontos. Por fim, uma pesquisa

quantitativa no mercado de Goiânia com 140 pessoas foi feita no intuito de endereçar um dilema atual vivenciado por esta companhia estudada: hoje o fornecimento de marcas próprias tem mais ajudado ou prejudicado a empresa? As ações tomadas pela empresa a fim de minimizar os impactos negativos têm surtido efeito? Dados desta pesquisa foram analisados utilizando o programa SPSS e os resultados demonstram que a empresa tem tido sucesso no que tange as ações realizadas a fim de minimizar os impactos negativos do fornecimento de Marcas Próprias e, portanto, deveria continuar com as estratégias e ações implementadas até o presente momento.

PALAVRAS-CHAVE: Marcas Próprias; Pontos Positivos; Pontos Negativos; Fornecedor.

PRIVATE LABEL DEVELOPMENT ANALYSIS
FROM A PROVIDER PERSPECTIVE: A CASE
STUDY IN THE FOOD SECTOR

INTRODUÇÃO

No Brasil, as marcas próprias (MP) tiveram início no começo do século XX. Porém só a partir da década de 1980, com a chegada ao Brasil de novas bandeiras do varejo mundial, é que as MP foram se desenvolvendo como uma forma de diferenciação e competição no mercado. Uma grande explosão de crescimento

das MP aconteceu a partir de meados dos anos 1990 e o conceito se espalhou por todo o país.

A participação dos produtos de marcas próprias representou, em 2011, 4,9% do mercado em termos de valor e 6,5% em termos de volume, conforme a Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO). Passou de 261 com 39.500 itens, em 2006, para 302 com 64.000 itens, em 2011, quanto ao número de categorias existentes. A participação no setor está abaixo dos percentuais internacionais, que correspondem de 15% a 40%. Apesar do rápido desenvolvimento do setor na última década, neste momento é levada à cena a avaliação de continuidade por parte dos fornecedores de MP, em decorrência das dificuldades enfrentadas junto as grandes corporações varejistas e de novos canais mais lucrativos para escoamento de seus produtos (ABMAPRO, 2016).

Como forma de se diferenciarem dos concorrentes, gerando crescimento através de sua extensão e reforçando as relações com os consumidores, as MP tornam-se cada vez mais importantes no decorrer dos últimos anos (MIQUEL-ROMERO, CAPLLIURE-GINER, ADAME-SÁNCHEZ, 2014).

Foi neste novo conceito de MP que a Mendes Alimentos Ltda se propagou e ganhou mercado. Por ter um produto de qualidade, diferenciado de grande parte dos concorrentes, e por oferecer a oportunidade a varejistas, restaurantes, bares e lanchonetes de associarem sua marca a esta qualidade, a empresa cresceu em um ritmo fora dos padrões em indústrias alimentícias.

Porém hoje a empresa passa por um momento diferente de quando surgiu e abriu seu mercado consumidor. A empresa cresceu, a sua marca se fortaleceu, e mais importante ainda, pesquisas de mercado realizadas pela companhia mostraram a seguinte problemática: sua marca só não é mais forte hoje devido a estas várias associações a outras marcas que a empresa pratica no mercado.

Diante deste dilema, o presente artigo vem endereçar os pontos positivos e negativos das marcas próprias para o fornecedor.

Importante salientar que muitos trabalhos acadêmicos tratam tema MP, principalmente no final da década de 90 e início dos anos 2000. Porém poucos trabalhos analisam o tema sob a perspectiva do fornecedor de MP, como este artigo o faz.

Inicialmente o artigo endereçará mais a fundo uma parte teórica sobre marcas e sua importância hoje para as empresas. A seguir, este estudo mostrará um pouco da história e evolução das marcas próprias no mundo e no Brasil.

Mais adiante, fez-se uma análise dos pontos positivos e negativos no que tange ao fornecimento de marcas próprias. Por fim, realizou-se uma pesquisa no mercado de Goiânia a fim de compreender o problema vivenciado pela Mendes Alimentos Ltda e descobrir se hoje o fornecimento de marcas própria feito pela empresa prejudica mais do que ajuda o fortalecimento de sua própria marca e se as ações tomadas pela empresa no intuito de minimizar este impacto têm surtido efeito.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Kotler e Keller (2012) a definição de marca própria se dá aos produtos negociados por varejistas ou outros membros do canal de distribuição. Outra definição encontrada na literatura de Parente (2014), diz que são marcas distribuídas e vendidas com exclusividade por varejistas ou atacadistas. Outro autor como o Lepsch (1999), também destaca este caráter exclusivo dos produtos. Já Blecher (1997), define as marcas próprias como itens de consumo que podem produzidos ou etiquetados por terceiros, como varejistas, atacadistas ou lojas de desconto.

Devido a concentração do varejo no Brasil ser relativamente baixa, e o fato de que as Marcas Próprias estarem concentradas principalmente nas mãos das grandes organizações, a participação no país de marca própria é a menor dentre os países da América Latina (ACNIELSEN, 2001).

Segundo Costa e Filho et al. (2013), um outro ponto que justifica a baixa participação das MP no mercado brasileiro em relação a outros países é a inadequação das alianças formadas entre varejistas e fabricantes. Segundo o autor, o sucesso das MP depende, em grande parte, da aliança estratégica formada entre o varejista e o fabricante e que as MP brasileiras têm resultados bastante inferiores em relação a outros mercados.

Uma pesquisa realizada no varejo supermercadista comparou as estratégias de MP entre Brasil e Inglaterra. Segundo o autor, as diferenças entre os dois países são decorrentes da estrutura de varejo, do tempo de existência das MP, do perfil e hábitos/preferências dos consumidores. Outros fatores também contribuem para as diferenças nas estratégias como a cultura, legislação e economia (PAULA et al., 2013).

A participação de produtos de MP no Brasil, segundo a Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO), representou em 2011 4,9% do mercado em termos de valor e 6,5% em termos de volume. Quanto ao número de categorias existentes, passou de 261 com 39.500 itens, em 2006, para 302 com 64.242 itens em 2016 (ABMAPRO, 2016).

O bolso mais apertado, as escolhas racionais de marcas e categorias e compras mais pensadas são algumas das razões que explicam o crescimento das MP no Brasil, de acordo com dados da Kantar Worldpanel. Ainda de acordo com estes dados, 61% dos lares do país compraram marcas próprias nos últimos doze meses. A porcentagem equivale a 31,1 milhões de domicílios (ABMAPRO, 2016).

A literatura destaca uma série de vantagens e desvantagens que as marcas próprias proporcionam ao varejo. Segundo autores como: Piato, Silva e Paula (2007); Kotler (2000); Murad e Torres (2008); Alvarez (2008); Wells, Farley e Armstrong (2007), as vantagens que as MP proporcionam ao fornecedor da mesma se sobressaem as desvantagens. Porém, não se pode desconsiderar os riscos que as mesmas oferecem.

O fortalecimento das marcas próprias no varejo se dá pela capacidade que as

mesmas oferecem de aumentar a lealdade da loja, segundo Wells, Farley e Armstrong (2007). Alvarez (2008) destaca que o varejo deixa de ser apenas um membro do canal e passa a trabalhar para ocupar um lugar na mente do consumidor.

Em resumo, pode-se afirmar que o varejo que conseguir oferecer uma marca de boa qualidade, com bom desempenho e uma embalagem atrativa, o consumidor tem a tendência de associar esta marca própria com o seu respectivo próprio varejista. Aaker (1998) vai mais além e diz que esta associação será tão mais forte quanto maior a experiência do consumidor com a marca e quanto maior a exposição da mesma a comunicação. Conclui-se, portanto, que as marcas próprias vão além das vantagens comerciais e se transformam em parte da estratégia dos varejistas.

Sob a perspectiva do fornecedor, não há na literatura especializada muitos estudos que analisem empiricamente o fornecimento de MP, segundo Oubiña, Rubio e Yagüe (2006). Perin e Peterson (2012) reforçam a importância de se levar em consideração as MP, enquanto estratégias, tanto na perspectiva do fornecedor quanto do revendedor. Um fornecedor deve levar diversos fatores em consideração ao tomar esta decisão, de acordo com os autores. A fabricação de MP será viável pela contribuição para as despesas gerais e para a utilização das instalações da empresa, se o produtor tiver excesso de capacidade e seus custos variáveis de produção de uma marca própria não ultrapassarem o preço de venda.

Normalmente, a maioria dos fornecedores se questiona o porquê de não fornecer marcas próprias. Porém, muitos agora estão se questionando quais são as razões para se produzir tais produtos. O fornecedor deve sempre avaliar qual o impacto que o fornecimento de marcas próprias tem sobre sua marca. Para tanto, se faz necessário o conhecimento profundo da operação dentro da empresa, e a rentabilidade dos produtos devem ser calculadas com base no custo integral e não apenas no custo marginal (QUELCH e RARDING, 1996).

Durante a discussão da literatura sobre MP neste trabalho, mencionou-se as vantagens e desvantagens no fornecimento de MP. Abaixo no quadro 1 segue um resumo em uma única tabela das 3 principais vantagens e desvantagens segundo os principais autores do assunto.

Vantagens	Descrição	Autores
<ul style="list-style-type: none">• Diminuição de custos fixos; economia de escala; ocupação da capacidade ociosa.	Talvez o principal ponto abordado por vários autores quando se fala em fornecimento de MP seja a ocupação da capacidade ociosa e redução dos custos fixos. Realmente muitas empresas se deparam com esta realidade e enxergam nas MP a possibilidade de otimizar seus custos fabris.	Souza e Nemer (1993); Oliver (2001); Costgrove (2001); Pinto, Silva e Paula (2007); Kotler (2000); Murad e Torres (2008); Alvarez (2008); Wells, Farley e Armstrong (2007).

<ul style="list-style-type: none"> Abertura de novos mercados e canais de distribuição; alavancagem e aumento das vendas. 	<p>Logo após a otimização fabril, outro ponto bastante abordado positivamente ao fornecimento de MP é a alavancagem das vendas e possibilidade de abertura de novos canais de venda. Por exemplo, uma empresa pode conseguir entrar e colocar seus produtos em uma grande rede de Varejo oferecendo em troca a oportunidade de produzir a marca própria desta rede. Alguns autores até defendem a ideia de que “Se vc não fizer, seu concorrente irá fazer.”</p>	<p>Souza e Nemer (1993); Oliver (2001); Costgrove (2001);</p>
<ul style="list-style-type: none"> Redução de custos Logísticos e custos com agentes de venda. 	<p>Logística é com certeza hoje em dia um dos principais “gargalos” no que tange a competitividade das empresas. A oportunidade de redução e otimização destes custos com o fornecimento de MP também é abordada por diversos autores como um dos principais pontos positivos desta relação.</p>	<p>Souza e Nemer (1993); Oliver (2001); Costgrove (2001); Murad e Torres (2008); Alvarez (2008)</p>
Desvantagens	Descrição	Autores
<ul style="list-style-type: none"> Oportunidade de crescer e fortalecer sua marca em detrimento das marcas próprias. 	<p>De todas as desvantagens abordadas pelos autores neste estudo, com certeza a que levanta maior atenção é as empresas perderem foco em suas marcas em detrimento do fornecimento de marcas próprias. Esta desvantagem também é o dilema vivido pela empresa Mendes Alimentos Ltda.</p>	<p>Souza e Nemer (1993); Fitzel (1998); Oliver (2001) e Costgrove (2001).</p>
<ul style="list-style-type: none"> Risco de dependência 	<p>Muitas empresas acabam caindo na tentação do fornecimento de marcas próprias e deixando de investir e trabalhar sua própria marca. Isso pode gerar uma dependência da empresa a estas marcas próprias fornecidas.</p>	<p>Souza e Nemer (1993); Fitzel (1998); Oliver (2001) e Costgrove (2001).</p>

<ul style="list-style-type: none"> Estoques elevados de embalagens e rótulos de diversas marcas. 	<p>Outro fator bastante abordado por autores é o fator financeiro. Quanto mais marcas próprias uma empresa forneça, maior será seu estoque de embalagens e rótulos destas marcas e, portanto, maior o capital de giro parado na empresa.</p>	<p>Souza e Nemer (1993); Fitzel (1998); Oliver (2001) e Costgrove (2001); Piatto, Silva e Paula (2007); Kotler (2000); Murad e Torres (2008); Alvarez (2008); Wells, Farley e Armstrong (2007).</p>
---	--	---

Quadro 1 - Resumo das Principais Vantagens e Desvantagens do Fornecimento de Marcas Próprias

Fonte: Autor

Conforme mencionado anteriormente, existem vários outros pontos positivos e negativos com relação ao fornecimento de MP. Porém a presente literatura destaca e aborda estes pontos acima (quadro 1) como os principais.

MÉTODO

No presente trabalho o método de pesquisa selecionado foi o estudo de caso. Utilizou-se dentro do estudo de caso a classificação descritiva, pois pretende-se descrever o comportamento dos consumidores em relação a decisão da Mendes Alimentos Ltda de fornecer marca própria aos seus clientes.

Desde sua fundação em 2008, a Mendes Alimentos fez uso de uma estratégia de marketing para ganho de mercado. A empresa sempre ofereceu aos seus clientes à oportunidade de agregar um excelente produto à marca própria de cada um deles. Desta forma, a Mendes Alimentos conseguiu abrir mercado e aumentar sua escala de produção, reduzindo custos e atingindo cada vez mais um número maior de consumidores.

Hoje a empresa possui mais de 100 parceiros nos quais fornece marcas próprias aos mesmos. Grande parte deles, marcas tradicionais e franquias conhecidas em todo o país como, por exemplo, Porcão Churrascaria, Hocca Bar (mercado municipal de SP), Piquiras Restaurante, etc. São clientes que a Mendes Alimentos conquistou pela excelente qualidade de seu produto e que ao mesmo tempo também ajudaram a expandir a marca da empresa por terem uma clientela consolidada e altamente formadora de opiniões.

Mesmo fornecendo marcas próprias a vários clientes, a companhia sempre buscou o crescimento de sua própria marca (Mendez). A empresa possui uma rede de distribuidores e representantes em todo o território nacional, além de distribuidores nos EUA e México. Além disso, a empresa investiu pesado no que tange a mostrar ao seu público a excelência e características peculiares de seus produtos.

Alguns destes investimentos tiveram objetivos claros de sempre reforçar sua marca, mesmo através do fornecimento de marcas próprias. Um exemplo claro de um

destes investimentos são as embalagens patenteadas que a empresa possui. Desta forma, mesmo através do fornecimento de uma determinada marca própria, a empresa tem o objetivo de que o consumidor possa identificar que aquele produto pertence ou é fabricado pela Mendes Alimentos Ltda. Além das embalagens patenteadas, a empresa possui uma agência especializada que desenvolve todos os seus rótulos, seja de sua marca “Mendez”, seja de marcas próprias fornecidas. Desta forma, um padrão de identidade é criado também no intuito de que o consumidor sempre faça o link do produto com a empresa. Por fim, por considerar seu produto de alta qualidade e com características peculiares, a empresa mantém o mesmo padrão de sua linha de produtos seja com sua marca Mendez, seja com as diversas marcas próprias fornecidas. A empresa pretende mais uma vez, com a manutenção deste padrão, criar uma identidade e fazer com que seu nome cresça perante seus consumidores mesmo com a estratégia de fornecimento de marcas próprias.

Atualmente a empresa Mendes Alimentos vive um momento totalmente diferente de quando iniciou suas atividades. Sua marca se fortaleceu, a empresa ganhou espaço, escala de produção, e atingiu uma presença considerável em todo o território nacional.

No intuito de entender um pouco mais da história da companhia, de toda sua trajetória e dos desafios encontrados como fornecedora de MP, foi realizada uma entrevista com o sócio fundador da empresa Rafael Mendes (Pesquisa Qualitativa).

Esta entrevista foi realizada considerando todo o referencial teórico sobre os pontos positivos e negativos em relação ao fornecimento de MP. A partir deste referencial teórico formulou-se 5 questões ao sócio fundador conforme temas abaixo no quadro abaixo:

Questão	Tema	Autores que abordam o assunto
1	Decisão sobre fornecer Marcas Próprias	Mills (1995); Caprice (2001); Bontems (1999); Philippe (1999 apud Bergés-Sennou, 2002; Caprice (2001) e Bergés-Sennou (2002).
2	Pontos positivos com relação ao fornecimento de Marcas Próprias	Souza e Nemer (1993); Oliver (2001); Costgove (2001); Piato Silva e Paula (2007); Kotler (2000); Murad e Torres (2008); Alvarez (2008); Wells, Farley e Armstrong (2007).
3	Relacionamento com os parceiros aos quais fornece Marcas Próprias	Kumar; Steekamp, 2007; Braak et al., 2013
4	Pontos positivos e Negativos do fornecimento de Marcas Próprias	Souza e Nemer (1993); Fitzel (1998); Oliver (2001); Costgove (2001); Piato, Silva e Paula (2007); Kotler (2000); Murad e Torres (2008); Alvarez (2008); Wells, Farley e Armstrong (2007).
5	Futuro da Empresa com relação a estratégia de fornecimento de Marcas Próprias	Próprio autor deste trabalho.

Quadro 2 - Relação entre questões e Referencial Teórico

A partir daqui surge então um dilema na vida da empresa. Qual a melhor estratégia para a continuidade do crescimento da mesma? Seria interessante continuar fornecendo marcas próprias mesmo sem a necessidade de aumento de escala de produção? Ou seria melhor concentrar suas forças e estratégias apenas na marca da empresa?

Além destas perguntas outra dúvida surge como um ponto primordial para uma tomada de decisão na empresa: A empresa Mendes Alimentos Ltda percebeu ao longo dos anos que o fornecimento de MP traz riscos também a operação quando a empresa possui sua marca. Em suas respostas o sócio fundador Rafael Mendes deixa claro o conhecimento e preocupação com estes riscos. Investimentos foram feitos no sentido de minimizar estes impactos como patenteamento de embalagens, padronização de rótulos, padronização de cores, contratação de uma agência própria para desenvolvimento de todos os rótulos e embalagens da empresa (seja de clientes MP ou para a própria marca da empresa). Hoje, o produto da empresa possui uma identidade visual, mesmo quando fornecendo MP esta identidade é mantida. Porém, todos os investimentos da empresa na padronização de seus produtos e criação de uma identidade dos mesmos surtiram o efeito esperado? Será que o consumidor hoje consegue fazer uma conexão entre um produto de marca própria fornecido e a empresa?

A empresa acredita que se esta conexão estiver sendo feita, mesmo com a operação de fornecimento de MP a empresa está de certa forma também divulgando seu nome e sua marca, e os impactos sobre ela são minimizados. No intuito de endereçar estas duas últimas perguntas, nesta terceira etapa do trabalho uma pesquisa de mercado (Pesquisa Quantitativa) foi realizada no mercado de Goiânia. Um questionário foi aplicado em consumidores (clientes finais) de 3 parceiros que a Mendes Alimentos Ltda fornece marcas próprias.

Foram aplicados 140 questionários, que foram divididos na mesma proporção nestes 3 estabelecimentos. Os clientes finais destes 3 estabelecimentos foram abordados enquanto estavam sentados nas mesas dos mesmos e foram questionados se poderiam participar de uma pesquisa acadêmica sobre marcas próprias. Os clientes que aceitaram participar preencheram eles mesmos as questões.

O questionário aplicado foi dividido em 3 partes.

Parte 1 – A primeira parte do questionário foi desenvolvida no intuito de medirmos o conhecimento dos clientes (entrevistados), qualidade percebida, lealdade e valor dos consumidores em relação a produtos de marca própria. Nesta parte da pesquisa foi utilizado como base um estudo realizado pelos autores Fernando Rafael, Renato Marchetti e Paulo Prado em 2004 sobre “Lealdade do Consumidor ás Marcas Próprias de Produtos Alimentícios Comercializados em Supermercados”. Algumas afirmações foram desenvolvidas sobre marca própria e foram mensuradas em uma escala de Likert de 5 pontos (escala original) o conhecimento e percepção do entrevistado sobre o tema.

Parte 2 – Esta segunda etapa do questionário foi direcionada às respostas mais importantes do estudo. Também foram criadas afirmações sobre o produto de marca própria estudado e foram medidas o grau de conhecimento do entrevistado em relação a qualidade do produto e se o consumidor consegue fazer alguma conexão entre o fornecedor e a marca própria estudada.

Parte 3 – Nesta etapa final do questionário foi realizado uma caracterização do entrevistado por sexo, idade, grau de instrução, etc. Estes dados serviram de base para dizer se houve mudança nas percepções de acordo com as características de cada entrevistado.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

- Pesquisa Qualitativa

Alguns pontos importantes podem-se ressaltar sobre a entrevista com o sócio fundador da Mendes Alimentos Ltda, principalmente quando se faz sempre uma conexão entre as respostas do mesmo com a literatura estudada sobre marcas próprias.

Abaixo segue uma síntese e análise das 5 questões feitas ao Sr. Rafael Mendes, sócio fundador da empresa Mendes Alimentos Ltda.

- Decisão sobre fornecimento de Marcas Próprias

Questão 1 - Quando a empresa Mendes Alimentos iniciou o processo de fornecimento de Marcas Próprias?

Quando questionado na primeira pergunta sobre a decisão de fornecer Marcas Próprias, o Sr. Rafael nos disse que foi uma estratégia adotada por eles no início da empresa. Uma estratégia de oferecer algum atrativo a mais aos seus clientes, uma vez que a empresa não tinha recursos financeiros por exemplo para lançamento, campanhas de venda, etc. Quando se volta a literatura, percebe-se que isso é muito mais comum do que se imagina e muitas empresas acabam entrando neste tipo de negócio como forma de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo. O varejo hoje, não só no Brasil, mas principalmente fora do país, é controlado por poucas empresas e está cada vez mais se concentrando nas mãos de poucos. Isso o torna cada vez mais poderoso perante as indústrias e, a força que antes se concentrava nas mãos das indústrias, hoje está cada vez mais nas mãos de redes nacionais e multinacionais de varejo.

Na revisão de literatura estudada neste trabalho observa-se que a redução dos níveis de preço praticados pelos fornecedores e a negociação de melhores condições de compra são consequência do aumento da concentração e da competição no varejo. A marca própria é uma estratégia mercadológica que surge exatamente em função deste fator. Olhando pelo lado do fornecedor, esta estratégia mercadológica pode garantir a colocação do produto no mercado ou até mesmo possibilitar uma redução e maior estabilidade em seu setor produtivo. (SAAB; GIMENEZ, 2000, p.116).

Com isso, percebe-se na resposta do Sr. Rafael Mendes a adoção da estratégia de fornecimento de MP como forma de entrar neste mercado, que hoje é cada vez mais competitivo.

- Aspectos referentes ao Fornecimento de Marcas Próprias – Pontos positivos e negativos

Questão 2 - O Sr. Considera que a estratégia de fornecimento de Marcas Próprias foi benéfica a empresa?

Percebe-se na resposta dada a segunda questão, que o fundador da Empresa Mendes Alimentos Ltda tem plena consciência dos benefícios que a MP trouxe a empresa ao longo dos anos.

Uma das vantagens no fornecimento de MP levantada por Souza e Nemer (1993); Oliver (2001) e Costgrove (2001); na literatura, é justamente a abertura de novos mercados e canais de distribuição; alavancagem e aumento das vendas.

O Sr. Rafael menciona em sua resposta como importantes parcerias contribuíram para a expansão nas vendas da empresa e consequentemente crescimento da mesma. Destaca-se em sua resposta, por exemplo, o cliente “Rocca Bar” no mercado municipal da cidade de São Paulo. O mercado municipal em São Paulo é um ponto turístico da cidade, onde grande parte dos visitantes da maior cidade do país faz questão de visitar. Estar presente em um ponto de venda com tamanho giro de pessoas foi essencial para a divulgação do produto e da empresa Mendes Alimentos Ltda. Conforme o próprio fundador relata, muitas pessoas entraram e entraram até em hoje em contato com a empresa através do conhecimento do produto em pontos de vendas como esse e, mais ainda, inúmeras outras parcerias foram fechadas em consequência desta exposição.

Questão 4 – Levando-se em conta os pontos positivos e negativos que a empresa obteve com o fornecimento de Marcas Próprias, o Sr. tomaria a mesma decisão hoje de iniciar este processo de fornecimento de Marcas Próprias?

Grande parte do Referencial Teórico deste trabalho foi destinado à discussão e opinião de vários autores sobre as vantagens e desvantagens no fornecimento de MP.

Segundo Kumar e Steenkamp (2007), os argumentos para a produção de MP pelos fornecedores se dividem em duas categorias: (1) gerar lucros adicionais; e (2) ter uma maior influência sobre a categoria. O fornecimento de marcas próprias, muitas vezes, começa numa base oportunista, onde o fabricante de marca tem alguma capacidade ociosa por causa de um desequilíbrio temporário entre a oferta e a demanda. Assim, um pedido de fabricação de marcas próprias pode ser usado para preencher essa capacidade disponível.

Na Mendes Alimentos Ltda, o fornecimento de MP também começou numa base oportunista. A empresa viu nesta estratégia a oportunidade de inserir no mercado um produto que até então era totalmente desconhecido, porém que a empresa confiava que tinha um potencial muito bom.

Nesta resposta à questão 4, o Sr. Rafael foi bem enfático em nos dizer que os pontos positivos para ele se sobressaem aos negativos no que tange ao fornecimento de MP. Em outras palavras, percebe-se que o objetivo foi atingido na escolha desta estratégia e o próprio fundador reconhece que dificilmente teria chegado onde está sem a ajuda e contribuição das MP.

- Relacionamento com os Parceiros

Questão 3 - Como o Sr. avalia o relacionamento da empresa com seus parceiros nos quais fornece Marcas Próprias?

No referencial teórico deste trabalho abordou-se sobre as parcerias entre empresas fornecedoras e clientes de MP. Este ponto pode se tornar um problema quando não se faz um contrato bem estabelecido, regendo normas e prazos por exemplo. No caso da Mendes Alimentos Ltda, o Sr. Rafael nos confidenciou que preza muito por seus parceiros. Inclusive mantém ainda o fornecimento de MP a grande parte deles mesmo não sendo hoje muito mais atrativo à empresa. Segundo o fundador, é uma forma de reconhecimento pela contribuição que estes parceiros tiveram na história da empresa.

- Futuro da empresa com relação a estratégias de Marcas Próprias

Questão 5 - Como o Sr. enxerga a empresa daqui em diante, levando em conta toda sua trajetória como fornecedora de Marcas Próprias? Pretende continuar com esta estratégia?

Por fim, na resposta a questão 5, foi importante perceber o pensamento do fundador da empresa com relação ao futuro da companhia e a continuidade no fornecimento de MP. Mesmo sendo enfático em nos dizer que esta estratégia foi importante e que ele não se arrepende de ter tomado esta decisão anos atrás, percebe-se que o mesmo tem noção dos riscos (pontos negativos) desta operação.

O autor Chetochine (1999) relata que os fornecedores de marcas próprias precisam avaliar constantemente o negócio de sua empresa. Mais ainda, o autor ainda diz que no momento em que uma determinada marca própria é inserida no mercado, algumas marcas perdem consequentemente participação no mesmo. Em geral, a marca que mais perde *market share* é a marca do fornecedor.

Outros autores como Quelch e Rarding (1996) destacam ainda que normalmente, a maioria dos fornecedores se questiona o porquê de não fornecer marcas próprias. Porém, muitos agora estão se questionando quais são as razões para se produzir tais produtos. O fornecedor deve sempre avaliar qual o impacto que o fornecimento de marcas próprias tem sobre sua marca. Para tanto, se faz necessário o conhecimento profundo da operação dentro da empresa.

Hoje, a postura da empresa Mendes Alimentos Ltda com relação ao fornecimento de MP, como o próprio Sr. Rafael nos conta, é bem diferente do início. Os riscos da operação são muito bem avaliados e a empresa não abre uma nova operação de fornecimento de MP sem antes estudar bem o ganho que a mesma trará a companhia. Por exemplo, a empresa dá preferência hoje ao fornecimento de MP a clientes que

trarão algum retorno a mais do que o simples aumento nas vendas e redução de capacidade ociosa. As redes de franquias são um exemplo de operação atrativa hoje segundo Rafael Mendes, pois além dos benefícios normais que toda operação de fornecimento de MP traz, normalmente também proporcionam uma visibilidade muito grande do produto em função dos inúmeros pontos de vendas que geralmente possuem.

Mais do que isso, o próprio problema central deste trabalho é uma prova de que a empresa hoje se preocupa com os impactos que o fornecimento de MP traz a marca da empresa. A empresa Mendes Alimentos Ltda tomou uma série de medidas no intuito de minimizar este impacto (patenteamento de embalagens, rótulos, cores, etc). Observa-se, portanto, a preocupação e zelo maior hoje da empresa com sua marca mesmo mantendo a operação de fornecimento de MP. A seguir, na parte da pesquisa quantitativa do trabalho aborda-se exatamente se esta ação tomada pela empresa tem surtido efeito em relação ao consumidor.

Pesquisa Quantitativa

Após a coleta dos 140 questionários nos clientes finais (consumidores) dos 3 estabelecimentos selecionados, partiu-se então para a análise dos dados. Os dados foram tabulados e inseridos no sistema SPSS para a realização desta análise.

- Perfil dos respondentes

Observou-se nos resultados da pesquisa uma pequena predominância de mulheres respondentes (54,3%), e uma faixa etária de maioria adulta entre 27 a 44 anos (65% da amostra). Os locais onde se realizou a pesquisa (Bares e restaurantes) leva a predominância deste público adulto. Além destes dados, observou-se uma predominância de pessoas com curso superior completo (37,1%), seguidos de pessoas com Pós-Graduação / Especialização (23,6%). Por fim, pode se notar que 45% dos entrevistados eram solteiros, seguidos de 37,9% de casados.

- Capacidade de diferenciação dos produtos de MP

Percebeu-se que boa parte dos entrevistados (57,9%) tem conhecimento do que é uma marca própria. Este resultado foi importante pois toda a pesquisa poderia ser invalidada se a amostra pesquisada não tivesse conhecimento no assunto. Além disso, 47,8% dos entrevistados concordaram que o produto pesquisado (molho pimenta) nos 3 estabelecimentos se tratava de uma produto de marca própria.

- Qualidade percebida em relação a MP

Com relação a qualidade percebida dos produtos de MP, 56,4% dos entrevistados concordaram ou concordaram totalmente que os produtos de MP são produtos de qualidade. Porém, 35% dos entrevistados preferiram se manterem neutros e apenas 8,5% da amostra pesquisada não concordou com a afirmação de que os produtos de MP são produtos de qualidade.

Realizadas as análises prévia de todos os dados da pesquisa, passou-se então para algumas análises cruzadas (bivariadas) dos dados. Antes de se realizar as análises cruzadas, transformou-se a escala Likert com relação a questão consumo de

molhos de pimentas em 2 grupos: consumidores de pimenta, que foram agrupados as respostas “concordo” e “concordo plenamente”, e não consumidores de pimenta, que correspondem as respostas “discordo totalmente”, “discordo” e “neutro”. Assumiu-se, portanto, que as pessoas que responderam “neutro” a afirmação sobre consumo de molho de pimenta não se trata de um consumidor regular do produto.

Por fim, analisou-se se existe uma relação entre os consumidores de molho de pimenta e o link da marca própria estudada com a empresa fornecedora.

Abaixo seguem os resultados do resumo de processamento de casos desta análise bivariada nas tabelas abaixo:

discordo totalmente		Saberia dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta					Total
		discordo	neutro	concordo	concordo totalmente		
	não consumidor	6	13	18	6	3	46
	Consumidor	7	12	24	24	27	94
Total		13	25	42	30	30	140

Tabela 1 - Tabulações Cruzadas (Consumo Molho pimenta X Saberia dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta)

Testes qui-quadrado			
	Valor	Gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	16,451 ^a	4	,002
Razão de verossimilhança	17,830	4	,001
Associação Linear por Linear	13,876	1	,000
Nº de Casos Válidos	140		

a. 1 células (10,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,27.

Tabela 2 - Teste qui-quadrado (Consumo Molho pimenta X Saberia dizer a marca ou empresa que produz este molho pimenta)

Os resultados obtidos nesta última análise cruzada dos dados (tabela 28), são os mais importantes deste presente estudo e respondem (confirma a hipótese) ao problema central do trabalho.

Percebe-se que quando se analisa os dados de consumo de pimenta com a conexão da marca própria e a empresa, obteve-se um resultado significativo no teste qui-quadrado, conforme tabela 29. Ou seja, quando se analisa toda a amostra pesquisada não se pode afirmar que há um resultado significativo com relação a ligação entre MP e a empresa. Porém quando se analisa somente a variável consumidores/não consumidores de molho de pimenta versus conhecimento da marca ou empresa

que produz a MP, o resultado é significativo (teste qui-quadrado $\leq 0,05$) e pode-se afirmar que este público (consumidores de pimenta) consegue fazer esta ligação. Ou seja, os consumidores conseguem identificar muito bem a marca do fornecedor quando comparados com o grupo de não consumidores de molho de pimenta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo discutir os pontos positivos e negativos das Marcas Próprias sob a perspectiva do fornecedor. Mais do que simplesmente mostrar estes pontos, o estudo se aprofundou na análise de uma indústria de alimentos que sempre utilizou a estratégia de fornecimento de Marcas Próprias. Por fim, o ponto principal do presente trabalho foi uma pesquisa realizada em Goiânia de endereçar um dilema atual vivenciado por esta companhia estudada.

De fato, observaram-se vários pontos positivos na estratégia de fornecimento de MP na literatura estudada neste trabalho. Não só na literatura estudada, mas, também, na análise prática do estudo da Mendes Alimentos Ltda. A empresa Mendes, conforme próprio relato de seu sócio fundador se beneficiou muito com o fornecimento de MP, e pode inserir seu produto não só no mercado regional, mas em todo território nacional e em alguns países parceiros.

Porém, não se pode ignorar o outro lado da moeda. A presente dissertação nos mostrou os perigos e o lado negativo também no fornecimento de MP. Um ponto muito importante levantado pelo Sr. Rafael Mendes (sócio fundador da Mendes Alimentos) em sua entrevista foi que em nenhum momento ele se arrepende de ter adotado a estratégia de fornecimento de MP. Porém, o mesmo fez questão de frisar que hoje o momento vivenciado pela empresa é diferente e que consequentemente os olhares da diretoria no que tange a esta estratégia também são, e que a empresa estuda melhor hoje possíveis parcerias antes de tomar qualquer decisão. Piato e Silva (2008) mencionam isso em sua literatura dizendo que a seleção, tanto de fornecedores quanto de receptores de Marcas Próprias, é um ponto crítico ao negócio uma vez que está em risco a imagem e a credibilidade de sua organização.

O fato é que os pontos positivos e negativos existem e cabe a cada empresa estuda-los e tentar absorver o máximo de vantagens da operação de fornecimento de MP sem se descuidar dos perigos e consequências desta estratégia.

No que tange a pesquisa realizada no mercado de Goiânia, obteve-se um resultado satisfatório e significativo. Confirmou-se a hipótese central deste trabalho de que a ação realizada pela Mendes Alimentos Ltda no intuito de minimizar o impacto das Marcas Próprias na marca da empresa tem surtido efeito. A pesquisa mostra que os consumidores de molho pimenta conseguem fazer um link entre os produtos de marca própria fornecidos pela Mendes e a empresa ou a sua própria marca.

Como limitação deste projeto apresentado destaca-se o ponto de que a pesquisa foi realizada apenas em uma empresa no mercado de Goiânia. Sugere-se, portanto,

para futuras pesquisas a extensão da mesma a outras praças e regiões no intuito de se comparar o comportamento do público com o analisado neste trabalho.

Por fim, seria de grande valia também a análise de outra empresa fornecedora de Marcas Próprias, porém que não tem tomado nenhuma ação no intuito de amenizar o impacto das MP na marca da empresa, com a finalidade de se comparar a percepção do público perante esta empresa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Brand equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo, Negócio, 1998.
- ABMAPRO, **Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirizados**. O que é marca própria? Disponível em: <<http://www.abmapro.org.br>> Acesso em: 20 jun. 2016.
- ACNIELSEN. **7º Estudo Anual de Marcas Próprias**, 2001.
- ALVAREZ, Francisco. J.S.M. **Trade Marketing**: A conquista do consumidor no ponto-de-venda. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BERGÈS-SENNOU, Fabian. L'analyse économique des pratiques commerciales des l' Industrie agroalimentaire. Université Toulouse I, U.F.R. de Sciences Sociales, **Thèse pour le Doctorat en Sciences Économiques**. Toulouse – France, 2002, p.124.
- BLECHER, N. O império das Marcas; **Negócio**; 2º Edição, São Paulo, 1997.
- BONTEMS, Phillip et al. Strategic Effects of private Labels. **European Review of Agricultural Economics**. V.26 (2), p.147-165, 1999.
- BRAAK, A. T.; DELEERSNYDER, B.; GEYSKENS, I.; DEKIMPE, M. G. Does privatelabel production by national-brand manufacturers create discounter goodwill? Inter. **Journal of Research in Marketing**, v. 30, p. 343-357, 2013.
- CAPRICE, Stéfane. Marques de distribution et rapports de force entre producteurs et distributeurs. **Institut National de la Recherche Agronomiques** – INRA: Paris Cachier de Recherche N.18, 2001, p.39.
- CHETOCHINE, Georges. A derrota das Marcas: como evita-la? São Paulo: **Makron Books**, 1999.
- COSTA FILHO, C.G.; FERNANDES, R. B.; CASTRO, C. C. Alianças estratégicas e Marcas Próprias: a falta de estratégias nas alianças estaria tornando impróprias as marcas? **VI Encontro de Estudos em Estratégia**, Bento Gonçalves, 19 a 21 de maio de 2013.
- COSTGROVE, J. The besto f both worlds. **Beverage Industry**. V.10. n.2. p.46, 2001.
- FITZEL, Philip. Explosive Growth of Private Labels in North America: past, present and future. New York. **Global Books**, LLC, 1998.
- LEPSCH, S. L. Estratégias das Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros, **Varejo Competitivo**, Ed. Atlas, 1999, p.72-87.
- MIQUEL-ROMERO, M.J.; CAPLLIURE-GINER, E.M.; Adame-Sánchez, C. Relationship marketing management: Its importance in private label extension. **Jounal of Business Research**, v.67, p.667-672, 2014.

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

KOTLER, P.; KELLER, K.L. Administração de Marketing. 14^a edição. São Paulo: Pearson, 2012.

KUMAR, N.; STEENKAMP, J. E. M. Private label strategy: how to meet the store brand challenge. Massachusetts: **Harvard Business School Press**, 2007.

MILLS, David E. Why Retailers sell private labels. **Jounal of Economics & Management Strategy**, V4 (3), 1995, p.509-528.

MURAD, Fernanda B; TORRES, Daniela F. Marcas Próprias e Valor de uma Marca: o estudo de caso da marca própria Carrefour. **Anais do XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 2008

OLIVER, Cristiane M. Fornecimento de Marcas Próprias para supermercados: fatores propulsores e restritivos. In: Ângelo, C. F.; Silveira, J.A.G. (org). **Varejo Competitivo**, v.5. São Paulo: Atlas 2001.

OUBIÑA, J.; RUBIO, N.; YAGÜE, M. J. Strategic management of store brands: an analysis from the manufacture's perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 10, p. 742-760, 2006.

PARENTE, Juracy; Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia, Editora Atlas, São Paulo, 2014.

PAULA, V. A. R.; Silva, A. L.; PIATO, E. L. Estratégia de marcas próprias no varejo supermercadista: um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra. **Produção**, v.23, n.1, p.66-79, jan/mar. 2013.

PERIN, R.; PETERSON, R. A. Strategic marketing problems: cases and comments. New Jersey: Prentice Hall, 2012.

PIATO, Ederson, L.; SILVA, Andrea L.; PAULA, Verônica A. F. "Vantagens e desvantagens da estratégia de marcas próprias no atacado: análise comparativa entre revisão da literatura e contexto atacadista. **Anais do XXXI ENANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 2007.

QUELCH, John A.; HARDING, David. Brands versus Private Labels: Who is winning? **Harvard Business Review**. V.74, n.1, p.99-110, Jan-Feb, 1996.

SAAB, William G. L.; GIMENEZ, Luiz C.P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. BNDES: Rio de Janeiro, **BNDES Setorial**, N.11, 2000, p.101-122.

SOUZA, M.; Nemer, A. Marca e Distribuição. São Paulo: Makron Books, 1993.

WELLS, L. E.; FARLEY, H; ARMSTRONG, G.A. The importance of packaging design for own-label food brands. **International Journal of Retail &Distribution Management**. V.35, n. 9, 2007

CANAL COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA (CHAT): PERCEPÇÃO DO CLIENTE BANCÁRIO

Gustavo Scortegagna
Jorge Luiz Henrique

INTRODUÇÃO

A busca pela economia de tempo parece ser uma questão da humanidade no mundo contemporâneo. E nesse contexto, a evolução da tecnologia tem sido uma aliada para que as pessoas realizem suas tarefas remotamente e a qualquer horário, otimizando seu tempo e ganhando produtividade. Sob essa perspectiva, o consumidor tornou-se multicanal, multidispositivo e hiperconectado (SERASA-EXPERIAN, 2014). O estudo dessas mudanças ganhou importância devido ao aumento da influência das mídias sociais (KAPLAN; HAENLEIN, 2010) e das compras *on-line* (DENNIS et al., 2009). As empresas passaram a buscar respostas para questionamentos que dizem respeito às expectativas, necessidades, demandas e hábitos de compra desses consumidores (MIRANDA; ARRUDA, 2003), visto que, ao mesmo tempo em que criaram oportunidades, essas novas formas de prestação de serviços geraram novos desafios para as organizações (SOUKI; GONÇALVES, 2008).

Essa nova dinâmica de relacionamento reflete também na forma como os clientes transacionam com seus bancos. Cada vez mais, as pessoas têm buscado realizar suas operações financeiras e se relacionar com os

RESUMO: O uso da *Internet* e o surgimento de novas tecnologias, aliados às mudanças na forma de consumo da sociedade contemporânea, têm exigido das empresas adaptações e ajustes permanentes nos seus produtos, processos de gestão e relacionamento com o cliente. No mercado financeiro brasileiro, os bancos têm buscado incentivar transações e se relacionar com seus clientes por meio de canais remotos e em ambientes virtuais, como: *Internet banking*, *mobile*, *chats*, etc. O objetivo deste estudo é analisar a percepção dos clientes de um banco brasileiro de varejo sobre o atendimento em tempo real via *chat*. Foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa em 2.661 registros entre clientes e banco em nível nacional. Os resultados revelam um canal com avaliação positiva, capaz de elevar o nível de satisfação do cliente quanto à conveniência, economia de tempo e qualificação dos atendentes. Os resultados oferecem ao sistema financeiro uma valiosa fonte de inteligência mercadológica.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing, Mídias Sociais, Canal *Chat*

bancos por meio de canais remotos e em ambientes virtuais. Em 2016, havia no Brasil, 239 milhões de contas correntes ativas, gerando um total de 65 bilhões de transações bancárias. Dessas, 72% são realizadas por canais remotos, sendo que 57% via *Internet banking* ou *mobile* (FEBRABAN, 2017).

Logo, observa-se que os canais remotos estão ganhando força para relações mercadológicas, o que indicam maior inclusão digital da população e mudança no comportamento dos usuários do setor bancário (SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016). Esses clientes ‘digitais’ esperam que suas demandas sejam incorporadas à sua rotina eletrônica (DELOITTE, 2014), o que significa que os bancos precisam adaptar sua estrutura tecnológica e de atendimento para se estabelecer nas rotinas digitais demandas por seus clientes. Acontecimento já alertado por Albertin (1998), ao afirmar que as instituições financeiras necessitavam se reestruturar para criar bancos virtuais, fundamentados no autoatendimento, de forma que as interações presenciais com os clientes fossem cada vez menores. De fato, este caminho foi percorrido. Os bancos precisaram se reinventar, tanto para competir entre si, como para enfrentar concorrentes que surgiram a partir da abertura do mercado e das inovações tecnológicas. Assim, os clientes bancários, hoje ‘plugados’ ou ‘conectados’ o tempo todo nas mídias sociais, exigem novas formas de relacionamento. Antes, o foco da modernização dos bancos eram as agências e os terminais de autoatendimento (TAA), hoje está no *on-line*, *mobile* e na comunicação em tempo real, tornando a compreensão do consumidor um desafio mercadológico, especialmente sobre seu processo de tomada de decisão (COSTA, 2002).

Nesse cenário, observa-se que as interações dos clientes nos atendimentos virtuais podem revelar um grande potencial a ser explorado sob o ponto de vista do processo de satisfação e qualidade do atendimento, o que pode contribuir para a melhoria das estratégias mercadológicas de relacionamentos.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Na construção de novas formas de relacionamento com o cliente, as empresas estão utilizando a *Internet* como ambiente transacional e fonte de informação estratégica para dirigir e integrar sua cadeia produtiva (BANGA; BEHL, 2016). Observa-se, que, além do perfil de consumo e da forma de relacionamento, as plataformas e as ferramentas de comunicação com o cliente também sofreram alterações. As mídias sociais trouxeram novas possibilidades de se relacionar, grande volume de ideias e opiniões, bem como, a ampliação de consumo e oferta de produtos/serviços. Percebe-se que a interação social, nesse cenário, fez com que empresas expusessem suas marcas com o objetivo de aumentar as vendas e estabelecerem novas relações no ambiente virtual (ARAGÃO et al., 2016).

Nesse cenário, o sistema bancário, que tem rápida transformação tecnológica e concorrência acirrada, tem enfrentado desafios, como a busca pelo conhecimento

do cliente e a ampliação de relacionamentos duradouros (SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016). Assim, nesse segmento, utilizar canais de comunicação efetivos, que expandam as interações com os usuários e evidenciem suas transações, percepções e comportamentos, tem sido uma meta. Para tanto, os bancos estão investindo em atendimentos em tempo real, via mídias sociais, como *chat*, para soluções reativas (resolução de problemas, dúvidas e solicitações), e para abordagens ativas (venda de produtos). Essas interações, que ficam armazenadas em repositórios de dados, são fontes ricas de informações sobre transações financeiras, comportamento de consumo e/ou uso de produtos/serviços financeiros (LIMA et al., 2015). Desta forma, por meio de análises, os bancos têm a chance de melhorar seus modelos negociais e a gestão nos relacionamentos. Assim, com foco nessas interações, surge o seguinte problema de pesquisa: quais as percepções dos clientes de um banco de varejo com relação ao canal de comunicação eletrônica em tempo real (*chat*), que utiliza as mídias sociais como plataforma?

Logo, este trabalho tem por objetivo analisar as percepções dos clientes de um banco brasileiro de varejo acerca do atendimento em tempo real, via *chat*, explorando o conteúdo gerado pelas avaliações, desse canal de comunicação eletrônica, de forma estratégica.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção discorre sobre Mídias Sociais, Marketing de Relacionamento e Atendimento Bancário, conceitos relevantes para o atingimento dos objetivos deste estudo.

Mídias sociais

Atualmente, é quase impensável uma empresa atuar mercadologicamente sem estar presente nas mídias sociais. As oportunidades de relacionamento promovidas por meio dessas plataformas permitem gerar vendas, experiência e conhecimento (CRESPO; PEREIRA, 2014). Estima-se que existam mais de 9 bilhões de contas ativas nas principais mídias sociais do mundo. Entre 2010 e 2016, o número de usuários saltou de 0,97 para mais de 2,34 bilhões e, em 2020, deverá chegar a 2,95 bilhões de pessoas (STATISTA, 2017).

Mídia social pode ser definida como “produção, consumo e troca de informações entre plataformas para a interação social” (PATIL, 2015, p. 2, grifo nosso). Em uma perspectiva sociológica, o termo “mídia social” pode ser descrito como bens coletivos produzidos por meio da mediação do computador e por ação coletiva (ARAGÃO et al., 2016), ou uma representação das relações e interações entre indivíduos de um grupo, assumindo um papel importante como meio de propagação de informações, ideias e influências (KIMURA; BASSO; MARTIN, 2008).

As mídias sociais são consideradas a última geração dos aplicativos que surgiram

com o advento da *Internet* e possibilitam aos seus usuários o compartilhamento de informações em tempo real, distribuído sem propriedade ou gestão (POSTMAN, 2009). Essa vinculação ao ambiente *on-line* permite a interação entre indivíduos, a criação, a colaboração ativa e a troca de conteúdo gerada pelos usuários (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; MONTALVO, 2011). Em uma perspectiva mais mercadológica, é possível afirmar que consumidores são capazes de interagir, via *Internet* e mídias sociais, com qualquer empresa e expressar as suas opiniões de acordo com sua conveniência (PATIL, 2015).

O poder de mercado nas organizações a partir das mídias sociais se alterou, pois essas oferecem ferramentas de interação e compartilhamento com os consumidores e invertem o vetor mercadológico. O que antes seguia em uma única direção – da empresa para o consumidor – agora segue também do consumidor para a empresa (GABRIEL, 2010). Esse movimento empodera os consumidores (TUTEN; SOLOMON, 2012; WEI LI, 2012), tornando-os mais conectados e interativos, assumindo o controle das informações que têm interesse. Essa dinâmica, de administrar essas conexões, é uma das principais tarefas mercadológicas das empresas (EGOL; MCEUEN; FALK, 2012).

Na busca por explorar as oportunidades proporcionadas pelas mídias sociais, o segmento bancário também vem tirando proveito da informatização vivida por seu cliente e de suas interações nas mídias sociais para conhecer melhor seu comportamento e avançar em estratégias (SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016). Esse processo não ocorre apenas por meio de peças publicitárias e anúncios, mas, principalmente, a partir do monitoramento das interações dos clientes nas mídias sociais, o que permite que as organizações estejam engajadas diretamente com o consumidor final por um custo menor e com maior nível de eficiência se comparado às ferramentas tradicionais de comunicação (SCOLARO, 2016).

Marketing de Relacionamento

Marketing de Relacionamento (MR) tem como objetivo conquistar e manter clientes, e fazer com que os atuais compradores voltem a fazer negócios com a empresa (LEVITT, 1990). A partir desse posicionamento, o MR surge como uma abordagem alternativa ao mercado, envolvendo a gestão das relações (GOSLING; MONTEIRO; PARENTE, 2007) e passou a ser entendido como um conjunto de práticas que visa reter o cliente atual e direcionar a empresa para a aproximação de sua base de consumidores (GORDON, 1998; VAVRA, 1993). O MR também foi definido como o processo pelo qual duas partes, comprador e provedor, estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético, que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para ambos (PORTER, 1993), o que permite à empresa intensificar seus lucros (SLATER; NARVER, 1994) e tratar cada cliente individualmente (GORDON, 1998; VAVRA, 1993). Diante da era do MR,

apenas vender não basta, é preciso relacionar-se com o cliente de forma confiável e conquistá-lo (MEDEIROS; CAS; MEDEIROS, 2016).

Esta abordagem, foco no relacionamento com o cliente, é um dos temas abordados no sistema financeiro, especialmente no segmento bancário brasileiro, que apresenta alta concentração. Com tanta similaridade entre produtos e serviços ofertados, o diferencial para o cliente passa a ser a qualidade do atendimento prestado, pois se trata de um mercado *commoditized* (PORTER, 2000). Assim, nesse setor, o pensamento mercadológico apresenta características que o diferencia dos modelos tradicionais, como, por exemplo, a necessidade de se criar laços permanentes de relacionamento com os clientes (ZEITHALM; BITNER, 2003), que estão cada vez mais bem informados e mais exigentes (CAMPOLLO; COSTA NETO, 2004).

O mercado bancário brasileiro se tornou mais competitivo depois do controle da inflação e da entrada de bancos estrangeiros (BRANDÃO et al., 2005). Criou-se um novo padrão de mercado e foram geradas profundas alterações na forma de atendimento e distribuição de serviços. Mudanças que fizeram esse setor buscar, via estratégias mercadológicas, um diferencial no mercado. Assim, os bancos têm sido pioneiros na adoção de estratégias para conhecer melhor os clientes por meio dos seus padrões de comportamento de consumo. Com as ferramentas de MR disponíveis no mercado, é possível encontrar modelos de segmentação simples, como a definição por renda, ou sofisticados, como por hábitos de consumo e compras. Nesse sentido, esse setor, considerado como um dos mais avançados em termos de foco no cliente e adoção de estratégias, estabelece relações duradouras de consumo (PAIVA, 2004).

Fatores como inovações tecnológicas, aumento da competição e diminuição na margem líquida dos bancos (BITTENCOURT et al., 2015) levaram as instituições a buscar nas premissas do MR formas de se manterem rentáveis. Houve uma evolução do MR quando foram identificadas necessidades dos clientes que eram complexas e incapazes de serem atendidas pelas abordagens tradicionais (BUENO; IKEDA, 2013). Observando também a possível migração da moeda física para a moeda virtual (SOARES; ROSA, 2015), os bancos investiram em plataformas de relacionamento virtuais como *Internet*, mídias sociais e *mobile banking* e aliaram a inovação ao Marketing de Relacionamento. Logo, os bancos seguiram o objetivo de utilização das mídias sociais, com foco nas pessoas que geram resultados positivos para a empresa (MORAN; GOSSIEAUX, 2010).

Observa-se que empresas que fazem o uso estratégico do MR geram inovação, aumento da receita e *market share*, além de reduzir os custos de comunicação (HERCHEUI, 2012). O uso do MR deve fazer parte da estratégia como uma fonte de vantagem competitiva e permitir que uma instituição financeira atenda virtualmente e amplie seu relacionamento com os clientes (SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016). Destarte, as mídias sociais se transformam em fonte geradora de lucros e de melhoria do relacionamento com o cliente (ROCHA et al., 2013; SCHAUAPP; BÉLANGER, 2013) e proporcionam ganhos exponenciais às empresas (HERCHEUI,

2012).

Atendimento bancário em tempo real via chat

O uso da tecnologia como base na construção de novas formas de relacionamento com o cliente vem se intensificando (ALENCAR et al., 2015), e as empresas que vêm se mantendo de forma inteligente no mercado são as que mudaram seu modelo organizacional para se adaptar às condições que emergiram a partir da transformação tecnológica (CASTELLS, 2012), especialmente à WEB 2.0 (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). E esse ambiente de *Internet* mudou a orientação de negócios tradicionais, inclusive no setor bancário, que passou a se mover para os chamados bancos digitais (ALWAN; AL-ZU'BI, 2016). Assim, a tecnologia disseminou novas formas de atuação nesse segmento especializado (PIRES; COSTA FILHO, 2001), e além de ser considerada como um fator crítico de sucesso para os bancos, também passou a ser vista como uma barreira de entrada de mercado, tornando-se objeto de atenção e de altos investimentos no setor (LIMA et al., 2015).

No contexto bancário, primeiro surgiram os TAA, em seguida vieram os *home-banking* (ALBERTIN, 1998) e, mais recentemente, o *mobile-banking* (SOARES; ROSA, 2015). Essa situação representou um avanço histórico no segmento e, somente isso, já representou um novo paradigma no setor (TOLEDO; CAIGAWA; ROCHA, 2006), que contribuiu para o crescimento da utilização da *Internet* e na criação de novos produtos e serviços digitais (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008), ampliando a experiência do cliente. Terminologia utilizada como fenômeno presente no processo de compra. Dessa forma, o acesso dos consumidores aos bancos, via *Internet*, tornou os serviços mais próximos e convenientes do que nas agências físicas, mais rápidos e eficientes e, consequentemente, os bancos reduziram custos e aumentaram seus lucros (GUERRERO; EGEA; GONZÁLEZ, 2007), aumentando a concorrência (LOPES, 2014).

Os bancos brasileiros, atentos à experimentação vivenciada pelo consumidor nos processos de compra em ambientes digitais (ROSE et al., 2012) – originalmente conhecido como *on-line customer experience* (OCE), vêm mudando o papel de suas agências e oferecendo novas possibilidades de atendimento tecnológicos, com o objetivo de permitir o acesso dos cliente aos serviços e produtos por meio de diversos canais, tradicionais, como *Internet*, telefone, celulares, *palm-tops*, fax, centrais de atendimento, etc. (MELLO et al., 2006) e novos, como escritórios digitais e atendimento em tempo real via *chat* em horários estendidos, entre outras mídias sociais (FEBRABAN, 2017).

As mídias sociais, como visto acima, têm um potencial sem precedentes para as empresas se aproximarem dos clientes (PATIL, 2016). Nos bancos, o primeiro *chat* de atendimento em tempo real vem se destacando e permitindo ao cliente contatar de forma remota e simultânea com um funcionário da instituição, sendo capaz de contratar produtos, serviços, tirar dúvidas, entre outros serviços. Esse novo canal

de atendimento proporciona uma abordagem interativa e pessoal intermediada pela *Internet*, capaz de atender à expectativa de agilidade e praticidade e ainda oferecer ao banco a chance de ter um contato real com seu cliente. Ou seja, representa uma ferramenta que aglutina as estratégias do Marketing de Relacionamento com a inovação e a praticidade das mídias sociais.

Oferecer um canal de atendimento via *chat* aumenta a confiabilidade dos serviços, permite resposta imediata ao cliente, reduz os custos com telefones, tempo de atendimento, fideliza os clientes e aumenta a vantagem competitiva da organização (OLIVEIRA et al., 2014). Os *chats* e mensagens instantâneas estão positivamente relacionadas ao volume de compras dos clientes pela *Internet*, e já têm o potencial de gerar negócios 24 horas por dia (MALLAPRAGADA; CHANDUKALA; LIU, 2016). Os atendimentos bancários em tempo real via *chat* representam uma nova possibilidade de relacionamento entre o cliente e seu gerente, trazem oportunidades para a geração de novos negócios e, ao mesmo tempo, proporcionam um novo canal de comunicação com os clientes (KIMURA; BASSO; MARTIN, 2008). Essa inovação permite a redução de idas e vindas dos clientes às agências físicas, reduz custos operacionais e associa a imagem do banco à modernidade (TOLEDO; CAIGAWA; ROCHA, 2006). Representa um mecanismo pelo qual a instituição pode monitorar o comportamento dos clientes e, assim, adicionar valor às suas estratégias promocionais, além de ser utilizada como subsídio para a tomada de decisão e definição de estratégias na gestão dos relacionamentos (SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016).

MÉTODO

Neste estudo, realizou-se uma pesquisa exploratória do tipo qualitativa. Como forma de coleta de dados, foi utilizada a técnica de dados secundários (MALHOTRA, 2011), que permite a utilização de informações coletadas para outro fim, mas que são de obtenção mais rápida, acessível do que os dados primários. Para as análises, foi utilizada a Análise de Conteúdo, que visa examinar e interpretar os significados presentes nos dados (BARDIN, 2011).

Os dados foram coletados entre os meses de março a junho de 2016. Foram selecionados para as análises dados relativos aos clientes e suas interações por meio do canal de comunicação eletrônica (*CHAT*), denominado por ferramenta REAL_X. Os dados são referentes aos atendimentos, identificados na modalidade “**investimentos financeiros**”, que se mostrou mais viável em virtude do maior número de interações na ferramenta.

O banco de varejo, cujos dados foram analisados, possui segmentação de clientes para sua identificação, diferenciação e interação, visando à personalização do atendimento e à oferta de produtos de forma diferenciada. No tipo de modalidade analisado, o banco oferece um grupo de consultores financeiros capazes de esclarecer dúvidas e fornecer orientações sobre produtos, tais como: CDB, poupança, fundos,

entre outros. O processo de amostragem se deu por conveniência (MALHOTRA, 2011). Foram selecionadas, numa base de 16.383 registros, 2.661 interações, que possibilitaram as análises de conteúdo.

A técnica de organização e análise de dados, aplicada por meio da Análise de Conteúdo, seguiu as regras propostas por Bardin (2011), que indica três fases, (i) pré-análise, (ii) exploração do material, e (iii) tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação.

A pré-análise é considerada a fase da organização do material, que tem por objetivo torná-lo operacional para a sistematização das ideias iniciais. Nessa etapa, foram organizados os registros das avaliações realizadas pelos clientes do banco após os atendimentos via *chat*. Essas avaliações eram realizadas ao final das abordagens, quando os clientes eram convidados a analisar aspectos sobre o atendimento bancário e a ferramenta REAL_X, por meio de um espaço livre onde colocavam suas observações.

A exploração do material é conhecida como a fase da codificação, englobando a classificação e a categorização. Nessa fase, foram selecionadas interações que explicassem as unidades de registro (palavras e frases) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico, a fim de realizar os agrupamentos. Dessa maneira, foram estabelecidas, *a priori*, 6 categorias e suas respectivas subcategorias de análise, conforme aplicado por Sardelari, Castro Filho e Henrique (2016). Essa categorização está apresentada no Quadro 1.

Categorias	Escopo	Subcategorias
C1 – Percepção da Iniciativa	Conteúdo acerca da iniciativa do banco em oferecer o <i>chat</i> como opção de atendimento	Positiva
		Negativa
		Neutra
C2 – Percepção do Canal	Conteúdo acerca da ferramenta como canal de atendimento bancário	Positiva
		Negativa
		Neutra
C3 – Percepção de Segurança	Conteúdo acerca da percepção (sentimento) de segurança ao utilizar a ferramenta	Positiva
		Negativa
		Neutra
C4 – Percepção do Atendimento	Conteúdo acerca da forma de atendimento prestado, englobando as características do atendente e tempo de resposta	Positiva
		Negativa
		Neutra
C5 – Percepção de Resolutividade	Conteúdo acerca de se obter solução para a demanda via ferramenta de <i>chat</i>	Presente
		Ausente
C6 – Sugestões	Conteúdo das sugestões para melhoria da ferramenta de <i>chat</i>	Não se aplica

Quadro 1 – Categorias e Subcategorias de análise

Fonte: Adaptado de Sardelari, Castro Filho e Henrique (2016).

Na terceira fase, tratamento dos resultados, procurou-se converter os resultados brutos em resultados significativos e válidos, utilizando-se da inferência e da

interpretação dos conceitos e proposições. Nessa etapa, foram realizadas análises das interações com base no referencial teórico proposto, possibilitando analisar a percepção dos clientes do banco acerca do atendimento em tempo real via *chat*.

RESULTADOS

Com relação ao perfil dos clientes que interagiram via *chat*, a maioria é do sexo masculino (63%), com idades entre 40 e 59 anos (41,2%) e ensino superior completo (59,5%). Com relação à renda, observou-se uma concentração de pessoas com rendimentos superiores a 8 mil reais (54,4%). Fato aceitável em virtude da modalidade da análise: “**investimentos financeiros**”.

Após as análises das 2.661 interações, procedeu-se a classificação dentro das categorias definidas à priori, ver Tabela 1.

Categoria	Quantidade de citações	Frequência global (%)	Subcategoria	Frequência na categ.	Frequência na categ. (%)
Iniciativa	276	10,4	Positiva	274	99,3
			Negativa	0	0,0
			Neutra	2	0,7
Canal	1.168	43,9	Positiva	1.032	88,4
			Negativa	89	7,6
			Neutra	47	4,0
Segurança	62	2,3	Positiva	17	27,4
			Negativa	32	51,6
			Neutra	13	21,0
Atendimento	591	22,2	Positiva	477	80,7
			Negativa	87	14,7
			Neutra	27	4,6
Resolutividade	398	15	Presente	251	63,1
			Ausente	147	36,9
Sugestões	166	6,20	N/A	166	100
TOTAL	2.661			2.661	

Tabela 1 – Categorização dos Conteúdos e Análise de Frequências

N = 2.661

Fonte: elaborada pelo autor

Observa-se predominância de comentários sobre o canal (43,9%) e o atendimento (22,2%), seguidos das avaliações em relação à resolutividade (15%), iniciativa do banco (10,4%), sugestões (6,24%) e segurança (2,3%). A seguir, são detalhadas as categorias e seus principais elementos representativos de percepção.

Percepção da Iniciativa (C1)

Com relação à percepção de iniciativa (C1), houve 276 menções, sendo a

maioria (99,3%) de abordagem positiva, 0,7% de percepções neutras e não houve comentários negativos. Foi a categoria mais bem avaliada.

Pelos comentários, percebeu-se que os clientes não esperavam, ou não sabiam, que o banco possuía a ferramenta REAL_X para o atendimento *online*, e se mostraram atraídos pela novidade. Fato que vai ao encontro do estudo de Alencar, Oliveira e Andrade (2015), que afirmaram que um dos fatores que contribui para a percepção positiva de uma iniciativa é a “surpresa” dos clientes, ao descobrirem que poderiam utilizar a *Internet (chat)* como uma nova forma de atendimento bancário.

“Não sabia da existência do serviço. Excelente ideia” (REG. 9.387).

“Adorei a novidade. Facilita demais a vida do cliente. Parabéns ao autor dessa ideia” (REG 12.140).

“Fiquei surpreso, pois não sabia da iniciativa” (REG 34.016).

Observou-se, ainda, uma série de comentários de clientes que se mostram satisfeitos com a iniciativa do banco, demonstrando que a ferramenta é um importante fator de aproximação no relacionamento entre banco e cliente (KIMURA; BASSO; MARTIN, 2008). Essa iniciativa também auxilia no atingimento dos objetivos do Marketing de Relacionamento, como manter os clientes atuais e desenvolver relacionamentos mais fortes pelo encantamento (MEDEIROS; CAS; MEDEIROS, 2016) e fazê-los voltar a ter mais negócios com a empresa (LEVITT, 1990), pois os clientes manifestaram interesse em continuar utilizando a ferramenta como instrumento de contato com a empresa. Seguem alguns comentários:

“Excelente iniciativa. Vou usar muito” (REG 883).

“Acho que será de grande valor d'aqui para a frente” (REG 10.667).

“A iniciativa é ótima. Usarei mais frequentemente” (REG 79.734).

Percepção do Canal (C2)

Com relação à percepção do canal (C2), foram 1.168 interações abordando o tema, representando 43,9% das interações efetivas. Observa-se que houve a predominância de avaliações positivas (88,4%), seguidas pelas percepções negativas (7,6%) e neutras (4%).

Quanto às percepções positivas, foram verificados vários elogios que destacaram a praticidade, rapidez e o ganho de tempo gerado pelo canal de atendimento virtual, comprovando os aspectos destacados por Sardelari, Castro Filho e Henrique (2016), que apontaram para a mudança de comportamento dos usuários do setor bancário para um perfil mais ‘virtual’. Seguem algumas observações:

“Gostei muito e acredito que seja importante para aqueles que não possuem tempo de ir na agência” (REG 13.367).

“Muito bom. Esclarece muito rápido as dúvidas sem a necessidade de deslocamento” (REG 50.086).

"Rápido e eficiente. Adorei. Espero que essa opção continue" (REG 55.017).

Houve também registros que demonstram como a variável tempo (ou ausência de disponibilidade de tempo) tem sido fator importante na percepção de qualidade do canal de atendimento via *chat*. Os comentários também reforçaram aspectos do Marketing de Relacionamento quanto à necessidade de se desenvolver canais de relações que não visem apenas vendas isoladas, mas que encantem e conquistem (MEDEIROS; CAS; MEDEIROS, 2016). Seguem comentários:

"Muito bom para quem só para à noite para ver a conta. Aprovado" (REG 4.597).

"A possibilidade de um atendimento via chat após o expediente é muito bom [...]" (REG 28.209).

"Ótimo canal de atendimento! Me poupou bastante tempo e algum dinheiro" (REG 55.434).

Algumas percepções evidenciam uma mudança de paradigma com relação à experiência de atendimento bancário, como o preterimento de canais como agência e centrais de atendimento (via telefone) diante da possibilidade de um atendimento virtual. Os clientes observaram na tecnologia uma forma de lidar com os problemas encontrados nas agências tradicionais, tais como tempo de espera na fila (LIMA et al., 2015), apontando para uma mudança de mentalidade e estilo de vida dos clientes bancários (LOPES, 2014). Seguem comentários:

"Gostei muito. É melhor que ter que ir ao banco ou tentar ligar para lá para falar com o gerente" (REG 7.493).

"Sempre será bem aceito todas as formas de comunicação que evite o comparecimento a uma agência" (REG 7.778).

Por uma outra ótica, foi possível, também, observar que o canal e a oportunidade de avaliar o processo e a ferramenta empoderaram os clientes (TUTEN; SOLOMON, 2012; WEI LI, 2012), pois eles não hesitaram em registrar percepções negativas. Como principal motivo, destaca-se o descontentamento com problemas técnicos apresentados pela ferramenta, conforme se observa nos comentários a seguir:

"Não consegui a resposta que necessitava por inatividade da conexão" (REG 8.446).

"O dispositivo do chat não aparece sempre o que é ruim" (REG 26.887).

"Chat com formato ultrapassado" (REG 33.676).

"Impossibilidade de mover a tela do chat" (REG 130.200).

Espera-se que a empresa seja capaz de monitorar e agir rapidamente na correção de fatores geradores de insatisfação e mitigue os riscos operacionais que surgirem.

Percepção da Segurança (C3)

Com relação à percepção de segurança (C3), houve apenas 62 menções sobre o tema, sendo sua maioria (51,6%) de abordagem negativa. Porém, foram registradas 27,4% de percepções positivas e 21% neutras.

Nos comentários positivos, observou-se que alguns clientes estavam satisfeitos e seguros ao utilizar a ferramenta. Os riscos de utilização das mídias sociais são aspectos a serem compreendidos pelas empresas, pois experiências positivas na *Internet* encantam os clientes (AZEVEDO; NODARI; SALVAGNI et al, 2016), mas experiências negativas podem ser potencialmente perigosas (LIMA; NETO; CARVALHO, 2013). Seguem comentários.

“Achei excelente. Achei seguro” (REG 36.444).

“Bom senti segurança por estar no site do banco” (REG 78.768).

“Transmite segurança a nós” (REG 89.812)

Quanto aos comentários negativos, revelam-se aspectos de desconforto e insegurança, como limitadores ou inibidores da tecnologia (PIRES; COSTA FILHO, 2008). Estão relacionados, principalmente, ao fato de os clientes não terem sido comunicados previamente sobre a possibilidade de uma abordagem para o atendimento virtual, reafirmando a preocupação com a segurança dos consumidores (SOARES; ROSA, 2015).

“A princípio fiquei desconfiada. Seria bom ter recebido alguma informação antes sobre o novo atendimento” (REG 355).

“Como um novo serviço a princípio deveria ter sido mais informado” (REG 8.235).

“Não gostei do fato de o Banco não ter me avisado” (REG 36.392).

Percepção de Atendimento (C4)

A categoria percepção de atendimento (C4) alcançou 591 interações (22,2%) do total, sendo a maioria positiva (80,7%), seguidas pelas percepções negativas (14,7%) e neutras (4,6%).

Os aspectos positivos remetem à qualificação dos atendentes e à agilidade no atendimento, comprovando o papel das mídias sociais na aproximação entre empresa e cliente (AZEVEDO; NODARI; SALVAGNI et al, 2016) e demonstrando que os consumidores tendem a se sentir muito próximos dos atendentes, fazendo comentários com elevado nível de pessoalidade e envolvimento afetivo (CRESPO; PEREIRA, 2014). Os comentários também apresentam um aspecto do Marketing de Relacionamento, que é identificar o cliente para a personalização (PEPPERS; ROGER, 2004), fazendo com que ele perceba essa individualização (GORDON, 1998; VAVRA, 1993). Seguem comentários:

“Fui muito bem atendido pela Maria muito atenciosa e segura e clara” (REG 6.530).

"A Maria demonstrou ser uma excelente pessoa e ótima profissional" (REG 10.289). "Maria, está muito bem preparada. Senti o banco próximo de mim" (REG 131.398).

Outros fatores que influenciaram positivamente a percepção foram a economia de tempo gerada pelo atendimento virtual, agilidade e eficiência, aspectos que também apareceram nos estudos de Galvão (2012). Seguem comentários:

"O atendimento foi rápido e ajudou a resolver o meu problema imediatamente" (REG. 24.909).

"Atendimento rápido e eficiente. Não consegui resolver porque não tinha como mesmo" (REG. 37.804).

"Atendimento perfeito! Respondeu a todas as minhas dúvidas de imediato" (REG. 37.957).

Também foram observados como positivos o uso do universo *on-line* como amparo à tomada de decisão e fonte de informação (CRESPO; PEREIRA, 2014), bem como a qualificação e a eficiência dos atendentes. Possuir o conhecimento técnico aqüedadado e dar respostas conclusivas são características percebidas pelos clientes como fator decisivo na construção da sua percepção em relação ao atendimento (SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016). Fator já esperado, haja vista que se tratava de um atendimento especializado em “investimentos financeiros”. Seguem comentários:

"As orientações e informações do atendente foram precisas" (REG. 5.969).

"Excelente iniciativa do banco! Parabéns ao prepraro dos consultores em investimentos e à objetividade" (REG. 12.797).

"A pessoa que me atendeu foi muito gentil e competente. Mostrou total conhecimento sobre o assunto e teve a paciência de sanar todas as minhas dúvidas com total clareza" (REG. 13.836).

"O conhecimento do atendente foi bom para as respostas aos questionamentos" (REG. 23.807).

Com relação às avaliações negativas, foi possível perceber que os níveis de exigência para os atendimentos via *web* são diferentes daqueles das modalidades tradicionais. Observou-se o aparecimento da variável tempo demandado pelo atendente para responder aos questionamentos, ou seja, tempo decorrido entre a pergunta e a resposta. Esse fato demonstra que a qualquer sinal de descontentamento, fica evidenciado o desejo de as pessoas compartilharem suas experiências e opiniões.

"Um pouco de demora na devolutiva" (REG 1.666).

"Achei um pouco lento a resposta" (REG 9.345).

"As respostas demoraram um pouco para chegar" (REG 17.412).

Percepção de resolutividade (C5)

A resolutividade foi abordada em 398 interações (15%) do total dos registros.

As percepções de presença (de resolutividade) alcançaram 63,1% dos registros, ao passo que as de ausência obtiveram 36,9%.

As avaliações de presença remetem à capacidade dos atendentes em solucionarem as dúvidas dos clientes em tempo real. Observa-se pelos registros que a satisfação do cliente ao não precisar se deslocar até uma agência foi confirmada, como nos estudos de Guerrero, Egea e González (2007), que afirmaram que o atendimento via *Internet* deixa os serviços mais convenientes que os meios tradicionais. Seguem comentários:

"O canal conseguiu tirar minhas dúvidas e ainda me indicou uma forma de investimento que eu não tinha cogitado. Perfeito" (REG 12.189).

"A ideia é muito boa! Às vezes, um chat pode resolver a necessidade de ir até a agência" (REG 1.461).

"A iniciativa foi ótima. No meu caso recebi a informação que desejava e não precisei ir à agencia" (REG 9.163).

Os registros que avaliaram a falta de resolutividade via ferramenta (*chat*) remetem à incapacidade dos atendentes e à sua falta de autonomia para solucionarem problemas, fato que demonstra que os clientes estão cada vez mais informados e exigentes (CAMPOLLO; COSTA NETO, 2004). Observa-se, também, uma explícita insatisfação dos clientes que foram direcionados a outros canais tradicionais de atendimento, especialmente agência e central de atendimento via telefone, comprovando novamente a tendência de preferência de utilização via virtual (SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016).

"Possui limitações nas resoluções de problemas. Deveria ter uma maior liberdade para isso" (REG 21.231).

"O atendente foi cordial, mas a resposta não valeu de nada. Encaminhou para a agência" (REG 27.763).

"Me encaminhou para o gerente de conta... De que vale o canal?" (REG 35.224).

Sugestões (C6)

Nessa categoria, houve 166 registros com sugestões de alterações na ferramenta ou na forma de atendimento. Os comentários revelaram que as principais mudanças esperadas eram a ampliação do serviço para demais produtos, resolução de mais tipos de problemas e possibilidades de se efetuar transações financeiras via *chat*. Houve, ainda, sugestões que abordaram aspectos técnicos, como a possibilidade de se permitir a mobilidade da caixa de diálogo para outro local na tela, a ampliação do tempo para a inatividade do *chat*, e a possibilidade de se exportar o resultado da conversa. Observou-se que os clientes se sentiram muito à vontade para expressar seus pensamentos e emitir suas opiniões de acordo com sua conveniência (PATIL, 2015). Esperam, ainda, que o canal permita o *e-commerce*, evitando o deslocamento até a agência física, fato que vai ao encontro dos estudos de Soares e Rosa (2015),

que afirmam sobre a migração dos clientes da moeda física para a moeda virtual. Seguem comentários:

“Poderia ser possível fazer o mesmo atendimento que teríamos na agencia” (REG. 1.753).

“Gostaria que fosse possível resolver outros assuntos” (REG. 12.150).

“O atendimento poderia ser para todos os serviços” (REG 47.748).

“Sugiro que seja ampliado para todo o uso da conta na *Internet* e não só para investimentos” (REG. 48.222).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção dos clientes de um banco brasileiro de varejo acerca do atendimento em tempo real via *chat*, a fim de auxiliar o setor bancário no relacionamento com os clientes por meio virtual. Pelos resultados encontrados, considera-se que o *chat* é um canal emergente de comunicação e que o uso de ferramentas tecnológicas no atendimento é o meio preferido pelos clientes para interagir com as instituições financeiras.

Ao postarem seus comentários sobre a Ferramenta REAL_X, os clientes compartilharam suas percepções e opiniões sobre vários temas. Constatou-se que a forma positiva se destacou, especialmente no que tange à Iniciativa da Empresa em disponibilizar essa ferramenta de relacionamento, seguida pela percepção positiva acerca do Canal de Atendimento (*chat*). Outro fator relevante foi quanto ao bom atendimento realizado pelos funcionários.

Os comentários realizados pelos clientes apontaram para uma mudança de paradigma quanto ao atendimento virtual em detrimento ao físico, fato que vem obrigando as instituições financeiras a disponibilizarem seus produtos e serviços em canais remotos, com alto investimento nas mídias sociais. Ao manifestarem suas percepções com relação ao atendimento, reforçam o aspecto dos *chats* como canais eletrônicos de construção de relacionamentos e solução de dúvidas, deixando clara a preferência por um atendimento virtual, sem, no entanto, abrir mão do atendimento humano.

Neste estudo, também, ficou evidenciado um perfil ‘virtual’ do cliente bancário, demonstrado pelo grande número de registros e manifestações sobre a preferência pela utilização do canal *on-line* no lugar dos tradicionais, como agências e centrais de atendimento. Assim, conclui-se que além de o *chat* ajudar a empresa a se comunicar melhor com seus clientes, ficou evidenciado que a *Internet* e as mídias auxiliam na captura de informações e na compreensão das necessidades de seus consumidores, permitindo uma verdadeira aproximação empresa-cliente e na ampliação do seu Marketing de Relacionamento. Logo, as empresas podem utilizar essa tecnologia para ampliar seus negócios e melhorar sua gestão estratégica, ou seja, utilizar o *Canal Chat* como um instrumento mercadológico e como fonte geradora de relacionamentos

lucrativos.

Entre os destaques geradores da preferência dos clientes pelo canal estão a exigência de conveniência, a necessidade de os clientes terem suas demandas resolvidas no momento que lhes for mais apropriado e a falta de tempo para comparecerem na agência. Esse último aspecto é tão relevante que os clientes chegam a invalidar o modelo de atendimento *on-line* quando alguma de suas demandas foi direcionada para os atendimentos tradicionais.

Com relação aos aspectos avaliados negativamente, destacaram-se os problemas técnicos apresentados pela ferramenta, o elevado tempo de resposta dos atendentes e eventuais direcionamentos para os canais tradicionais de atendimento, quando as demandas não puderam ser resolvidas, além da falta de comunicação antecipada da abordagem *online*. Estes aspectos são de destacada gravidade para as empresas do setor bancário, pois a característica ser resolutivo, ou não, é decisiva na geração de experiências positivas e na oportunidade de o banco se relacionar com o cliente individualmente.

Desta forma, a pesquisa demonstrou que o *chat* via ferramenta REAL_X permite (i) o estabelecimento de relacionamentos verdadeiros, (ii) a comunicação com os clientes de forma rápida, eficiente e de baixo custo, (iii) o monitoramento em tempo real das necessidades e preferências dos clientes, (iv) além de ser uma fonte valiosa de inteligência mercadológica, que contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. É um canal com fontes ricas de informação e impulsionador de trocas de experiências positivas entre os usuários. O *chat* como canal de comunicação possibilita ganhos em diversas direções e amplia as possibilidades de negócios entre empresa-cliente.

Como contribuições gerencias, os resultados desta pesquisa trazem à tona a preferência dos clientes atuais pela utilização das mídias sociais para a solução de seus problemas, mesmo que sejam transações financeiras. Apresentam a *Internet* e as mídias sociais como formas valiosas de comunicação e atendimento, que trazem oportunidades negociais e podem ser utilizadas para ampliar a capacidade das empresas em ouvir e responder aos *feedbacks* de seus clientes. Pelos registros efetuados na rede virtual, é possível que as empresas do setor financeiro reprogramem seus programas de relacionamento com o cliente e desenvolvam novos produtos e serviços para um público mais exigente. As categorias analisadas apontam, ainda, para percepções que refletem novas tendências de relacionamento, bem como revelam as expectativas, satisfações e desejos de qualidade no atendimento do serviço bancário. Essas percepções, cruzadas às teorias de Marketing de Relacionamento, são necessárias sob o ponto de vista da formulação de estratégias de fidelização e retenção de clientes.

Este estudo contribui para a academia quanto aos aspectos relacionados ao Marketing de Relacionamento e Mídias Sociais, apresentando o *Chat* como um novo paradigma de atendimento bancário via *Internet*, além de apontar qualitativamente

para a mudança do perfil do consumidor, que aparece com preferência pelo virtual (MARINO; CASEIRO, 2013; SARDELARI; CASTRO FILHO; HENRIQUE, 2016). O poder das mídias sociais para integrar indivíduos (CIPRIANI, 2011; TUTEN; SOLOMON, 2012) e o empoderamento do consumidor (TUTEN; SOLOMON, 2012; WEI LI, 2012), que também foram observados e explorados na pesquisa.

O presente estudo apresenta como limitações a utilização das abordagens relacionadas a uma única modalidade financeira – investimentos, de uma única empresa e a utilização de dados secundários. Para estudos futuros, sugere-se a aplicação da metodologia quantitativa, utilizando as categorias aplicadas neste trabalho, expansão do estudo para outros produtos/serviços bancários, além de replicação da pesquisa para outras instituições financeiras.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, L. A. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **ERA**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 52-63, 1998.
- ALENCAR, J.; OLIVEIRA, O. V.; ANDRADE, N. M. R.; MARINHO, L. P. F. Os Efeitos do Marketing de Mídia Social na Popularidade dos *Posts* no Facebook. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.
- ALWAN, H. A.; AL-ZU'BI, A. I. Determinants of Internet Banking Adoption among Customers of Commercial Banks: An Empirical Study in the Jordanian Banking Sector. **International Journal of Business and Management**, Toronto, v. 11, n. 3, 2016.
- ARAGÃO, F. B. P.; FARIA, F. G.; MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F. Curtiu, comentou, comprou. A mídia social digital Instagram e o consumo. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 130-161, 2016.
- AZEVEDO, T. R.; NODARI, C. H.; SALVAGNI, J.; VEIGA NETO, A. R. Avaliação da qualidade percebida de um serviço por meio de site de redes sociais. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 162-191, 2016.
- BANGA, Ruby; BEHL, Swinki. E-Business: Integration of Company Products. **International Journal of Science Technology and Management**, Nova Delhi, v. 5, n. 3, p. 975-981, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2011.
- BITTENCOURT, W. R.; PAIM , J. V. A.; CUNHA, J. V. A.; NASCIMENTO, E. M. Estudo sobre a evolução da concentração do setor bancário no Brasil e da taxa de juros. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 5, n. 3, p. 05-25, 2015.
- BRANDÃO, M. M.; OLIVEIRA, F. R.; GOLDNER, F.; GOLLNER, E. S. Marketing e Performance no Setor Bancário Brasileiro. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo. **Anais...** Sao Paulo: USP, 2005.
- BUENO, R.; IKEDA, A. A. Segmentação de consumidores de produtos e serviços bancários: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Marketing - REMark**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 133-157, 2013.
- CAMPELLO, M. L. C.; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. A tecnologia como fator de

competitividade dos bancos no Brasil. In: ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. Anais... Florianópolis, 2004.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

CIPRIANI, F. **Estratégias em mídias sociais**. Rio de Janeiro: Campus. 2011.

COSTA, F. C. X. **Influências ambientais e o comportamento de compra por impulso**: um estudo em lojas físicas e virtuais. 2002. 202 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2002.

CRESPO, C. F.; PEREIRA, A. O Impacto das Redes Sociais no Relacionamento entre Empresas e Consumidores. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**, [S.I.], v. 2, n. 3, p. 57-73, 2014.

DELOITTE. **Bricks and clicks**. Mapping the future of branches. London, 2014. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-services/articles/bricks-and-clicks.html>>. Acesso em: 21 de Fev. 2016.

DENNIS, C.; MERRILEES, B.; JAYAWARDHENA, C.; WRIGHT, L. T. E-consumer behavior. **European Journal of Marketing**, [S.I.], v. 43 n. 9-10, p. 1121-1139, 2009.

EGOL, M.; McEUEN, M. B.; FALK, E. The social life of brands – A Marketing strategy informed by neuroscience can help build better consumer engagement – and make better use of tools like social media. **Strategy+Business**, Booz&co, [S.I.], v. 68, p. 1-12, 2012.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2017**. São Paulo, 2017.

GABRIEL, M. **Marketing na Era Digital**: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.

GORDON, I. **Relationship marketing**: new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever. Ontario: John Wiley & Sons, 1998.

GOSLING, M.; MONTEIRO, P. R. R.; PARENTE, E. Estratégias de marketing de relacionamento em instituições de educação: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DEPRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos... Foz do Iguaçu, 2007.

GUERRERO, M. M.; EGEA, J.M.O.; GONZÁLEZ, M. V. R. Application of the latent class regression methodology to the analysis of *Internet* use for banking transactions in the European Union. **Journal of Business Research**, [S.I.], v. 60, p. 137-145, 2007.

HERCHEUI, M. D. 1,2,3 Estratégias de mídias sociais. **HSM Management**, [S.I.], n. 90, p. 89-92, 2012.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, Corydon, v. 53, n. 1, p. 59–68, 2010.

KIMURA, H.; BASSO, L. F. C.; MARTIN, D. M. L. Redes Sociais e o Marketing de Inovações. **Revista de Administração Mackenzie**, [S.I.], v. 9, n. 1, p. 157-181, 2008.

LEVITT, Theodore. Administração de marketing. In: **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMA, A. C.; SILVEIRA, J. A. G.; GRISI, C. C. H.; OLIVA, F. L. Uma Análise Prospectiva do Ambiente Competitivo dos Bancos no Brasil: Aspectos da Regulação, Concentração da Indústria e Tecnologia. In: ENCONTRO DE ESTUDO DA ESTRATÉGIAS, 7., 2015, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2015.

LIMA, G. B.; NETO, O. N.; CARVALHO, D. T. O papel e a importância das mídias no composto de comunicação de pequenas empresas: um estudo de caso em micro-cervejaria. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, [S.I], n. 7, p. 1-16, 2013.

LOPES, S. R. **Marketing Relacional no Setor Bancário**. 2014. 84 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Coimbra. Portugal: 2014.

MALLAPRAGADA, G.; CHANDUKALA, S. R.; LIU, Q. Exploring the effects of “what” (product) and “where” (website) characteristics on on-line shopping behavior. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 80, n. 2, p. 21-38, 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2011.

MEDEIROS, N. C. L.; CAS, E. A.; MEDEIROS, F. S. B. Marketing de relacionamento: o caso de uma concessionária de veículos comerciais. **Desafio On-line**, Campo Grande, v. 1, n. 1, p. 3, 2016.

MELLO, S. C. B.; SOUZA NETO, A. F.; LEÃO, A. L. M. S.; FONSECA, F. R. B.; OLIVEIRA, P. A. S. Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro. **Revista de Negócios**, [S.I], v. 11, n.1, p. 31-47, 2006.

MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D M. O. E-produtos e variáveis comportamentais determinantes de compra no varejo virtual: um estudo com consumidores. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.I], v. 10, n. 1, p. 1-16, 2004.

MONTALVO, R. E. Social Media Management. **International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)**, Littleton, v. 15, n. 3, p. 91–96, 2011.

MORAN, E.; GOSSIEAUX, F. Marketing in a hyper-social world: The tribalization of business study and characteristics of successful on-line communities. **Journal of Advertising Research**, [S.I], v. 50, n. 3, p. 232-239, 2010.

OLIVEIRA, R. S.; BRITO, L. C.; RIBAS, F. T. T.; LOPES, L. F. D.; MEDEIRO, F. S. B.; OBREGON, S. L. Transformações tecnológicas: identificando estratégias na potencialização de vendas em um website. In: FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, 3., 2014, Santa Maria. **Anais...** Santa Maria, 2014.

PAIVA, J. C. N. A Estruturação de Valor Para o Cliente e Pessoa Física no Varejo Bancário Brasileiro: Uma Escala de Percepção de Valor. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

PATIL, M. Y. Social Media and Customer Relationship Management. In: 2nd National conference on Value Based Management - Business for value or Values in Business. **IOSR Journal of Business and Management**, Nashik, [S.I], p. 27-32, 2015.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM Series. **Marketing 1 to 1**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

PIRES, P. J. P.; COSTA FILHO, B. A. O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos. **Revista FAE**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 59-67, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **A nova era da estratégia**. São Paulo: HSM Management, 2000.

POSTMAN, J. **SocialCorp: Social media goes corporate**. Berkeley, CA: New Riders. 2009.

ROSE, S.; CLARK, M.; SAMOUEL, P.; HAIR, N. On-line Customer Experience in e-Retailing: An

empirical model of Antecedents and Outcomes. **Journal of Retailing**, [S.I], v. 88, n. 2, p. 308–322, 2012.

ROCHA, T. V.; JANSEN, C. L. S; LOFTI, E.; FRAGA, R. R. Estudo exploratório sobre o uso das redes sociais na construção do relacionamento com o cliente. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [S.I], v. 15, n. 47, p. 262-282, 2013.

SARDELARI, I. M. T.; CASTRO FILHO, C. M.; HENRIQUE, J. L. Gestão da informação e do conhecimento como subsídio para a gestão de relacionamento com usuários/clientes das mídias sociais de um banco de varejo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S.I], v. 6, Número Especial, p.171-188, 2016.

SCHAUPP, L. C.; BÉLANGER, F. The Value of Social Media for Small Business. **Journal of Information Systems**, [S.I], v. 28, n. 1, p. 187-207, 2013.

SCOLARO, Maquel. **Mensuração do grau de uso corporativo e repercussão nas mídias sociais**: um estudo do setor hoteleiro. 2016. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNISINOS, São Leopoldo, 2016.

SERASA-EXPERIAN. **Guia para o cliente** - Como escolher a melhor plataforma para campanhas de marketing cross-channel. [S.I.], 2014. Disponível em: <[https://marketing.serasaexperian.com.br /wp-content/uploads/2014/12/Guia_plataforma_CrossChannelMarketing.pdf](https://marketing.serasaexperian.com.br/wp-content/uploads/2014/12/Guia_plataforma_CrossChannelMarketing.pdf)>. Acesso em: 07 Mai. 2016.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation, customer value, and superior performance. **Business Horizons**, Corydon, v. 37, n. 2, p. 22-28, 1994.

SOARES, M. E.; ROSA, F. Adoção do mobile banking no Brasil: uma abordagem conceitual unindo os Modelos TRI e TAM ante as Gerações X e Y em um contexto de Educação Financeira. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 5., 2015, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2015.

SOUKI, G.Q; GONÇALVES FILHO, C. Perceived quality, satisfaction and customer loyalty: an empirical study in the mobile phones sector in Brazil. **Int. J. Internet and Enterprise Management**, [S.I], v. 5, n. 4, 298-312, 2008.

STATISTA. **Number of global social network users 2010-2020**. [S.I.], 2017. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>>. Acesso em: 27 de Mai. 2017.

TOLEDO, L. A.; CAIGAWA, S. M.; ROCHA, T. J. Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da *Internet*: um estudo exploratório junto a uma instituição financeira. Revista de **Administração Contemporânea**, [S.I], v. 10, n. 1, p. 117-138, 2006.

TUTEN, T. L.; SOLOMON, M. R. **Social Media Marketing**. New Jersey: Pearson Education, 2013.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**: Aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

WEI LI, A. D. **The impact of on-line social networks on consumers' purchasing decision – The study of food retailers**. 2012, 56 f. Dissertação (Mestrado em administração). Programa de Pós Graduação em Administração, Jönköping International Business School, Jönköping University, Jönköping. Sweden: 2012.

ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **Revista de Administração de Empresas**, [S.I], v. 7, n. 2, p. 18, 2008.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. Jo. **Services marketing: integrating customer focus across the firm**. 2. ed. Boston: McGraw-Hill, 2003.

ADEQUAÇÃO DOS MÉTODOS DE PREVISÃO ÀS ESPECIFICIDADES DAS DEMANDAS: UM ESTUDO NO PCP DE UMA EMPRESA PÚBLICA

Bruna Vasconcellos de Araujo

Universidade Estácio de Sá

Rio de Janeiro - RJ

Marco Aurelio Carino Bouzada

Universidade Estácio de Sá

Rio de Janeiro - RJ

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo identificar o método de previsão mais adequado para a demanda de cada um dos insumos críticos da empresa XYZ. Os dados foram coletados de um sistema integrado de gestão ERP usado na empresa, sendo emitido um relatório de consumo mensal. Após a montagem do *splitsample* (amostras de teste e de validação), foram aplicados diferentes métodos de previsão de séries temporais a cada insumo no período referente à amostra de teste e calculados os erros para cada método aplicado a cada insumo no período referente à amostra de validação. Esses erros foram comparados, visando identificar o método de previsão com maior acurácia. Os resultados apresentados indicaram que a adequação entre tipo de demanda e método de previsão sugerida na teoria se verificou na prática em poucos casos. Em 6 dos 11 insumos, o método sugerido pela teoria ficou entre os piores, em termos de desempenho; em 3 desses 6 casos, o método sugerido foi, de fato, o pior dentre os

6 testados. Foi possível concluir que não há um padrão a ser seguido e que, independente do tipo de demanda do insumo, não se deve aplicar o modelo sugerido na teoria, sem antes certificar-se que não há outro modelo melhor. O ideal é testar vários métodos para observar qual terá o melhor desempenho em cada caso.

PALAVRAS-CHAVE: previsão de demanda; séries temporais; planejamento e controle da produção; métodos quantitativos.

ADEQUACY OF FORECAST METHODS AT SPECIFICITIES OF DEMANDS: A STUDY IN THE PCP OF A PUBLIC COMPANY

ABSTRACT: The present study aimed to identify the most suitable forecasting method for each of the critical raw materials of XYZ Company. The data were collected from an ERP integrated management system used in the company from its monthly consumption report. After the splitting the sample (test sample and validation sample), different methods of time series forecast were applied to every raw material within the test sample period and the errors for each method applied to each raw material were calculated within the validation sample period. These errors were compared, in order to identify the forecast method with greater accuracy. The results indicated that the fit between type of demand and forecast method suggested in

theory did happen only in a few cases. For 6 (out of 11) raw materials, the method suggested by the theory was among the worst ones, in terms of performance; for 3 of them, the suggested method was, in fact, the worst among the 6 tested. It was possible to conclude that there is no pattern to be followed and that, regardless of the type of raw material demand, it should not be applied the model proposed in theory, without making sure that there is no other better method. It is recommended to test several methods to observe which will have the best performance for each case.

KEYWORDS: demand forecast; time series; production planning and control; quantitative methods.

1 | INTRODUÇÃO

A área de Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP) de uma empresa gerencia as atividades de produção (PIRES, 1995), buscando garantir que a fabricação de bens e serviços, através de um planejamento eficiente dos recursos, atenda às demandas do mercado. Essa área é responsável por prever a demanda, desenvolver um plano de produção, planejar a capacidade produtiva, planejar as matérias-primas e programar a produção no curto prazo (RUSSOMANO, 1995), ou seja, envolve uma série de decisões, objetivando definir o que, quanto e quando produzir, comprar e entregar.

Muitas vezes, ao programar a produção, são requisitadas quantidades de insumos baseadas em taxas de consumo definidas previamente pela engenharia de produto. Ao efetuar a gestão do estoque desses insumos, verificam-se divergências entre o consumo previsto e o consumo realizado, algumas devidas às incertezas do planejamento da produção, implicando em um planejamento errôneo, com excesso de materiais em estoque ou falta deles. Se o valor previsto for menor que o realizado, haverá falta de material; se for maior, haverá produção desnecessária e antecipada, gerando custo de oportunidade (FAVARETTO, 2012).

Na indústria gráfica em particular, os serviços de impressão sob demanda possuem como principal característica os pequenos prazos de entrega. Além disso, geralmente ocorre baixa tiragem de produção, grande versatilidade e inconstância de conteúdo. Diante dessa situação e em função das características de seus produtos finais, as gráficas apresentam diversos problemas de planejamento de produção, pois a rotina de trabalho precisa estar intimamente ligada à flexibilidade que esta tem de atender às exigências dos clientes, ou seja, deve adaptar o seu processo produtivo em função do produto solicitado pelo cliente. Em uma empresa pública, essa situação é ainda pior, pois o planejamento precisa ser feito com antecedência, considerando a burocracia dos processos licitatórios que demandam prazos longos.

A empresa XYZ, pertencente à indústria gráfica, é uma empresa pública, localizada no Rio de Janeiro, onde os principais produtos fornecidos à sociedade são os impressos de segurança, no qual o planejamento da produção se torna ainda

mais crítico devido à intensa especificidade e personalização dos produtos finais oferecidos e, principalmente, pelo fato de ser uma instituição pública e depender de licitações, o que geralmente causa atrasos nas aquisições, devido aos imprevistos advindos da esfera pública, agravando o problema de planejamento de insumos para a produção, tendo como consequência a falta de materiais e a possível paralisação dos processos produtivos.

Cada produto tem sua especificidade em termos de formato da demanda, podendo ser mais estável, mais sazonal (com diferentes padrões), mais errática, mais dependente de fatores externos, etc. E, naturalmente, existem diversos métodos de previsão de demanda, com diferentes características e potenciais adequações às especificidades das demandas de diferentes produtos.

O objetivo, então, deste trabalho foi identificar qual o método de previsão mais adequado para a demanda de cada um dos insumos críticos da empresa XYZ. Foram considerados insumos críticos aqueles que causam maior impacto na fabricação dos produtos da segunda maior área (não identificada por questões de sigilo) da empresa XYZ, em termos de faturamento, no que se refere a produtos exclusivos: os produtos fornecidos à sociedade para identificar o cidadão brasileiro perante as autoridades de outros países. Esses insumos foram identificados através do método de curva ABC, no qual dos 95% de todos os insumos da empresa classificados como A (80%) e B (15%), 17,3% se referem aos insumos da área delimitada, e destes, 10,94% são os insumos críticos, sendo 9,05% pertencentes à classe A.

Serão testados diversos métodos de previsão de demanda, mas apenas os quantitativos constituem a delimitação desta pesquisa e, dentre estes, apenas os de séries temporais, ficando os métodos causais de fora, por ter sido considerado inviável elencar, coletar dados e fazer previsão do comportamento futuro de possíveis causas de variação na demanda dos insumos críticos estudados. O histórico de demanda dos insumos estudados englobou dados mensais dos últimos dez anos.

Como se trata de uma empresa pública (mas dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa, ou seja, com produção de bens de consumo para a sociedade), este trabalho assume considerável relevância prática, já que há um desperdício muito grande de dinheiro público, devido a um planejamento ineficiente dos insumos para a produção, onde os insumos críticos correspondem a 63% dos gastos com aquisição.

Em contrapartida, a falta de materiais provoca paradas de produção, causando atrasos na entrega do produto final, tendo sido identificadas na empresa estudada cerca de 400 paradas por falta de insumos nos últimos cinco anos, aplicando-se diversas multas, equivalentes a 0,03% do valor do contrato, no caso de atraso, e a 10% do valor do contrato, no caso de não entrega do produto. Além disso, essa situação pode levar a uma possível imagem negativa da empresa.

Estes custos de excesso e de falta, aos quais se referiu nos parágrafos anteriores, reforçam a importância de haver modelos de previsão de demanda acurados nos

sistemas integrados de gestão ERP, de forma geral.

A relevância acadêmica deste trabalho é reforçada pela possibilidade de sugerir a outros pesquisadores a adequabilidade de cada método de previsão a cada perfil específico de demanda.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Métodos de previsão

Segundo Ballou (1995), existem cinco tipos de demanda:

1. Demanda Permanente, quando o produto se apresenta de forma estável com ciclo de vida longa, não havendo grandes picos ou vales de consumo ao longo do período;
2. Demanda Sazonal, quando há demanda em determinados períodos, possuindo ciclos de vida muito curtos e sendo composta por um único pico de demanda. Para Montgomery *et. al.* (1990), grande parte das séries temporais, principalmente na indústria, apresentam variações sazonais, ocorrendo quando a série exibe uma característica periódica que se repete a cada x intervalos de tempo, exibindo uma estrutura de autocorrelação que depende não somente do intervalo de tempo entre as observações, mas também do período observado (OLIVEIRA *et. al.*, 2010);
3. Demanda Irregular, quando a demanda se altera devido a fatores externos, implicando em um comportamento errático, combinando-se com tempos de ressuprimento muito longos ou pouco flexíveis, alternando entre vales e picos de demanda;
4. Demanda em declínio, quando não há mais procura por um determinado produto e a demanda diminui gradualmente até a finalização do estoque;
5. Demanda Derivada, quando a demanda por um determinado produto deriva da demanda de outro produto.

Levine *et al.* (2000, p. 630), explicam que existem dois tipos de métodos de previsão para determinação de dados futuros: qualitativo e quantitativo. Para os autores, os métodos de previsão qualitativos “são importantes quando dados históricos não se encontram disponíveis e são altamente subjetivos e passíveis de avaliação”. Dentre eles, tem-se o método da relação de fatores, a opinião de especialistas e a técnica *Delphi*.

Já os métodos de previsão quantitativos fazem uso de dados históricos. Para os referidos autores, “o objetivo é estudar acontecimentos do passado para melhor entender a estrutura básica dos dados e, a partir daí, fornecer os meios necessários para se preverem ocorrências futuras”. Estes se subdividem em dois tipos: séries causais e séries temporais.

Para Mancuso (2003), nos métodos causais “a demanda de um item ou um conjunto dos itens é relacionada a uma ou mais variáveis internas ou externas à empresa”, ou seja, envolvem fatores adversos que se relacionam com a variável prevista. Dentre esses métodos, encontram-se a análise de regressão múltipla, a modelagem econométrica, a análise do indicador principal e índices de difusão e outros índices econômicos (LEVINE *et al.*, 2000).

Segundo Mancuso e Werner (2014), série temporal é uma sequência de observações históricas sobre uma variável de interesse, ou seja, é um conjunto de variáveis aleatórias ordenadas em intervalos regulares de tempo. De acordo com Kerkannen *et al.* (2009), existem pelo menos 70 diferentes técnicas para previsão de séries temporais, destacando-se: análise de regressão simples, médias móveis, decomposição clássica, modelos de Holt-Winters (suavização exponencial), métodos Bayesianos, modelos de Box-Jenkins (ARMA, ARIMA e SARIMA), redes neurais, lógica Fuzzy, dentre outras (SALLES *et al.*; 2010).

A seleção do método correto para previsão dos diferentes tipos de demanda dependerá dentre outros fatores, do tipo de demanda. Por exemplo, no tipo 1 (demanda permanente) elencado por Ballou (1995) e indicado no início dessa seção, um dos métodos de previsão que pode ser usado é o modelo de suavização exponencial simples, devido à constância que a série temporal mantém sobre um nível médio (MANCUZO, 2003).

Já os modelos de amortização de dados sazonais, como o método de Winters, são provavelmente os mais usados na prática para previsão de demandas sazonais (tipo 2) (MONTGOMERY *et. al.*, 1990), pois descrevem apropriadamente dados de demanda onde se verifica a ocorrência de um componente de sazonalidade, além de uma tendência linear (MANCUZO, 2003). Segundo este autor, os modelos de Box-Jenkins também podem ser usados para esse tipo de demanda por se tratar de modelos autorregressivos, ou seja, modelos lineares que relacionam uma variável dependente a um grupo de variáveis independentes.

Para Mancuso (2003), uma das técnicas ideais para a demanda do tipo 3 (demanda irregular) seria o modelo de decomposição clássica, devido à tentativa de se isolar os componentes de forma a serem tratados individualmente, sendo que o tratamento de resíduos devido às flutuações irregulares é feito “admitindo que os efeitos sazonais e as variações ao acaso possam ser reunidos aproximadamente em um só efeito”.

Já para a demanda do tipo 4 (demanda em declínio), qualquer método de previsão que seja baseado no efeito de tendência pode ser usado, como o modelo de Holt, que emprega duas constantes de suavização, fazendo uma estimativa do nível e da inclinação da série temporal (MANCUZO, 2003).

Por fim, para a demanda do tipo 5 (demanda derivada), a escolha de um método de previsão dependerá do tipo de demanda do produto principal.

2.2. Métodos de séries temporais

2.2.1 Modelos de Holt-Winters

Nos modelos de Holt-Winters os dados de demanda possuem ocorrência de tendência linear, além de uma componente de sazonalidade (PELLEGRINI; FLOGIATTO, 2000). É um método que trata séries temporais cujas características predominantes são a tendência e a sazonalidade (CORRAR; THEÓPHILO *apud* FAGUNDES *et al.*, 2013). Para Veríssimo *et al.* (2012), é um dos métodos mais utilizados para previsão de curto prazo da demanda, devido a sua simplicidade, baixo custo de operação, boa acurácia e capacidade de ajustamento automático e rápido a mudanças na série em análise. É baseado em três equações de suavização: nível, tendência e sazonalidade e, dependendo da sazonalidade, pode ser modelado de forma multiplicativa ou aditiva (BARROS; MENEZES, 2012), ou seja, caso a amplitude da variação sazonal se mantenha constante, diz-se que o modelo é aditivo; caso aumente ou diminua com o tempo proporcionalmente ao nível da série, diz-se que o modelo é multiplicativo (VERÍSSIMO *et al.*, 2012).

2.2.2 Modelos de Box-Jenkins

Os modelos de Box-Jenkins são modelos matemáticos que verificam o comportamento da correlação entre os valores da série temporal, a fim de realizar previsões futuras com base nesse comportamento (WERNER; RIBEIRO, 2003). Para os autores, esses modelos partem do princípio de que cada valor da série pode ser explicado por valores anteriores, a partir da correlação temporal que há entre os valores da série.

Fava (2000) explica que os modelos de Box-Jenkins resultam da combinação de três componentes: componente autorregressivo (AR), componente integração ou diferenciação (I) e componente de médias móveis (MA). Segundo esse autor, uma série pode ser modelada pelos três componentes ou uma combinação de dois deles, resultando em vários modelos como os modelos estacionários (ARMA), modelos não-estacionários (ARIMA) e modelos sazonais (SARIMA).

2.2.2.1 Modelos estacionários

Para Werner e Ribeiro (2003), “modelos estacionários são aqueles que assumem que o processo está em equilíbrio”, ou seja, suas variáveis não apresentam tendências e são estáveis ao longo do tempo. Ainda segundo os autores, uma série estacionária visa reproduzir valores de uma variável de interesse a partir dos processos autorregressivos (AR), de médias móveis (MA) ou uma combinação de ambos (ARMA).

2.2.2.2 Modelos não estacionários

Para Werner e Ribeiro (2003), se a série apresentar média e variância

dependentes do tempo, significa que ela não é estacionária, implicando na inclinação dos dados que não permanecem ao redor de uma linha horizontal, e na variação dos dados que não permanecem constantes sobre o tempo, ou seja, as flutuações diminuem ou aumentam com o passar do tempo, no qual indica a alteração da variância.

2.2.2.3 Modelos sazonais

Segundo Ramser *et. al.* (2015), o modelo SARIMA é um processo sazonal autorregressivo integrado de média móvel de ordem $(p,d,q) * (P,D,Q)S$, onde “d” é a diferenciação e “D” é o grau de diferenciação sazonal e, de acordo com Werner e Ribeiro (2003).

2.2.3 Decomposição Clássica

Segundo Senna *et. al.* (2015), o método de decomposição clássica analisa as séries disponíveis a fim de identificar os componentes existentes e sua natureza. Bouzada (2012) explica que esse método é usado quando há um comportamento irregular das grandezas ao longo do tempo, objetivando entender esse comportamento, decompondo-o. De acordo com o autor, essa irregularidade é resultado de diversos componentes, como a sazonalidade, a tendência, o ciclo e componentes aleatórios.

Ainda segundo o autor, a sazonalidade explica o comportamento cíclico das grandezas, que, por sua vez, apresentam uma tendência de comportamento em relação à variável tempo, podendo ser maior ou menor à medida que passa o tempo. O ciclo se manifesta na forma de flutuações semelhantes a ondas em torno das tendências, portanto, mesmo se a grandeza não revelar sazonalidade nem tendência, quando observada a sua variação em relação ao tempo, ela ainda pode apresentar um comportamento cíclico não aleatório, podendo ser visualizado, entendido e decomposto. Além disso, podem existir flutuações residuais oriundas de componentes aleatórios.

2.3 Erros de previsão

Doyle e Fenwick (1976) argumentam que, quanto maior for o investimento no desenvolvimento e teste de um modelo de previsão, maior será sua acurácia e confiabilidade. Para Pegels (1990), a acurácia é um fator importante na seleção de um método de previsão, porém o custo de oportunidade de erros de previsão e a complexidade do método usado para prever demandas é o que determina a escolha da medida de acurácia a ser utilizada para avaliação do método de previsão.

Segundo Pacheco e Silva (2003), existem vários tipos de medidas de erro de previsão que podem mensurar os desvios entre os valores previstos X_i e os valores observados X_i^* , onde X_i é o valor da observação no instante i e X_i^* é o valor previsto para o instante i. A tabela 1 a seguir apresenta um resumo dos principais erros

encontrados na literatura.

ERROS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
MAD	Diferença entre o real e o previsto	CARVALHO (2012)
MSE	Comparado à variância. Unidade de medida é avaliada elevando-se ao quadrado	ANDRADE <i>et al.</i> (2012)
RMSE	Mostra a dimensão real do erro, pela raiz quadrada do MSE	MOURA <i>et al.</i> (2010)
MPE	Avalia viéses	WANKE E JULIANELI (2006)
		MORO <i>et al.</i> (2015)
MAPE	Relaciona o tamanho do erro à observação proporcionalmente real	GOODWIN E LAWTON (1999)
		EAVES (2002)
		GADNER (1990)
		CARVALHO (2012)
MdAPE	Considera a mediana, descartando valores de erros altos e baixos	ARMSTRONG E COLLOPY (1992)
U-THEIL	Avalia o ajustamento da série prevista à série original	SANTOS FILHO <i>et al.</i> (2011)

Tabela 1: Erros de previsão de demanda

2.4 Previsão de demanda no PCP

O planejamento e controle da produção (PCP) tem como uma de suas principais ferramentas de apoio à decisão os modelos de previsão de demanda. Segundo Cavalheiro (2003), a previsão tem a função de fornecer informações sobre a demanda futura dos produtos para que a produção possa ser planejada com antecedência, permitindo que os recursos produtivos estejam disponíveis na quantidade e no momento certo.

Para Maia *et al.* (2010), frequentes oscilações de demanda fazem da previsão de materiais um desafio para a logística de suprimentos, sendo vista como um ponto crítico e de extrema importância para a empresa. Segundo os autores, os erros de previsões resultam em falta de componentes utilizados na linha de produção e atrasos no planejamento de produção da empresa, com consequente atraso na entrega do produto ao cliente final, bem como em um excesso de componentes estocados que não foram demandados pela fábrica, descapitalizando a empresa pela compra antecipada destes componentes e dificultando seu armazenamento, gerando custos de manutenção e de aluguéis de depósitos.

Cavalheiro (2003), em sua pesquisa sobre métodos de previsão de demanda, propôs um método para gerar dados de previsão, no qual foi aplicado no planejamento da produção de médio a curto prazo de três empresas do ramo alimentício. Seu modelo foi baseado na análise de séries temporais de um total de 25 produtos e grupos de

produtos dessas empresas que, após analisar a sazonalidade das séries, resultou em um modelo matemático de fácil e rápida operacionalização, o que pôde estimular a sua aplicação por parte do pessoal responsável pela previsão e planejamento da empresa.

Já Figueiredo (2008) realizou um estudo de previsão de demanda, com foco no PCP, em uma empresa da região de Joinville (SC), no qual foram observados dados históricos de dez itens de maior expressividade da empresa, por um período de oito anos. Foi aplicada a metodologia de Box-Jenkins para previsão das séries temporais, combinada com a técnica de redes neurais de funções de bases radiais, com medição da acurácia por meio da raiz do erro quadrático médio (RMSE). O autor concluiu que a metodologia baseada em Redes Neurais apresentou o menor valor do RMSE, sendo classificada como o método de maior acurácia para previsão das séries temporais no referido trabalho. A empresa estudada nesse caso, objetivava adotar uma nova política para o PCP, com a implementação de novas diretrizes de gerenciamento. Diante disso, os resultados obtidos no estudo puderam auxiliar a empresa na tomada de novas decisões e na busca desta nova política de planejamento da produção.

Maia *et al.* (2010) constataram em sua pesquisa sobre a otimização do processo de programação de insumos de uma empresa fabricante de equipamentos, a existência de uma diferença na quantidade de componentes comprados em relação à quantidade de componentes demandados pela fábrica, prejudicando a acuracidade e percentual de acerto da programação, o que implicou na falta ou excesso de materiais, causando atrasos na entrega do produto ao cliente ou aumento do custo de oportunidade, ocasionado pela perda de novas vendas por falta de materiais, e em outros casos, falta de recursos para compra de alguns insumos devido à compras em excesso de outros insumos que não foram demandados pela fábrica.

Finalmente, Forno *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa com 23 empresas que teve por objetivo diagnosticar o processo de previsão de demanda das grandes empresas do Brasil. Foram analisadas cinco dimensões, dentre elas, os erros de previsão. Os autores concluíram que 73% das empresas têm problemas com excesso ou falta de materiais devido a erros de previsão, como por exemplo, problemas de caixa e atrasos na entrega do produto ao cliente, evidenciando o impacto na produção, e em 50% das empresas ocorrem paralisações das linhas de produção devido a erros de previsão de matérias-primas.

3 | METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada na empresa que utiliza os insumos críticos estudados para a fabricação de seus produtos, no qual ocorrem os problemas de planejamento da produção, como a falta e a sobra de insumos, sendo utilizados para a investigação os relatórios e os registros de dados efetuados pela empresa.

Para a realização da pesquisa, a população foi constituída pelos dados de consumo dos insumos críticos mencionados na Introdução, ao longo do tempo, ou seja, ao longo do tempo de vida do insumo.

A amostra compreendeu os dados de consumo dos insumos críticos, no período de janeiro de 2006 a setembro de 2016.

A base de dados foi composta por dados secundários, coletados de um sistema integrado de gestão ERP usado na empresa XYZ. Foi emitido um relatório de consumo mensal de cada insumo através do referido sistema, no qual os dados gerados serão organizados em uma planilha.

Para o tratamento dos dados, foi dividido em duas etapas. A primeira etapa do tratamento de dados teve por finalidade aplicar cada método de previsão a cada insumo.

De modo a evitar o *overfitting* (sobreajuste a um conjunto específico de dados, mas sem possibilidade de generalização do ajuste), parte da amostra dos dados coletados foi usada para aplicar e parametrizar os modelos e a outra parte foi usada para validação de cada modelo (*Split Sample*).

Cada modelo de previsão foi aplicado a cada um dos insumos críticos, no período referente à amostra de teste.

As previsões por meio dos modelos de Holt-Winters multiplicativo e aditivo e de Decomposição clássica foram efetuadas com o auxílio do MS-Excel, usando o recurso do “Solver” para determinar os parâmetros nos modelos de Holt-Winters. Para esses modelos, a inicialização dos parâmetros foi feita conforme sugerido por Bertolo (2009), exceto nos casos de zero no período inicial da série do modelo multiplicativo, sendo necessário utilizar os índices sazonais iguais a 1, para que não ocorressem erros de divisão por zero.

Na Decomposição Clássica, em particular, a estimativa do ciclo futuro foi obtida pela média dos seis últimos valores históricos apresentados.

Para os modelos de Box-Jenkins (ARMA, ARIMA e SARIMA), as previsões foram feitas com a ajuda do software Eviews9 SV, utilizando o método objetivo de identificação do melhor modelo e tentando minimizar o critério de informação Akaike (BERTOLO, 2009).

Na segunda etapa do tratamento dos dados, foram calculados os erros para cada método aplicado a cada insumo no período referente à amostra de validação. Em seguida, os métodos foram comparados em relação ao erro proporcionado pela previsão na amostra de validação.

Mas, considerando o fato de alguns erros (como o MAPE e o MdAPE) não poderem ser calculados quando há zeros na série, os períodos com zero de valor real foram desconsiderados para fins de cálculo de todos os erros.

Nos modelos de Holt-Winters, a parametrização foi feita tentando minimizar cada um dos 7 erros (da tabela 1 anterior) para cada insumo. Então, diferentemente do que aconteceu com os outros modelos, foram geradas 7 previsões diferentes para cada

insumo. Em alguns casos, foi necessário alterar as restrições ao utilizar o recurso “Solver”, pois se os parâmetros fossem 0 ou 1, poderia implicar em erros nos cálculos dos erros.

Em casos particulares, algum método que não tenha sido considerado nem testado pode ter um melhor desempenho para algum insumo. Essa limitação foi minimizada com a utilização dos métodos mais consagrados, que obtiveram melhores resultados em pesquisas anteriores.

O mesmo pode ocorrer com os erros; não obstante terem sido utilizados os principais, que obtiveram resultados mais acurados em outras pesquisas, pode acontecer de algum erro não contemplado nesta pesquisa ser o mais adequado para definir o método ótimo para algum insumo.

Por se tratar apenas de uma amostra dos dados, sua representatividade também pode consistir em uma limitação desta pesquisa, uma vez que nada garante que o futuro da demanda vai se comportar como o passado da mesma.

Outra limitação da pesquisa refere-se à arbitrariedade na identificação do tipo de demanda de cada insumo, contudo, apenas com a subjetividade desta pesquisadora.

Naturalmente, como este trabalho consiste no estudo de um caso único, não se pretende generalizar os achados e conclusões apresentados.

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O gráfico 1 a seguir mostra a demanda do insumo 300009 no período da amostra de teste, ou seja, de março/06 a junho/14, no qual demonstra uma demanda permanente, por apresentar um ciclo de vida longo, sem grandes alterações, a menos de algumas exceções.

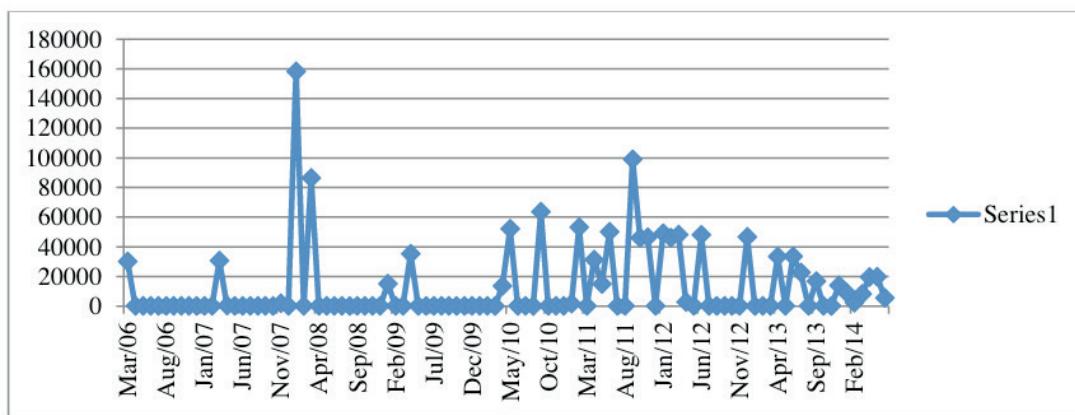


Gráfico 1: Demanda do insumo 300009

Ao projetar as previsões no período da amostra de validação, de julho/14 a setembro/16, por cada um dos 6 modelos considerados nesta pesquisa, obteve-se o resultado a seguir, apresentado pela tabela 2 e o gráfico 2.

300009		PREVISÃO					
Mês	REAL	DC	HWM	HWA	ARMA	ARIMA	SARIMA
jul/14	35.651	15.325	15.855	376.871	14.115	14.115	16.437
ago/14	43.145	1.926	8.879	-	481.863	11.083	8.445
set/14	2.650	2.025	23.793	1.907.066	12.885	12.885	14.168
out/14	44.325	7.872	8.842	-	238.099	12.241	12.241
nov/14	498	19.278	25.448	-	221.199	12.620	12.620
dez/14	0	7.055	14.669	-	291.567	12.484	12.484
jan/15	0	28.081	7.646	-	257.396	12.563	12.563
fev/15	21.400	23.316	8.086	-	175.751	12.534	12.534
mar/15	47.258	8.788	14.615	1.428.284	12.551	12.551	12.104
abr/15	0	11.384	35.241	-	77.216	12.545	12.545
mai/15	0	3.154	10.611	-	65.474	12.548	12.548
jun/15	13.770	0	6.860	8.263	12.547	12.547	10.866
jul/15	0	14.966	37.613	90.549	12.548	12.548	12.677
ago/15	21.628	1.881	3.251	128.108	12.548	12.548	11.981
set/15	38.067	1.978	13.974	140.135	12.548	12.548	12.413
out/15	18.720	7.687	-	3.397	363.351	12.548	12.548
nov/15	0	18.822	12.632	168.712	12.548	12.548	12.349
dez/15	6.193	6.888	9.779	173.083	12.548	12.548	12.308
jan/16	0	27.415	4.226	173.047	12.548	12.548	12.333
fev/16	23.978	22.762	1.645	166.581	12.548	12.548	12.323
mar/16	29.307	8.578	9.923	-1.942.815	12.548	12.548	12.329
abr/16	23.682	11.112	20.300	128.141	12.548	12.548	12.327
mai/16	42.876	3.078	23.098	121.938	12.548	12.548	12.328
jun/16	600	0	18.034	1.410.454	12.548	12.548	12.327
jul/16	22.480	14.607	-	13.777	58.988	12.548	12.548
ago/16	0	1.836	13.892	99.295	12.548	12.548	12.328
set/16	34.145	1.930	8.059	-	454.852	12.548	12.548

Tabela 2: Consumo real e previsões do insumo 300009

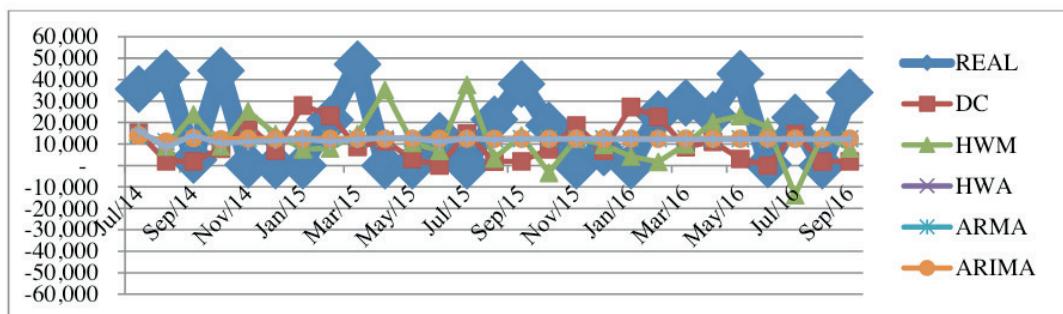


Gráfico 2: Consumo real e previsões do insumo 300009

A previsão pelo método de Holt-Winters aditivo foi retirada deste gráfico para melhor visualização das outras previsões, em virtude dos valores altos encontrados por esse método.

Foram calculados os erros de cada método, conforme tabela 3 a seguir.

300009							
MODELO	ERRO						
	MAD	MSE	RMSE	MPE	MAPE	MdAPE	U-theil
Decomposição clássica	18.638	555.526.498	23.570	2,59	2,40	0,29	0,58
Holt-winters aditivo	43.946	320.827.426.680	1.050.621	12,70	1.037,23	0,48	1.868.220,67
Holt-winters multiplicativo	16.256	727.753.968	26.977	9,93	3,79	0,44	15.128,97
Arma	15.312	307.077.354	17.524	3,01	3,16	0,53	0,61
Arima	15.312	307.077.354	17.524	3,01	3,16	0,53	0,61
Sarima	15.540	318.032.387	17.833	2,86	2,98	0,52	0,63

Tabela 3: Erros dos métodos de previsão aplicados ao insumo 300009

Os métodos foram comparados em relação ao erro proporcionado pela previsão na amostra de validação. Entretanto, para determinar qual método obteve melhor desempenho, considerando todos os erros, a média não pode ser usada, pois os erros têm unidades de medida diferentes (alguns na própria unidade da grandeza a ser prevista; outros são apresentados em termos percentuais).

Optou-se, portanto, por normalizar os erros antes de calcular a média entre eles, conforme tabela 4 a seguir; ou seja, foi calculada a distância de cada um dos valores da tabela 3 anterior, em desvios-padrão, para a média daquele erro, considerando todos os métodos. Desta forma, na tabela 4 a seguir, os erros normalizados estão todos na mesma unidade e sua média pode ser calculada.

300009								
MODELO	ERRO NORMALIZADO							Média dos erros normalizados
	MAD	MSE	RMSE	MPE	MAPE	MdAPE	U-theil	
Decomposição clássica	-0,21	-0,45	-0,44	-0,76	-0,45	-2,09	-0,45	-0,69
Holt-winters aditivo	2,22	2,24	2,24	1,73	2,24	0,19	2,24	1,87
Holt-winters multiplicativo	-0,44	-0,44	-0,43	1,05	-0,45	-0,25	-0,43	-0,20
Arma	-0,53	-0,45	-0,46	-0,66	-0,45	0,76	-0,45	-0,32
Arima	-0,53	-0,45	-0,46	-0,66	-0,45	0,76	-0,45	-0,32
Sarima	-0,51	-0,45	-0,45	-0,70	-0,45	0,63	-0,45	-0,34

Tabela 4: Erros normalizados

Foi identificado que, para o insumo 300009, o método que errou menos e, portanto, o que pode ser indicado como mais adequado para realizar as previsões para esse insumo, foi a Decomposição Clássica.

Esse procedimento atende o objetivo da pesquisa (identificar qual o método de previsão mais adequado para a demanda de cada um dos insumos críticos da empresa XYZ), no que se refere ao insumo 300009.

Segundo Mancuso (2003), para esse tipo de demanda (permanente), o melhor método de previsão seria a suavização exponencial simples, por se tratar de série sem tendência e sem sazonalidade. Entretanto, o que foi verificado neste exemplo é que o melhor método para uma demanda permanente seria o método de Decomposição Clássica, usada quando há tendência e sazonalidade na série.

Nesta pesquisa, a suavização exponencial simples não foi testada, mas sim os modelos Holt-Winters, considerados aperfeiçoamentos da suavização exponencial simples. Mas eles tiveram os dois piores desempenhos na previsão da demanda deste insumo.

Essa metodologia foi replicada para todos os 11 insumos críticos considerados nessa pesquisa. Abaixo, a tabela 5 mostra uma summarização da análise dos resultados:

Insumo	Tipo de demanda	Método(s) mais adequado(s) segundo a teoria	Ranking desse(s) método(s) nesta pesquisa	Método mais adequado segundo esta pesquisa
300009	Permanente	Suavização exponencial simples / Holt-Winters	6	Decomposição clássica
300061	Permanente	Suavização exponencial simples / Holt-Winters	6	Box-Jenkins
300397	Sazonal	Holt-Winters	3	Decomposição clássica
		Box-Jenkins	2	
300402	Irregular	Decomposição clássica	4	Box-Jenkins
300403	Sazonal	Holt-Winters	2	Decomposição clássica
		Box-Jenkins	3	
300445	Irregular	Decomposição clássica	6	Box-Jenkins
300460	Irregular	Decomposição clássica	4	Box-Jenkins
366169	Irregular	Decomposição clássica	4	ARMA
366182	Irregular	Decomposição clássica	1	Decomposição clássica
366184	Sazonal	Holt-Winters	2	ARMA
		Box-Jenkins	1	
366194	Sazonal	Holt-Winters	1	Holt-Winters
		Box-Jenkins	3	

Tabela 5: Sumarização da análise dos resultados

Como pode ser observado, apenas no caso dos 3 últimos insumos a adequação entre tipo de demanda e método de previsão – sugerida na teoria – se verificou na prática. Em 6 dos 11 insumos, o método sugerido pela teoria ficou entre os piores, em termos de desempenho; em 3 desses 6 casos, o método sugerido foi, de fato, o pior

dentre os 6 testados.

A última coluna da tabela 5 anterior atende o objetivo da pesquisa. Conforme pode ser observado, os modelos de Box-Jenkins (incluindo o ARMA) foram identificados como os mais adequados na maioria dos casos. Os modelos de Holt-Winters foram os mais adequados somente em um caso.

Podemos perceber que a teoria se confirmou em poucos casos, o que sugere que não há um padrão a ser seguido. Independente do tipo de demanda do insumo, não se deve aplicar o modelo sugerido na teoria para tal tipo, sem antes certificar-se que não há outro modelo melhor. O ideal é testar vários métodos para observar qual terá o melhor desempenho em cada.

Ao longo do tratamento dos dados, pôde ser observada a magnitude dos erros que, em alguns casos, apresentaram valores elevados. Parte dessa falta de capacidade preditiva dos modelos testados deve-se à dificuldade de previsão quando há muitos zeros na série, como ocorrido com a maioria dos insumos trabalhados nesta pesquisa.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar qual o método de previsão mais adequado para a demanda de cada um dos insumos críticos da empresa XYZ. Para tal, foram aplicados alguns métodos de séries temporais de previsão de demanda a cada insumo crítico da empresa, mensurado seus erros de previsão e comparados os resultados obtidos.

Vale ressaltar a importância de dividir a amostra em subamostras para testar e parametrizar o modelo em um conjunto de dados e validá-lo em outro (*Split sample*), como foi feito nesta pesquisa. Esse procedimento evita o sobreajuste do modelo a um conjunto de dados específicos (*overfitting*), sem capacidade de generalizá-lo para dados futuros de demanda.

Devido às limitações dos recursos técnicos e financeiros na esfera pública, degradando a qualidade dos gastos públicos, o uso compartilhado pelos órgãos públicos do modelo proposto poderá viabilizar a melhoria de gestão, já que alguns métodos de previsão têm a capacidade de prever a demanda futura por longos períodos, permitindo um planejamento mais eficiente dos recursos, ou seja, comprando insumos com qualidade na quantidade certa e no momento certo, com o menor preço possível, reduzindo os estoques ociosos e gerando economia para administração pública.

Além disso, essa capacidade de previsão para longos períodos poderá facilitar o planejamento da produção pelo sistema puxado, utilizando o sistema de Registro de Preço, uma vez que, ao identificar as necessidades dos insumos com antecedência, haverá o recurso necessário para atender à demanda a pronta entrega e evitará paradas de produção por falta de material.

Outra questão tratada que será beneficiada com o modelo proposto são as compras emergenciais que seriam evitadas, uma vez que não haverá mais necessidade de conduzir uma aquisição por dispensa de licitação, devido ao planejamento feito com antecedência.

Quanto ao excesso de zeros na série, o que ocorre é que os métodos de previsão de séries temporais não “entendem” esses zeros e não consideram os motivos pelos quais em determinados períodos não houve consumo. Esses métodos apenas observam o comportamento da variável ao longo tempo, seguindo padrões temporais, e projetam os valores para um determinado período a frente, replicando esses padrões. Mas essas ausências de consumo não ocorrem segundo padrões temporais; os zeros não acontecem a cada 5 períodos ou nos meses de março e novembro, por exemplo.

A explicação para a ocorrência de períodos sem consumo é, na verdade, bem diferente. O fato da pesquisa envolver uma empresa pública, que depende de licitações para fazer aquisições dos insumos pode ser um dos fatores que contribuem para a ocorrência de muitos zeros nas séries, pois, como em alguns casos há uma demora na finalização do processo licitatório, podem ocorrer rupturas do estoque.

Em alguns casos, é preciso aguardar em torno de um ano e meio o desfecho dos procedimentos licitatórios, fugindo totalmente do cronograma planejado para atender entre seis e oito meses, seja por burocracia interna, seja por falta de tomada de decisões, seja por fracasso da licitação, seja por reclamações de licitantes que demandam o retorno do processo à área de planejamento e/ou engenharia para rever especificações, dentre outros problemas que mesmo com as inúmeras cobranças da área de planejamento, não se resolvem a tempo de não zerar o estoque.

Esse comportamento foge do padrão temporal, havendo causas por trás disso. Assim, para esse tipo de previsão, o ideal seriam os métodos causais, utilizados quando a demanda de um item é relacionada a outras variáveis, tanto internas como externas à empresa, como, por exemplo, para prever a demanda de ligações em uma central de atendimento de serviços telefônicos em função, dentre outros, da chegada da conta telefônica na residência do cliente e do seu vencimento, como fizeram Bouzada e Saliby (2009).

Os autores usaram a Regressão Múltipla que, segundo Tabachnick e Fidell (1996) é uma técnica causal que possibilita a avaliação do relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes.

Para pesquisas futuras, sugere-se, então, usar métodos causais para prever a demanda desses ou outros insumos da empresa XYZ, considerando que a demanda pelos insumos da empresa em questão é influenciada por diversos fatores externos, como a cotação do dólar, pois alguns insumos são importados e alguns produtos finais são exportados, e a ocorrência de licitações demoradas, como já explanado anteriormente. A cotação do dólar e a ocorrência de licitações demoradas poderiam ser usadas como variáveis explicativas para prever a demanda dos insumos em um

modelo causal, como a Regressão Múltipla.

Outra sugestão para estudos futuros seria replicar esta pesquisa usando outros métodos quantitativos de séries temporais não contemplados aqui, seja nessa empresa ou em outro órgão público, já que Kerkannen *et al.* (2009) alegaram existir pelo menos 70 técnicas de previsão de demanda diferentes. Além disso, esta pesquisa pode ser replicada usando os mesmos métodos, ou outros julgados convenientes, porém usando outros erros de previsão não contemplados aqui, como por exemplo, o *Mean Absolute Scaled Error* (MASE) (HYNDMAN, 2006), usado para mensurar o desempenho de itens com demanda intermitente e o *Tracking Signal* (TS), que utiliza um sinal de advertência que dá uma indicação da acurácia da previsão (CORRÊA; GIANESI; CAON, 2009).

Além disso, podem ser realizados estudos integrando as previsões de demanda da empresa em questão com as previsões de seus clientes, objetivando criar melhorias na gestão da cadeia de suprimentos.

Podem ser usados, também, os métodos qualitativos de previsão de demanda, para os itens em que os dados históricos não se encontrarem disponíveis, ou métodos mistos, qualitativos e quantitativos, como conversas com especialistas, já que alguns insumos não apresentam padrões claros de comportamento.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. G.; REIS, R. L. dos; SOARES, S.; SILVA FILHO, D. da. **Análise do erro de previsão de vazões mensais com diferentes horizontes de previsão**. Controle e Automação, Campinas, v. 23, n. 3, p. 294-305, 2012.

ARMSTRONG, J.; COLLOPY, F. **Error Measures for Generalizing About Forecasting Methods: Empirical Comparisons**, International Journal of Forecasting, v.8, p. 69-80, 1992.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.

BARROS, V. F. de A., MENEZES, J. E. de. **Análise da relação entre a produção e o consumo de água na grande Goiânia utilizando o método estatístico de previsão de Holt-Winters**. Rev. Elet. em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental. V(7), nº 7, p. 1272-1282, 2012 (e-ISSN: 2236-1170).

BERTOLO, L.A. **Técnicas de Previsão de Box-Jenkins - ARIMA**. Catanduva:IMES, 2009.

BOUZADA, M. A. C. **Aprendendo Decomposição Clássica: Tutorial para um Método de Análise de Séries Temporais**. TAC, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, art. 1, pp. 1-18, 2012.

BOUZADA, M. A. C.; SALIBY, E. **Prevendo a demanda de ligações em um call center por meio de um modelo de Regressão Múltipla**. Gestão & Produção, v.16, n.3, pp.382-397, set/2009.

CARVALHO, C. A. V. **Análise de Previsão de Itens de Demanda Intermitente Utilizando o Modelo SyntetosBoylanApproximation (SBA)**. XXXVI ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro/RJ: 2012.

CAVALHEIRO, D. **Método de previsão de demanda aplicado ao planejamento da produção de indústrias de alimentos**. Dissertação (mestrado em engenharia mecânica) - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA, Florianópolis: UFSC, 2003.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II/ ERP: conceitos uso e implantação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DOYLE, P.; FENWICK, I.A. **Sales Forecasting — Using a Combination of Approaches**. Long-Range Planning, v. 9, n. 3, p. 60-69, 1976.

EAVES, A. H. C. **Forecasting for the Ordering and Stock-Holding of Consumable Spare Parts**. Tese. Department of Management Science The Management School, Lancaster University, Lancaster, Inglaterra (2002).

FAGUNDES, M. B. B.; XAVIER, R. A. G.; ALMEIDA JUNIOR, L. C.; FERREIRA, M. R. **A infraestrutura aeroportuária em Campo Grande/MS: um modelo de previsão a partir da demanda**. Revista Economia e Gestão, v. 13, n. 32, 2013.

FAVA, V. L. **Manual de econometria**. In: VASCONCELOS, M. A. S.; ALVES, D. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FAVARETTO, F. **Impacto das incertezas da previsão da demanda no planejamento detalhado da produção**. Revista P&D em Engenharia de Produção, Itajubá, v. 10, n. 1, p. 101-108, 2012.

FIGUEREDO, C.J. **Previsão de séries temporais utilizando a metodologia Box & Jenkins e redes neurais para inicialização de planejamento e controle da produção – Dissertação de Mestrado**. Curitiba: UFPR, 2008.

FORNO, A. J. dal; SILVA, P. B. da; MIRANDA, R. G. de; BORNIA, A. C.; FOCELLINI, F. A. **Previsão de Demanda nas Organizações: resultados de 23 empresas do Brasil**. X SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Resende/RJ: 2013.

GARDNER, E. **Evaluating Forecast Performance in an Inventory Control System**, Management Science, 36, 490-499, 1990.

GOODWIN, P.; LAWTON, R. **On the asymmetry of the symmetric MAPE**. International journal of forecasting, v. 15, p. 405-408, 1999.

HYNDMAN R. J. **Another look at forecast-accuracy metrics for intermittent demand**. Foresight: Int J Appl Forecast 4: 43–46, 2006.

KERKKÄNEN, A.; KORPELA, J.; HUISKONEN, J. **Demand forecasting errors in industrial context: Measurement and impacts**. Int. J. ProductionEconomics, v.118, p. 43-48, 2009.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística: Teoria e Aplicações**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

MAIA, F. L. da S.; MARTINS, L. M. de; BOOSE, A. R. **A otimização do processo de programação de insumos do componente alfa utilizado pela empresa XYZ**. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. São Carlos/SP: 2010.

MANCUSO, A. C. B.; WERNER, L. **Estudo dos Métodos de Previsão de Demanda aplicado em uma empresa de auditorias médicas**. Revista Ingeniería Industrial, 2014, n° 1, p. 99-111.

MANCUZO, F. **Análise e previsão de demanda: Estudo de caso em uma empresa distribuidora de rolamentos**. Dissertação de mestrado em Engenharia. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

MONTGOMERY, D. C.; JOHNSON, L. A.; GARDINER, J. S. **Forecasting and time series analysis**. 2^a ed., New York: McGraw-Hill, 1990.

MORO, M. F.; SCORTEGAGNA, C.; WEISE, A. D.; BORTOLOTTI, S. L. V. **Aplicação do método de Holt-winters para a previsão de demanda de computadores de mesa em uma loja de informática em Foz do Iguaçu**. V CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Ponta Grossa/PR: 2015.

MOURA, R. G.; HERDIES, D.L.; MENDES, D.; MENDES, M. C. D. **Avaliação do modelo regional ETA utilizando as análises do CPTEC e NCEP**. Rev. bras. meteorol. v.25, n.1, São Paulo: 2010.

OLIVEIRA, F. L. C.; MIRANDA, C. V. C. de; FERREIRA, P. G.; CALILI, R. F.; SOUZA, R. C. **Critérios de identificação da ordem do modelo autorregressivo periódico – PAR(P)**. XLII SBPO. Bento Gonçalves/RS: 2010.

PACHECO, R. F.; SILVA, A. V. F. **Aplicação de modelos quantitativos de previsão em uma empresa de transporte ferroviário**. XXIII ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, Ouro Preto/MG: 2003.

PEGELS, E. M. C. C. **An Approach for Selecting Times Series Forecasting Models**, International Journal of Operations & Production Management, v. 10, Iss 3, p. 50 – 60, 1990.

PELLEGRINI, F.R. & FOGLIATTO, F. **Estudo comparativo entre modelos de Winters e de BoxJenkins para a previsão de demanda sazonal**. Revista Produto & Produção, v. 4, número especial, p.72-85, 2000.

PIRES, S. R. J. **Gestão estratégica da produção**. Piracicaba: Unimep, 1995.

RAMSER, C. A. S; SOUZA, A. M. de; MOUSQUER, T. F.; MORAES,L. R. de; SANTOS, A. V. dos; CLERECI, A.; MORAES, J. P. de; TRINDADE, M. A. B. **Previsão para o volume de vendas no varejo - Combustíveis e lubrificantes – no estado do Rio Grande do Sul**. Espacios, v. 36, n. 10, 2015.

RUSSOMANO, V. H. **Planejamento e controle da produção**. São Paulo: Pioneira, 1995.

SALLES, A. A. de; ARANTES, P. E.; TAVARES, C. C. **Um Estudo da Série de Vendas de Automóveis no Brasil através de Métodos Clássicos de Previsão de Demanda**. XXXIV ENCONTRO DA EnANPAD. Rio de Janeiro/RJ: 2010.

SANTOS FILHO, E. L. dos; SILVA, W. V. da; VEIGA, C. P. da; TORTATO, U. **Previsão dos retornos do Ibovespa utilizando redes neurais artificiais Feedforward Evolutivas**. Revista Produção Online. Florianópolis/SC, 2011.

SENNA, P.; TANSCHEIT, R.; GOMES, A. M. **Planejando o processo de previsão de demanda com auxílio da lógica Fuzzy**. Revista Produção e Desenvolvimento, v.1, n.2, p.90-103, 2015.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics** (3a ed.). New York: Harper Collins, 1996.

VERÍSSIMO, A. J.; ALVES, C. da C.; HENNING, E.; AMARAL, C. E. do. **Métodos estatísticos de suavização exponencial Holt-Winters para previsão de demanda em uma empresa do setor metal-mecânico**. Revista Gestão Industrial. v. 08, n. 04, p. 154-171, 2012.

Wanke, P; Julianelli, L. **Previsão de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2006.

WERNER, L.; RIBEIRO, J. L. D. **Previsão de Demanda: Uma Aplicação dos Modelos Box-Jenkins**, Gestão & Produção, v.10, n.1, p.47-67, 2003.

A IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA KAIZEN NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO FERRAMENTA INFLUENCIADORA NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

Altino Gomes de Oliveira

Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC)

Feira de Santana – BA

Jucicleide das Mercês Nascimento

Universidade Estadual de Feira de Santana
(UEFS)

Feira de Santana - BA

Árgila Gonçalves de Carvalho Santana

Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC)

Feira de Santana - BA

eixos temáticos. Foi possível concluir que esta metodologia é bastante útil para melhorar o funcionamento das áreas onde for aplicada e no que diz respeito ao atendimento ao cliente é necessário comprometimento real dos gestores e colaboradores para que a organização sobreviva ao mercado competitivo, à transparência, dedicação e comprometimento é peça chave para o sucesso da implantação da metodologia Kaizen.

PALAVRAS-CHAVE: Atendimento; Kaizen; Competitividade; Empresa; Cliente.

THE IMPLEMENTATION OF THE KAIZEN METHODOLOGY IN CUSTOMER SERVICE AS AN INFLUENCING TOOL IN COMPETITIVENESS OF COMPANIES

ABSTRACT: The approach to quality in care has been a major highlight in modern management. Intense and frequent competition is demanding that companies look for tools and strategies that make them different in the marketplace. The continuous improvement methodology, one of the pillars of the Kaizen methodology, if applied correctly, can influence companies' results and objectives through customer satisfaction, favoring the brand and its competitiveness. This paper aims to understand about the Kaizen continuous improvement methodology, and how it can be applied to customer service. We

RESUMO: A abordagem da qualidade no atendimento tem sido de grande destaque na administração moderna. A competição intensa e frequente está exigindo que as empresas busquem ferramentas e estratégias que as tornem diferenciadas no mercado. A metodologia da melhoria contínua, um dos pilares do método Kaizen, se aplicada de maneira correta, pode influenciar nos resultados e objetivos das empresas, através da satisfação do cliente, favorecendo a marca e sua competitividade. O presente trabalho objetiva compreender acerca da metodologia de melhoria contínua Kaizen, e como ela pode ser aplicada no atendimento ao cliente. Buscaram-se artigos empíricos e de referencial teórico em língua portuguesa apresentada na íntegra e publicados de 2000 a 2015, nas bases de dados eletrônicas Pepsi e Scielo. Os resultados serão analisados por

sought empirical articles and theoretical reference in Portuguese language presented in full and published from 2000 to 2015, in the electronic databases Pepsi and Scielo. The results will be analyzed by thematic axes. It was concluded that this methodology is very useful to improve the functioning of the areas where it is applied and with regard to customer service it is necessary real commitment of managers and employees for the organization to survive the competitive market, transparency, dedication and commitment. is key to the successful implementation of the Kaizen methodology.

11 INTRODUÇÃO

Com o aumento desta competitividade, as organizações procuram cada vez mais ferramentas que auxiliem a ter uma maior produtividade e eficiência. O principal componente para a satisfação dos clientes se dá pelo momento de interação entre o cliente e o funcionário, em muitas organizações este atendimento deixa a desejar na qualidade do serviço prestado.

De acordo com Ciconelli (2007) a metodologia Kaizen foi desenvolvida por um engenheiro Taichi Ohno e ficou mundialmente conhecida devida sua intensa aplicabilidade no Sistema Toyota. É uma estratégia operacional, baseada em esforços contínuos que se for executada da maneira correta, fornece uma nova dimensão de competitividade para organização.

Um atendimento de qualidade ao cliente é uma questão de sobrevivência no cenário atual, tendo em vista que é um fator chave para o crescimento empresarial. É fundamental nas organizações uma urgente mudança no que diz respeito à visão dos atuais gestores, incitando práticas de um bom atendimento e estabelecendo uma metodologia diferenciada para conquistar o cliente e alcançar a sua fidelização (BARBOSA *et al.*, 2015).

Cabe ao administrador desempenhar as funções administrativas de planejar; controlar; organizar e dirigir. Isso contribuirá pra eficácia organizacional, e alcançar os objetivos almejados, proporcionando uma maior competitividade à organização. Um dos pontos cruciais das empresas é reduzir as reclamações relacionadas ao atendimento, no intuito de gerar uma boa experiência, em relação ao processo de pré e pós venda, causando uma reputação confiável para retenção e obtenção de novos clientes (MACHADO, 2011).

De acordo com Barbosa *et al.*, (2015) os principais motivos que fazem as empresas perderem clientes são: 1% por falecimento, 5% por mudança de endereço, 5% por amizades comerciais, 10% por maiores vantagens em outras organizações, 14% por reclamações não atendidas e 65% por indiferença do pessoal que os atende, ou seja, falta de qualidade no atendimento.

Os princípios para um atendimento de qualidade descrito por Walker baseia- se no pilar em que a organização deve estar aberta para críticas e sugestões, utilizando de uma comunicação qualificada, sabendo ouvir e realizar uma avaliação do que

precisa melhorar, fazendo com que o cliente se sinta parte do negócio (BARBOSA et al., 2015).

Outro fator primordial para um atender bem, está diretamente ligado a poupar esforços do cliente. Um estudo divulgado por Harvard Business Review (2010) mostrou que 62% dos clientes que participaram da entrevista afirmaram que tiveram que entrar em contato com os gerentes ou atendentes das empresas para que determinada questão fosse solucionada, e 59% deles tiveram que fazer um esforço alto para terem seu problema resolvido.

A melhoria contínua, um dos pilares da metodologia de Kaizen, se aplicada de maneira correta, pode influenciar nos resultados e objetivos da empresa, através da satisfação do cliente, favorecendo a marca e sua competitividade no mercado. Nesse contexto, como a implantação da metodologia Kaizen poderá influenciar na competitividade das empresas através de sua aplicação no atendimento ao cliente?

A relevância deste estudo se da por sua importância no ambiente empresarial, na busca do aprimoramento contínuo, auxiliando na conquista de clientes, focando na melhoria do atendimento como ponte para melhores resultados e para sobrevivência no mercado competitivo. Faz-se necessário um aprofundamento maior do tema epígrafe, para uma melhor correlação entre a metodologia Kaizen e o atendimento ao cliente como fator de crescimento e competitividade, visando o aperfeiçoamento contínuo dos processos da organização.

As pesquisas desse estudo foram baseadas em revisão de artigos com foco em uma metodologia específica para tornar o processo de atendimento ao cliente mais adequado obtendo resultados positivos para o ambiente organizacional, diante o explanado, o presente estudo objetiva compreender acerca da metodologia de melhoria contínua Kaizen e como ela pode ser aplicada no atendimento ao cliente.

2 | METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão da literatura, de caráter qualitativo e descritivo. A metodologia qualitativa se dedica a investigar significado, motivos, crenças, valores e atitudes empregando subjetividade que não podem ser diminuídos a simples contagem (MINAYO; DESLANDES, 2004). De acordo Minayo e Deslandes (2004) a pesquisa bibliográfica abrange todo acervo disponibilizado ao público, em relação ao determinado tema em estudo, desde artigos, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisa, monografia, teses, entre outros. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com tudo que foi escrito, dito, ou firmado sobre determinado assunto.

Os artigos foram selecionados no período de agosto a novembro de 2018, nas bases de dados indexadas no Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Literatura Latino-Americana do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs). As buscas foram baseadas nas combinações dos seguintes descritores booleanos: “Atendimento” AND “Cliente”; “Metodologia” AND “Kaizen” AND “Empresa”; “Atendimento” AND “Cliente”

AND “Empresa”.

Como critérios de inclusão desta revisão foram selecionados as publicações que contemplavam o objetivo proposto pelo estudo; os artigos em língua portuguesa, na íntegra, no recorte temporal de 2005 a 2015. Como critérios de exclusão, não foram analisadas as publicações indisponíveis para acesso e leitura na íntegra. O processo de análise dos artigos para a recuperação se deu por meio da identificação de afinidade pelo título com a devida quantificação. O processo de seleção foi realizado com a leitura de todos os resumos. Aqueles que apresentarem clareza nos objetivos, método e conclusão foram pré-selecionados

Para seleção dos artigos foi dado prioridade para os de língua portuguesa e os que tinham a devida qualificação, posteriormente foi realizado leitura de todos os resumos recuperados. Foi utilizado como método de pré - seleção aqueles que apresentaram clareza nos objetivos, método e conclusão. Uma nova leitura dos resumos foi realizada buscando adequação aos critérios de inclusão previamente apresentados. A própria etapa consiste na leitura integral dos artigos selecionados com o enquadramento de cada artigo em categorias de análise através de subtítulos sobre a metodologia Kaizen no atendimento ao cliente como ferramenta influenciadora na competitividade das empresas.

3 | MÉTODO KAIZEN

No período pós-guerra várias empresas no Japão tiveram que enfrentar vários desafios. Nesse contexto a metodologia Kaizen se tornou mais que uma ferramenta, um modo de vida; baseada na eliminação de desperdícios e almejando uma recuperação rápida e com soluções baratas com base no bom senso (CAMPOS, 2010).

O processo de estimular os recursos humanos da empresa empregando esta metodologia só obterá êxito se houver uma participação de todos os níveis hierárquicos. Além de melhorar as atividades, elimina custos e resíduos, sendo este um dos motivos de serem utilizadas após a Segunda Guerra Mundial, desde então se espalhou pelo mundo (SANTOS, 2010).

A metodologia Kaizen também é um método de melhoramento contínuo e tem por objetivo a promoção de melhoramento constante e sucessivo. As empresas podem usufruir ao adotarem práticas gerenciais de melhoria contínua, aumentando sua capacidade competitiva. Esse método de melhoramento contínuo de produtos, processos e serviços e envolvem todos os funcionários da organização, alguns autores defendem que o aperfeiçoamento de qualidade de modo sistematizado gera uma maior produtividade comparada a métodos radicais (JUGEND, 2006; CICONELLI, 2007).

Campos (2010) em concomitância com os autores supracitados ressalta que esta metodologia é baseada em esforços contínuos de melhoria, envolvendo toda a organização, desde os gerentes até os operários, podendo ser aplicada de diversas

maneiras, como na melhoria na manufatura de produtos; prestação de serviços ou qualquer outro tipo de atividade, seja ela na área profissional ou pessoa, aumentando assim o desempenho da atividade exercida.

O objetivo da melhoria contínua é criar líderes de equipe que desenvolva o trabalho de maneira autônoma, capazes de melhorar e manter o processo de trabalho de forma estabilizada e melhorar/mudar a mentalidade, comportamentos, desta maneira sustentará melhorias e alinhará a organização (BARBOSA *et al.*, 2015). Ciconelli (2007) reforça que a Kaizen, quando aplicado em ambiente de trabalho, é uma ferramenta que pode ser empregada na melhoria de todas as áreas, tais como: logística; compras; serviços; produção e envolve não apenas o líder ou gerente, mas todos os colaboradores da empresa.

O sistema Kaizen envolve a criatividade de todos os colaboradores da organização, de todos os níveis hierárquicos, para melhorar o seu próprio trabalho, ajudando manter a eficiência operacional e o trabalho em equipe. Para que haja uma implementação eficiente desta metodologia é necessário identificar potenciais melhorias; resolução de problemas; e acompanhar os indicadores de desempenho (REBECHI, 2013).

Campos (2010) e Ferreira (2009) afirmam que se implantada esta metodologia seja no âmbito profissional ou pessoal obterão resultados positivos, aumentando o desempenho, consequentemente gerando lucros. A metodologia, Kaizen, “pode ser usada na estruturação dos processos, alinhando os procedimentos, no intuito de trazer um resultado positivo, através de soluções, considerando que estas sejam contínuas para a manutenção do bom desempenho alcançado” (CICONELLI, 2007, p.38).

De acordo TBM Consulting (2000) a metodologia Kaizen se consiste em três alicerces:

- Qualidade: Como melhorá-la;
- Custo: Como controla-lo;
- Entrega pontual: Como garanti-la.

Campos (2010) cita três dos dez mandamentos que devem ser seguidos na metodologia Kaizen:

- A eliminação do desperdício;
- Melhorias contínuas e graduais;
- Todos deverão estar envolvidos, dos gestores aos colaboradores, pois esta metodologia não é elitista.

Um dos benefícios do Kaizen é que não exige o uso de ferramentas ou tecnologias avançadas, é necessário apenas o uso do bom senso e do uso de ferramentas técnicas simples e convencionais.

“A ferramenta deve ser utilizada para extinção das causas dos problemas identificados, não apenas corrigi-los, sem uma eliminação da causa originária” (CICONELLI, 2007, p. 38). Para aplicação desta metodologia são consideradas as soluções de baixo custo, contínuas, para aumentar a produtividade da empresa, através do envolvimento das pessoas (FERREIRA, 2009).

4 | ATENDIMENTO AO CLIENTE E O NÍVEL DE SATISFAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Administrar com qualidade significa ter uma postura de liderança empresarial, isto é um diferencial no mundo competitivo dos negócios (CHIAVENATO, 2000). Segundo Barbosa *et al.* (2015, p. 115) “o atendimento ao cliente está ligado diretamente à atividade que a empresa realiza, onde o atendimento com qualidade é de suma importância, para o negócio e seu desempenho organizacional”. O principal componente para a satisfação dos clientes são as pessoas, pelo fato de serem os serviços essencialmente intangíveis.

A expressão qualidade, no meio empresarial é um fator de sobrevivência, sobre tudo pelas organizações onde tem uma visão estratégica, e como consequência desempenha um papel destacado neste mundo competitivo. Para que haja um atendimento de qualidade é necessário comprometimento da empresa inteira, começando por seus diretores e gerentes, que são quem determinam os rumos e estratégias maiores dentro da organização (MONTEIRO, 2011).

Para Zacharias *et al.* (2008) clientes satisfeitos não são de regra clientes leais, em uma de suas pesquisas, 65% a 85% dos clientes que trocaram de fornecedor disseram estar satisfeitos com o fornecedor antigo. A forma de mensuração da satisfação do cliente não é um consenso entre alguns autores, em sua maioria afirma ter correlação entre satisfação no atendimento e lealdade do cliente, uma cadeia diretamente proporcional, quanto maior a satisfação do cliente maior o grau de fidelidade dele com a empresa e em consequência maior rentabilidade (lucro).

Kotler e Armstrong (2003, p. 474) ressaltam sobre o mercado competitivo que:

A concorrência que as empresas de hoje enfrentam é a mais acirrada de todos os tempos (...). Para vencer no mercado de hoje, elas precisam transformar-se em peritas não apenas na construção de produtos, mas também na construção de clientes. A solução está em executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o cliente melhor do que os concorrentes.

Existem três medidas que são frequentemente utilizadas: qualidade do serviço prestado; o atendimento ao cliente e o nível de satisfação do cliente (ZACHARIAS *et al.*, 2008). Costa *et al.* (2011) propõe que serviços sejam avaliados em duas dimensões básicas: aspectos relacionados à entrega do serviço (dimensão funcional, associada ao relacionamento) e aspectos relacionados ao resultado (dimensão

técnica, associada ao serviço principal). Tanto nas dimensões ligadas ao serviço principal quanto ao relacionamento estão ligadas a satisfação do cliente, ou seja, toda ação, seja ela no atendimento prestado, nos serviços disponíveis, gerará um nível de satisfação que fará com que o cliente fidelize ou não a empresa.

O valor do negócio pode ser percebido e aguçado durante o atendimento, quando realizado com alinhamento e qualidade, pode se criar uma pré-disposição, por parte do cliente, para se relacionar novamente, gerando um fluxo duradouro e rentável para a organização (FIEBIG; FREITAS, 2011). A qualidade no atendimento ao cliente é fundamental para as empresas que buscam manter-se no mercado e obter resultados positivos. Para operar com menor risco e maior volume de negócios, a empresa deve manter os clientes e conquistar outros, utilizando a qualidade nos serviços prestados (COSTA *et al.*, 2011).

Monteiro (2011) corrobora com Fiebig e Freitas, onde afirma que a satisfação dos clientes não é mais uma simples opção, mas uma questão de sobrevivência para qualquer organização. Permanecerá competitiva a empresa que valorizar seus clientes, a garantia de qualidade dará aos clientes uma maior segurança, dando uma oportunidade de diferenciação na empresa e evitando que pensem nos concorrentes.

O contato direto com o cliente permite que a organização alcance uma maior excelência no atendimento, pois através desta aproximação, prever suas necessidades e supera expectativas. No que diz respeito ao atendimento, o nível hierárquico do colaborador dentro da organização. Todos que tiverem contato direto ou indireto com o cliente são considerados pessoas envolvidas na função de atendimento, isso independe da duração do contato interpessoal (MONTEIRO, 2011).

O atendimento diferenciado vincula-se à capacidade do funcionário ter uma percepção exata do cliente. É de extrema importância esta auto percepção, antes de atender o cliente, o funcionário deverá estar devidamente instruído como deverá se portar, seu comportamento pode gerar o que chamamos de distorção de percepção, causando uma eventual empatia (PENNA, 1993).

Para Oliveira *et al.* (2009, p. 2) “para chegar a excelência, é preciso colocar em prática atitudes que gerem resultados, uma dessas atitudes é o atendimento ao cliente”. Este autor afirma que clientes satisfeitos com o atendimento se surgir uma oferta melhor poderão mudar; aqueles plenamente satisfeitos com o atendimento estão menos propensos a mudar; e os altamente satisfeitos criam afinidade emocional com a marca ou organização.

Em uma pesquisa realizada por Menezes (2012), com clientes da Loja ALFA, foi questionado o que os mesmos consideravam como mais importante ao negociar com a loja.

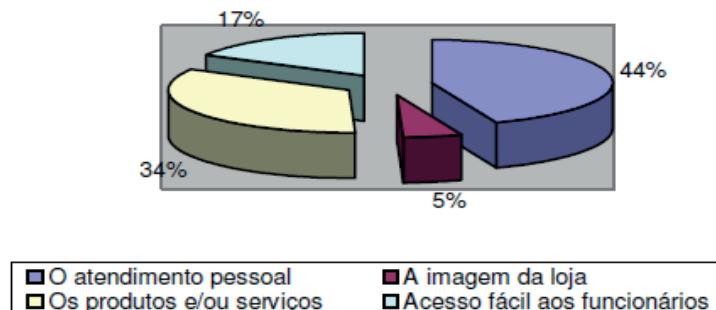


Gráfico 1. Estimativa de uma entrevista realizada com clientes da Loja ALFA, no ano de 2012.

Fonte: Oliveira *et al.* (2009, p. 9).

Quando questionados sobre o que consideram mais importante ao negociar com a Loja ALFA, 44% afirmaram que é o atendimento pessoal; para 5% é a imagem da loja. Contudo, 34% consideram como mais importante os produtos e/ou serviços oferecidos e 17% afirmam ser o acesso fácil aos funcionários.

O atendimento de qualidade não se resume a tratar o cliente bem ou com cortesia. É necessário que a empresa acrescente benefícios a serviços e produtos, objetivando superar expectativas, ou seja, significa satisfazer o consumidor atendendo todas as suas necessidades. Para garantir a sobrevivência de uma empresa é preciso cultivar uma equipe que saiba montar e operar um sistema que conquiste a preferência do consumidor a custo inferior ao seu concorrente (MONTEIRO, 2011).

Oliveira *et al.*, (2009, p.123) afirmam que, "uma empresa perde, a cada ano, entre 20% e 40% dos seus clientes", para que isso não ocorra a empresa deverá fidelizar seus clientes, para alcançar essa fidelização é imprescindível tempo, recursos e dedicação de todos da empresa, só assim sobreviverá ao mercado competitivo.

Em um estudo realizado por Monteiro (2011) foi questionado aos clientes da loja Paracatu autopeças quanto à prontidão e qualidade no atendimento.

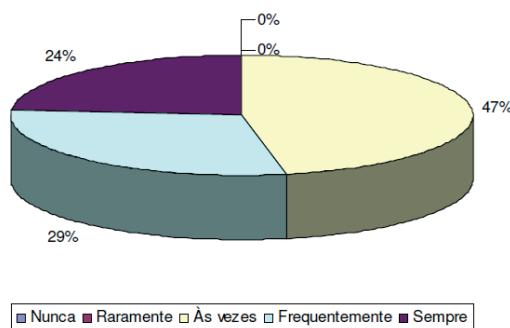


Gráfico 2. Estimativa de uma entrevista realizada com clientes da Paracatu Autopeças.

Fonte: MONTEIRO (2011, p.76).

Quando questionados quanto ao atendimento, 47% dos entrevistados afirmaram que às vezes são bem atendidos; 29 % afirmaram que frequentemente são bem atendidos; 24% são bem atendidos sempre. Pode-se afirmar que a loja

onde foi aplicada a pesquisa não atende de forma satisfatória os clientes que foram entrevistados esse estudo.

Em um estudo realizado em uma loja de departamentos por Menezes e Pelissari (2012), foram questionados aos clientes quais eram os fatores determinantes em sua satisfação.

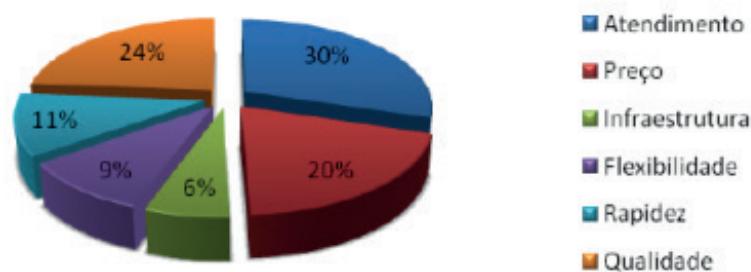


Gráfico 3. Estimativa dos fatores determinante de satisfação de uma loja de departamento, no ano de 2012.

Fonte: Menezes e Pelissari (2012).

Quando questionado a cerca dos fatores determinantes de satisfação, 30% dos entrevistados responderam que o quesito atendimento é o mais relevante, sendo que 24% optaram pela qualidade do produto; 20% optaram pelo preço; 11% pela rapidez, 9% flexibilidade e 6% infraestrutura (MENEZES; PELISSARI, 2012). Todos os fatores tiveram uma frequência significativa de respostas, no entanto o fator atendimento de qualidade foi o que teve maior relevância pelos consumidores.

Foi possível concluir nos gráficos que o atendimento de qualidade é a chave para garantir uma imagem positiva de uma empresa e para fidelização dos clientes. Para que os clientes superem suas expectativas é necessário que a empresa contribua para o aprimoramento profissional, capacitando o colaborador para estar apto a atender com desempenho e qualidade. Atender o cliente com qualidade deve ser uma filosofia que a empresa deverá abraçar.

5 | USO DA METODOLOGIA KAIZEN NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

O cliente é a chave para o crescimento de uma empresa. No entanto algumas organizações ainda não despertaram para essa nova condição do mercado, portanto, é necessário aprender a trabalhar dentro deste contexto, buscando metodologias que tornem as relações firmes e duradouras entre empresa - cliente (OLIVEIRA, 2009).

Tanto a metodologia Kaizen quanto o atendimento ao cliente baseia - se no mesmo princípio. "A filosofia Kaizen baseia - se em esforços contínuos para melhoria envolvendo toda a organização, desde gerentes até operários" (CAMPOS, 2010, p. 132). No que diz respeito ao atendimento ao cliente, Oliveira (2009) afirma que deve haver uma preocupação constante com a capacitação de colaboradores,

independente do seu cargo hierárquico, a fim de possibilitar ao quadro de pessoal o contínuo desenvolvimento e aprimoramento.

Um estudo realizado por Maurício (2013) em uma cooperativa de Metalúrgicos foi realizado melhorias no setor organizacional através da coleta de ideias de diversos funcionários, o que resultou em uma melhoria de produção dos funcionários em 71%.

Conforme Rebechi (2013) esta metodologia dá prioridade as pessoas e acredita que a melhoria deve vir de um estilo e mentalidade de trabalho das pessoas,(orientação pessoal para a qualidade do trabalho em equipe, autodisciplina, círculos de qualidade e prática de sugestões individuais ou de grupo). Criar valor em um ambiente de negócios, para todos os públicos envolvidos, é ponto importante para satisfação, clientes satisfeitos tornam-se mais lucrativos (FIABIGI; FREITAS, 2011).

Conforme Maurício (2013, p. 5) “a aplicação do Kaizen em uma organização acontece quando a alta administração assume os valores deste conceito como parte da Política da Qualidade”. Com isso os funcionários acabam adotando a prática da melhoria contínua naturalmente no seu dia-a-dia, geralmente essas melhorias aplicadas ao desempenho dos processos em busca da satisfação do cliente interno ou externo, na qualidade de vida da organização, no ambiente de trabalho, na segurança pessoal entre outros (OHNO, 1997).

Para que estas melhorias possam ser implantadas e que haja resultado positivo é necessário levantar os problemas existentes para que o atendimento realizado com excelência. De acordo com Mauricio (2013, p. 11) “são ideias ou problemas relacionados ao atendimento ao cliente que impedem a fidelização dos mesmos”, é fundamental uma análise das causas, levantando uma lista de problemas para serem analisados pela gerência ou diretoria.

Em suma, perder clientes é uma tarefa fácil, pois o mercado é muito competitivo e inúmeras empresas estão surgindo com implantação de novas metodologias, com uma mentalidade mais avançada. Criar um sistema de melhoria é um passo importante para que as empresas não tenha que passar por dificuldades a todo o momento, as organizações necessitam de um processo organizacional constante.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante que as empresas possam abrir os olhos para novas metodologias que podem ser empregadas na melhoria do atendimento ao cliente. A satisfação dos clientes é a chave do sucesso, pois no mercado competitivo a concorrência cresce rapidamente sobrevive quem inova, cria e busca melhoria com transparência, dedicação e comprometimento.

A metodologia Kaizen oferece qualidade contínua em todos os seus processos, e se aplicado de modo correto, pode obter excelentes resultados no processo produtivo, gerando benefícios para empresa. A aplicação do Kaizen na linha de atendimento ao cliente poderá proporcionar ganhos, como aumento da eficiência, redução de custos

e aumento de lucros. Toda mudança resulta desafios, os quais devem ser vistos como uma forma de oportunidade de melhorias e desenvolvimento contínuos dos colaboradores.

Por fim o objetivo proposto neste artigo foi alcançado, associar o uso da metodologia Kaizen ao Atendimento ao Cliente, comparando tese de vários autores foi possível concluir que esta associação pode interferir positivamente na satisfação dos clientes e diretamente nas vendas da empresa, no qual se satisfeito o cliente terá uma percepção positiva e voltará para comprar mais, tornando-se fiel e indicando os serviços da empresa para outras pessoas.

No entanto, é necessário que haja a implantação prática desse estudo bibliográfico para que haja resultados comprovados da eficácia da correlação entre a Metodologia Kaizen e o atendimento ao cliente como ferramenta influenciadora na competitividade das empresas. Finaliza o presente artigo, ressaltando a importância da inserção de novas metodologias que melhorem a qualidade do atendimento prestado aos clientes das empresas, contribuindo para conscientizar os empreendedores o quanto é fundamental investir nesse aspecto, para que se obtenha sucesso no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, T.D, et. al. **Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial.** Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 112-133.
- CAMPOS, F.C. **Plano de melhoria contínua: Kaizen – Um estudo de caso.** Trabalho de conclusão de curso – Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.
- CICONELLI, C.M. **Estudo de caso: Aplicação da ferramenta Kaisen no Processo de Recirculação de tintas no setor de pintura de uma indústria automotiva.** Dissert. de monog. Universidade de Juiz de Fora, Curso Engenharia de Produção, 2007, 38 p.
- COSTA, E.F; NASCIMENTO, R.N e PEREIRA, F.S. **Gestão da Qualidade: A qualidade como fator de competitividade e Satisfação do Cliente.** Rev. eletrôn. adm, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 62-75, Dez. 2007.
- DUARTE, I.C.V. **Melhoria contínua através do Kaizen: Estudo de Caso.** Dissert. de monog. Universidade da Beira Interior, Curso Engenharia e Gestão Industrial, 2013, 70 p.
- FERREIRA, R.R. **O Kaisen como sistema de melhoria contínua dos processos: Um estudo de caso na Mercedes Benz do Brasil LTDA Planta Juiz de Fora.** Dissert. de monog. Universidade Federal de Viçosa, 2009, 60 p.
- FIEBIG, E.A e FREITAS, E. Canais de atendimento, satisfação e lucratividade de clientes em serviços: um caso bancário. Rev. eletrôn. adm, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 742-775, Dez. 2011.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4º ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

Harvard Business Review, RBR. **Decodificando o DNA da Toyota.** Publicado na Revista Harvard Business Review, 2010.

JUGEND, D.; SILVA, S.L e MENDES, G.H.S. **O método Kaizen como forma de aprimoramento do desempenho empresarial e sistemática adotada em uma multinacional do setor de autoparças.** Rev. eletrôn. XIII SIMPEP, Bauru, SP, 8 p., Brasil, Nov. 2006.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003, p. 474.

MAURICIO, F.H et. al. **Aplicação do Kaizen para melhoria na fabricação de componentes soldados em uma cooperativa metalúrgica: Um estudo de caso.** Rev. Enegep. Salvador - BA, 2013.

MENEZES, P.F; PELISSARI, A.S. **Fatores Determinantes na Satisfação dos Clientes em uma loja de Departamentos: Estudo de caso na Loja ALFA.** Rev. Gestão e Tecnologia. 2012, p. 1 - 15.

MINAYO, M. C. S; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade / Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora)** - Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

MONTEIRO, E. N. R. **Qualidade no atendimento ao cliente: estudo de caso da Paracatu Auto Peças LTDA** - Paracatu- MG. Monografia - Faculdade Tecsoma - FATEC - Bacharelado em Administração. 2011.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção.** Porto Alegre: Editora Bookman, 1997, p.258.

OLIVEIRA, A.R et. al. **Determinantes da satisfação dos clientes: Estudo de caso em uma loja de departamentos.** SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009.

PENNA, A. G. **Percepção e realidade: introdução ao estudo da atividade perceptiva.** Rio de Janeiro, Editora Imago, 1993.

TBM Consulting Group. **Apostila kaizen na cadeia de valores.** São Paulo, 2000.

REBECHI, R. **Sistema Operacional Kaizen: Um Estudo de Caso sobre a Implantação do Sistema Operacional Oriental em um Empresa Ocidental.** Monografia - Faculdade Tecsoma - FATEC - Bacharelado em Administração. 2012.

ZACHARIAS, M. L. B, et. al.. **Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários.** RAE electron., São Paulo , v. 7, n. 2, Dec. 2008.

AÇÕES DE GOVERNANÇA DIGITAL EM PROL DO ESTADO DEMOCRÁTICO

Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Deptº Ciências Sociais Aplicadas

Santo Ângelo - RS

Angelo Abramowicz

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Deptº Ciências Sociais Aplicadas

Santo Ângelo - RS

Gean Carlo Schuster Konrath

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Deptº Ciências Sociais Aplicadas

Santo Ângelo - RS

Grace Kelly Holtz Scremenin

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Deptº Ciências Sociais Aplicadas

Santo Ângelo - RS

Márcio Ezequiel Diel Turra

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Deptº Ciências Sociais Aplicadas

Santo Ângelo - RS

do estudo foram utilizados métodos de abordagem qualitativo e exploratório, através da pesquisa descritiva e estudo de caso. A técnica utilizada para desenvolver o estudo foi à pesquisa documental. O resultado do estudo mostra que a administração pública federal tem adotado várias formas de governança digital, como a Secretaria de Tecnologia da Informação em conjunto com o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação. Outra norma que trata de ações de Governança Digital identificada é o decreto 8.638/2016 que tem por objetivo principal atender aos anseios da sociedade com o uso da tecnologia da informação, estimulando sua participação na gestão pública e ainda propõe melhorias no acesso à informação através do estabelecimento da obrigatoriedade de os órgãos públicos manterem um Comitê de Governança Digital para tratar constantemente de assuntos relativos à Governança Digital.

PALAVRAS-CHAVE: Palavras-chave:

Governança Digital, Gestão Pública, Administração Pública.

DIGITAL GOVERNANCE ACTIONS FOR THE DEMOCRATIC STATE

ABSTRACT: The present study entitled “Actions of Digital Governance in the Federal Public Administration” aimed to identify the

RESUMO: O presente estudo tem por objetivo identificar as ações de governança digital realizadas pela administração pública federal na prestação de serviços aos cidadãos brasileiros, buscando refletir sobre a participação da sociedade na gestão do ente público por meio da governança digital, com a intenção de contribuir com a melhor participação da sociedade na gestão pública. Para o desenvolvimento

digital governance actions carried out by the Federal Public Administration in the provision of services to Brazilian citizens. This study reflects on the participation of the society in the management of the public entity through digital governance, with the intention of contributing to the better participation of society in the public management of government, which has as its scope, authors dealing with public management, transparency in public management, Digital governance, digital governance policy. For the development of the study were used methods of qualitative and exploratory approach, through the methods of procedures we report the descriptive research and case study; The technique used to develop the study was documentary research. The result of the study shows that the federal public administration has adopted various forms of digital governance, such as the Information Technology Secretariat in conjunction with the Information Technology Resources Management System. Another rule that deals with Digital Governance actions identified is Decree 8.638 / 2016, whose main objective is to meet society's needs with the use of information technology, stimulating its participation in public management and also proposes improvements in access to information through Establishment of the obligation of public bodies to maintain a Digital Governance Committee to constantly deal with issues related to Digital Governance.

KEYWORDS: Digital Governance, Public Management, Public Administration.

1 | INTRODUÇÃO

As regiões noroeste e missões do estado do Rio Grande do Sul, a muitos anos atrás fora povoada por civilizações indígenas, povos estes que viviam em tribos, onde o bem-estar, a saúde, o alimento, a diversão, a religião, a segurança era preocupação de todos para com todos, ou seja, esses grupos viviam em sociedade em prol da subsistência e de seu desenvolvimento. Isso só ocorria nestas sociedades tendo em vista uma gestão em prol dos interesses do coletivo. Não existiam aparatos financeiros, fiscalizações de tribunais, sindicatos, governo municipal, estadual, federal, poder legislativo ou executivo, dentre outros, existia apenas a necessidade de atender aos anseios da tribo com transparência e lealdade.

Após essa reflexão retoma-se aos tempos atuais, onde a sociedade brasileira clama por trabalho, estradas, saúde e educação com qualidade, principalmente com atenção plena e total pelo ser humano ou simplesmente assegurar os direitos estabelecidos na Constituição Federal de 1988 em que mesmo com todos os aparatos administrativos governamentais existentes, órgãos, secretarias, associações, dentre outras formas de organização em sociedade, não se consegue atender as necessidades mínimas que as “tribos modernas” necessitam para garantir seu direito de ter uma vida digna de ser humano.

Pagam-se cada vez mais encargos, impostos, tributos e tem-se a sensação de que cada vez menos retornam em benefícios para a sociedade. Ao se ler até aqui, pode-se pensar que os governos são culpados pelo caos existente, talvez alguns

administradores públicos tivesse sim sua parcela neste cenário, mas remetemos aqui também ao cidadão brasileiro e sua participação como tal nesta sociedade moderna. O que cada cidadão tem feito para contribuir com o desenvolvimento social de seu bairro, vila, município, região ou até o país. Como estão sendo eleitos os representantes políticos para a administração pública. Que critérios estão sendo adotados para elegê-los. E após eleitos como estão sendo fiscalizados. A comunidade tem participado de seções nas câmaras de vereadores em suas cidades.

Com o advento da internet na década de 1960 e sua evolução ao longo dos anos, muitas facilidades, bem como ferramentas tecnológicas foram criadas e aprimoradas, hoje se vive a era da tecnologia da informação, tudo isso visando o atendimento aos objetivos de cada indivíduo e da sociedade. Dentre esses objetivos podem-se citar, em atenção a algumas respostas dos questionamentos, a participação da sociedade na gestão do ente público através da Governança Digital.

Aspirando contribuir com a melhor participação da sociedade na gestão pública governamental, o tema Governança Digital na Administração Pública Federal tem como objetivo identificar as ações de governança digital realizadas pela Administração Pública Federal na prestação de serviços aos cidadãos brasileiros. Todavia para buscar responder a problemática do estudo, foi necessário o aprofundamento bibliográfico em alguns assuntos que serão tratados na sequência como: gestão pública e sua transparência para com a sociedade, governança digital primeira e segunda geração e por fim a política de governança digital.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Pública

Matias-Pereira (2012), relata que Gestão Pública pode ser entendida como algo amplo e muito complexo, pois abrange todas as questões internas e externas de um país, estados e municípios para serem rigorosamente governados não dependendo somente da eficiência e eficácia, mas também precisam atender as questões com legalidade e legitimidade para realizar um governo excelente. O planejamento na gestão pública tem o propósito de definir os objetivos futuros, nos quais serão alcançados por meios de debates entre a administração pública e a sociedade em geral, além de ser uma importante ferramenta para a gestão pública o planejamento está sujeito a várias limitações na prática (SANTOS, 2006).

Entretanto, a gestão pública consiste em cinco princípios fundamentais nos quais estão estabelecidos na constituição federal, sendo a legalidade, impensoalidade, moralidade, publicidade e a eficiência. No entanto, cabe ao gestor público obedecer aos princípios adequando-os para a sua gestão, e buscando sempre a melhor forma de divulgar as informações públicas para a sociedade (LOZANO, 2010).

Na administração pública, segundo Matias-Pereira (2012), o gestor público

tem um importante papel para a sociedade, cujo objetivo é estruturar e implantar políticas públicas em benefício da sociedade, com base nisso, gestão pública pode ser definido como um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução das tarefas consideradas de interesses público previstas nas leis.

Portanto cabe a sociedade a fiscalização dos investimentos públicos destinados ao país, estados e municípios através do portal da transparência que permite o acesso a todas as informações da área pública.

2.2 Transparência na gestão pública

A transparência na gestão pública tem como objetivo o relato de todas as informações das esferas públicas para os cidadãos, com o intuito de proporcionar confiança entre o estado e a sociedade brasileira, contribuindo para a redução da corrupção nas entidades públicas, tornando um país democrático (SACRAMENTO; PINHO, 2007; SOUZA, 2009). Com a Lei de Responsabilidade Fiscal a transparência das informações relacionadas à gestão pública ficou ainda mais exigente, pois com a adoção de instrumentos como o sistema integrado de administração financeira e controle as informações detalhadas sobre a gestão pública para a sociedade passaram a ser em tempo real.

A Lei da Responsabilidade Fiscal consiste nos princípios de planejamento, transparência e a participação social, pois estabelece instrumentos como o Plano Plurianual (PPA), Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA). O Plano Plurianual é um documento que apresenta as diretrizes, objetivos e metas para ser realizado no período de quatro anos, e demonstra a visão estratégica do gestor público para com a sociedade. A Lei das Diretrizes Orçamentárias é um documento elaborado anualmente com objetivo de apontar as prioridades para o ano seguinte e a Lei Orçamentária Anual prevê os orçamentos fiscais, segurança fiscal e os investimentos vindos dos estados, dividida por área com maior importância para o país como a saúde, educação, segurança e transporte para a sociedade (PLATT NETO et al, 2007; BLUME, 2016).

A transparência na gestão pública estimulou a sociedade a participar dos debates sobre os assuntos públicos, cujas informações são divulgadas no portal da transparência (JACOBI, 2003), criado em 2004 pelo governo federal, cujo objetivo é a divulgação das informações em relação aos recursos públicos destinados ao país, estados e municípios para que os cidadãos possam acompanhar e fiscalizar para onde que é investido o dinheiro público (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2017).

2.3 Governança digital

A governança digital pode ser entendida como uma ferramenta de capacitação

política para a sociedade gerando maior eficiência para o governo, pois o seu objetivo central é o de estreitar os diversos campos de conhecimento utilizado as tecnologias da informação e comunicação – TICs, nos quais são abrangidos por plataformas, metodologias, processos e tecnologias digitais para a reflexão sobre e a realização de atividades relacionadas a Governo, em todas suas esferas, chamando de Governo Eletrônico. (SOUZA, 2012; HECKERT; AGUIAR, 2016).

De acordo com Vaz (2015), a governança digital possui duas gerações características bem distintas sendo a que primeira característica apresenta as ações governamentais com interação e decisões de oferta de informação mantidas sob o controle do Estado, instrumentos digitais vistos como complementos e meios de divulgação para as práticas de transparência e o acesso ao direito à informação intermediada pelos governos. A segunda característica apresenta definição de novos padrões de desenvolvimento de soluções de acesso à informação e transparência, novas formas de governança e práticas de acesso à informação, com ampliação da abertura à participação dos diversos segmentos da sociedade, quebra do monopólio do estado em relação às decisões sobre participação e transparência, ações da sociedade que produzem informação pública de forma independente, ativismo digital, desenvolvimento colaborativo de aplicações, estímulo a iniciativas da sociedade e novos padrões de relacionamento para aproveitar iniciativas sociais.

Como consequência o governo federal instituiu o Decreto de 8.638 de janeiro de 2016 que instituiu a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional com o objetivo de gerar benefícios a sociedade com os recursos da tecnologia da informação e comunicação na prestação dos serviços públicos; estimular a participação da sociedade na formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas e assegurar a obtenção de informações pela sociedade.

2.4 Política de Governança Digital (Decreto 8.638/2016)

A política de governança digital apresenta os princípios básicos que deverão ser observados pela entidade pública, de forma prioritária, conforme descrito no art. 3º do Decreto 8638/2016):

Art. 3º A Política de Governança Digital observará os seguintes princípios: I I – foco nas necessidades da sociedade;
II – abertura e transparência;
III – compartilhamento da capacidade de serviço; IV – simplicidade;
V – priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital; VI – segurança e privacidade;
VII – participação e controle social; VIII – governo como plataforma; e IX – inovação.

Por sua vez, a nova política de governança digital deve contar com a edição de redes de conhecimento sobre assuntos relativos à governança digital com a finalidade

da geração de conhecimentos dos assuntos públicos, compartilhamentos de ideias e sugestões a respeito da gestão pública, sendo a participação social muito útil para a ampliação de novos conhecimentos sobre a governança digital na gestão pública (SORDI, 2016). De acordo com o Decreto 8.638/2016 as entidades públicas deverão estabelecer canais digitais de participação no qual serão disponibilizadas todas as informações sobre a gestão pública para que a sociedade faça parte de modo direto ou indireto no processo de tomada de decisão sobre as políticas públicas.

3 | METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a realização desta pesquisa foi utilizada a classificação metodológica de Pinheiro (2010) cuja abordagem e métodos são definidos como pesquisa qualitativa tendo em vista não requer uso de métodos e técnicas estatísticas, caracterizando-se como pesquisa descritiva, documental e estudo de caso.

A configuração descritiva ocorre pela busca do conhecimento e interpretação da realidade, na descoberta de fenômenos, classificação e interpretação sem a interferência nos mesmos. A documental utiliza materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. O estudo de caso, considerado como o aprofundamento do conhecimento a cerca de um problema não suficientemente definido, visando estimular a compreensão, seguir hipóteses e questões ou desenvolver teorias (PINHEIRO, 2010).

A coleta de dados surge através de um ambiente natural que é fonte direta, e o instrumento chave é o pesquisador. É aplicada de forma descritiva, ocasião em os pesquisadores analisam os dados indutivamente, o processo e significado são os focos principais, tendo sido tratados de forma qualitativa com base nos documentos disponibilizados para a realização da pesquisa.

4 | RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos a partir dos documentos eletrônicos disponibilizados através dos órgãos integrantes do Ministério de Planejamento, a fim de identificar ações de governança digital utilizadas pela Administração Pública Federal.

4.1 Secretaria de Tecnologia da Informação – STI

A governança digital na Administração Pública Federal tem como um de seus principais órgãos a Secretaria de Tecnologia da Informação – STI, vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão é o órgão central responsável pelo gerenciamento dos recursos de tecnologia da informação nesta esfera. A STI

ainda é uma instituição recente, foi criada em dezembro de 2015, através de uma reestruturação dos órgãos internos do Ministério do Planejamento ocorrido com a instituição do decreto n.º 8.578/2015. A STI tem a atribuição de propor políticas, planejar e coordenar, além de estabelecer normatizações das atividades de governança digital em 222 órgãos públicos da Administração Federal. Em conjunto com os órgãos do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação – SISP, a STI pretende atingir um Estado 100 % digital, com melhores serviços, mais informação e novas formas de participação social. A estrutura organizacional da STI pode ser ilustrada no organograma da figura 1.



Figura 1 – Organograma da Secretaria da Informação – STI Fonte: Ministério do Planejamento (2016).

A STI está, portanto estruturada em três departamentos, o Departamento de Governo Digital – DEGDI, o Departamento de Governança e Sistemas de Informação – DEGSI e o Departamento de Infraestrutura de Serviços de Tecnologia da Informação – DEIST. Cada um destes departamentos funcionais possui atribuições específicas definidas regulamentadas por decreto para o desenvolvimento da gestão dos recursos de tecnologia da informação. Com esta nova estrutura organizacional, o governo tem o intuito de desburocratizar serviços públicos, reduzir gastos, melhorar a gestão das ações do governo, assim como possibilitar um maior foco na especialização dos profissionais envolvidos.

O alinhamento entre as diretrizes estratégicas de governança digital e as necessidades dos órgãos públicos ocorre por meio da descentralização de profissionais analistas de tecnologia da informação nos órgãos setoriais, tendo como base três aspectos definidos: projetos estratégicos estabelecidos pelos órgãos, iniciativas da Estratégia de Governança Digital – EGD, e fortalecimento dos sistemas estruturais do governo federal.

4.2 Política de Governança Digital Estratégica

A política de governança digital estratégica da Administração Pública Federal está fundamentada no decreto n.º 8.638/2016, ao qual estabelece diversas regras de governança digital a serem seguidas pelos órgãos públicos vinculados. Os principais objetivos desta norma estão voltados à sociedade com o uso da tecnologia da

informação, estímulo à participação da gestão e melhorias no acesso à informação. Uma obrigatoriedade é que os órgãos deverão manter um Comitê de Governança Digital para deliberar sobre os assuntos relativos à Governança Digital.

Uma ferramenta de gestão da governança digital criada pelo referido decreto é a Estratégia de Governança Digital – EGD, que substitui a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações (EGTIC), instrumento anteriormente utilizado para alinhar as iniciativas de TIC às estratégias do governo federal. O EGD é elaborado através da participação da alta administração dos ministérios, autarquias, fundações e empresas públicas, servidores públicos dos três poderes da união e representantes da sociedade civil.

O EGD é um documento que define os objetivos estratégicos, as metas, os indicadores e as iniciativas da Política de Governança Digital e norteia os programas, projetos, serviços, sistemas e atividades a ela relacionados, ao qual está vinculado ao Plano Plurianual – PPA. É possível identificar no documento diversos fatores relevantes de gestão da governança digital pela Administração Pública Federal, como por exemplo, os desafios e oportunidades encontrados, metas, indicadores, iniciativas estratégicas e integração com outras estratégias e planos governamentais. Os objetivos estratégicos do EGD estão categorizados em três eixos conforme descritos na tabela 1:

Eixo	Objetivos Estratégicos
Acesso à informação	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos.• Ampliar o uso de TIC para promover a transparência e dar publicidade à aplicação dos recursos públicos.• Garantir a segurança da informação e comunicação do Estado e o sigilo das informações do cidadão.
Prestação de Serviços	<ul style="list-style-type: none">• Expandir e inovar a prestação de serviços digitais.• Melhorar a governança e a gestão por meio do uso da tecnologia.• Facilitar e universalizar o uso e o acesso aos serviços digitais.• Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura.
Participação Social	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar a colocação no ciclo de políticas públicas.• Ampliar e incentivar a participação social na criação e melhoria dos serviços públicos.• Aprimorar a interação direta entre governo e sociedade.

Tabela 1 – Objetivos estratégicos

Fonte: Ministério do Planejamento (2016).

A STI também possui como ferramenta de gestão o Planejamento Estratégico para projetar o futuro da tecnologia da informação na Administração Pública Federal.

O documento aborda diversos mecanismos estratégicos de planejamento, inclui o conceito de negócio, missão, visão e valores, e o uso de técnicas como Análise SWOT, *Balanced Scorecard* e Gestão de Projetos. A maior parte dos objetivos está voltada ao fortalecimento de parceiros estratégicos e alcance de resultados à população.

4.3 Governança Digital nas comunicações administrativas

A governança digital nas comunicações administrativas é essencial para o bom funcionamento operacional dos órgãos da Administração Pública Federal. O Sistema de Serviços Gerais – SISG, instituído pelo Decreto 1.094/1994, tem por objetivo organizar sob a forma de sistema, as atividades de administração de edifícios públicos e imóveis residenciais, material, transporte, comunicações administrativas e documentação.

O referido decreto instituiu o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG), para auxiliar do SISG, destinado a sua informatização e operacionalização, com a finalidade de integrar órgãos. O SIASG é um sistema informatizado, disponível em terminais ou microcomputadores das unidades administrativas integrantes do SISG, ao qual possibilita em tempo real, consulta, registro de documentos, operações, controle e compatibilização das atividades das atividades e procedimentos. O sistema abrange a publicação e a realização dos certames licitatórios, operação de pregões eletrônicos, emissão de notas de empenho, registros dos contratos administrativos, catalogação de materiais e serviços e o cadastro de fornecedores.

Uma importante ferramenta de comunicação administrativa que está sendo promovida pelo Ministério do Planejamento é o Processo Eletrônico Nacional – PEN. Esta ferramenta busca a melhoria no desempenho de processos administrativos na Administração Pública Federal, através da agilidade, produtividade, satisfação dos usuários, redução de custos com a eliminação completa de papel na tramitação de documentos ou processos, inclusive de um órgão para outro.

4.4 Padrão de Interoperabilidade entre Órgãos Públicos

A capacidade de vários sistemas e instituições desenvolverem trabalhos conjuntos, a fim de possibilitar que pessoas, sistemas computacionais e organizações troquem informações de maneira eficiente e eficaz é conhecida como interoperabilidade. Sem esta ferramenta, os direitos e deveres quanto à participação da sociedade seriam limitados, uma vez que favorece uma maior integração entre a gestão e os cidadãos. A interoperabilidade permite, por exemplo, os serviços prestados pelo portal da transparência e também a declaração do imposto de renda.

Como forma de gestão dos padrões de interoperabilidade (ePing), o governo federal por meio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, expediu a Portaria n.º 92/2014, que define um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas que regulamentam a utilização da Tecnologia de Informação

e Comunicação (TIC) na interoperabilidade de serviços de Governo Eletrônico. Os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) devem observar a ePing no planejamento da contratação, aquisição e atualização de sistemas e equipamentos de TIC, sendo facultativo para os demais órgãos.

4.5 Plataformas de Serviços Públicos

São atualmente inúmeros os websites disponibilizados à população para a prestação de serviços, no entanto há dificuldades na obtenção de informações dos serviços prestados pelo governo. Para promover maior transparência, integração, participação e qualidade dos serviços, o governo pretende centralizar em um único portal eletrônico todas as diversas áreas de atuação a fim de fornecer as informações, documentos e serviços eletrônicos aos cidadãos, empresas e gestores públicos. Como instrumento de regulamentação, o decreto n.º 8.936/2016 prevê a Carta de Serviços ao Cidadão, um documento que deve ser mantido pelos órgãos públicos a fim de informar os cidadãos quanto ao trabalho por eles desenvolvidos.

Com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços por meio do alinhamento entre os serviços prestados e as necessidades do cidadão, bem como a simplificação do acesso e informações prestadas nos portais públicos, o governo federal nos últimos anos está implantando indicadores e métricas para a avaliação dos serviços públicos federais, coordenado pelo Departamento de Governo Eletrônico (DGE). Os indicadores estão centrados na avaliação de maior ou menor conveniência para a população quanto aos serviços prestados na forma eletrônica, considerando o seu nível de maturidade, facilidade de uso, comunicabilidade, multiplicidade de acesso, disponibilidade, acessibilidade, transparência e confiabilidade.

4.6 Lei de Acesso à Informação

A lei n.º 12.527/2011, que regulamenta o acesso à informação determina que as entidades públicas sejam obrigadas a divulgarem em sítios oficiais na internet informações de interesse público. Com este propósito social, o governo federal disponibiliza à sociedade diversos canais de comunicação digital, como por exemplo o portal da transparência, portal brasileiro de dados abertos, ouvidorias, redes sociais, entre outros.

A Controladoria-Geral da União – CGU mantém o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), que funciona como uma porta de entrada única para pedidos de informação. Este sistema tem o objetivo de facilitar o procedimento de acesso à informação para os cidadãos e a Administração Pública, inclusive todos os pedidos feitos fisicamente por meio dos SICs instalados fisicamente nos órgãos e instituições do governo federal que devem ser registrados no sistema. Uma ferramenta

interessante no sistema é a possibilidade de fazer o acompanhamento de pedidos, consultar respostas, interpor recursos e apresentar reclamações. Os órgãos públicos também tem a possibilidade de acompanhar a implementação da lei e gerar relatórios estatísticos do seu cumprimento.

4.7 Acessibilidade e Inclusão Digital

A acessibilidade digital diz respeito a sítios eletrônicos desenvolvidos para que todas as pessoas possam navegar efetivamente pelas páginas. O governo federal disponibiliza uma ferramenta chamada Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico – eMAG, que auxilia profissionais desenvolvedores a projetarem sites mais acessíveis conforme padrões internacionais, no entanto contemplando as necessidades brasileiras. Além deste, existem diversas alternativas como o tradutor de libras, jogos de acessibilidade, cursos de treinamentos a desenvolvedores, inclusive prêmios a projetistas como forma de promover e homenagear ações em favor da acessibilidade que ocorre através de parcerias entre entidades e governo, pois diversas são as barreiras enfrentadas por portadores de deficiência ao acessarem websites. A legislação brasileira torna obrigatório o acesso à informação por sites mantidos pelo governo, assim como por empresas.

As ações de inclusão digital do governo visam à disseminação das tecnologias da informação e comunicação aliado ao desenvolvimento social, econômico, cultural, político e tecnológico principalmente de classes sociais menos favorecidas. A democratização do acesso à tecnologia da informação na Administração Pública Federal está fundamentada em diversos decretos e portarias instituídas que estimulam a criação de vários programas de inclusão social, como as parcerias entre o governo e operadoras para disponibilizar banda larga em escolas públicas, ou então telecentros onde são oferecidos o acesso público gratuito de computadores conectados à internet. Basicamente estes estímulos do governo têm como objetivo o treinamento dos usuários, o acesso à internet e o fornecimento aparelhos apropriados para o acesso.

4.8 Gestão da Segurança da Informação e Comunicação

O governo entende que a segurança da informação de comunicação deve ser incluída nas diretrizes e metas contempladas no planejamento estratégico de todos os órgãos a fim de motivar e promover uma cultura de segurança da informação. Com o intuito de auxiliar na gestão da segurança da informação e comunicação, os órgãos da Administração Pública Federal seguem orientações do Departamento de Segurança da Informação e Comunicação e do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, além de normas estabelecidas no decreto n.º 3.505/2003 e a instrução normativa n.º 01/DSCI/GSIPR.

A partir de uma resolução governamental foi instituído um grupo formado por membros de órgãos e entidades do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP, que prestam auxílio técnico e consultivo, denominado Núcleo de Segurança da Informação e Comunicações – NSIC, com objetivos de realização de estudos, elaboração e implantação normas e boas práticas sobre segurança da informação e comunicação. Alguns dos principais projetos de segurança na Administração Pública Federal são: a) Arquitetura de Gestão de Acesso e Identidade Digital; b) Certificação Digital; c) Gestão de Riscos de SIC do SISP; d) Plataforma de Autenticação Digital do Cidadão; e) Programa Nacional de Certificação e Homologação de Ativos de TIC.

4.9 Software Livre na Administração Pública

O *software* livre é disponibilizado gratuitamente, podendo ter acesso ao código fonte, o que possibilita modificações e aperfeiçoamentos sem custos, permitindo à Administração Pública dominar a tecnologia aplicada. Várias são as razões que fundamentam o uso de programas gratuitos por instituições públicas, as principais delas são:

- Necessidade de adoção de padrões abertos para o Governo Eletrônico;
- Nível de segurança proporcionado pelo *Software Livre*;
- Eliminação de mudanças compulsórias periódicas em decorrência de suprimento a versões;
- Independência tecnológica;
- Desenvolvimento de conhecimento local;
- Possibilidade de auditabilidade dos sistemas;
- Independência de fornecedor único;
- Economia ao erário.

A partir destes benefícios a Administração Pública Federal adotou como estratégia a promoção da utilização de *softwares* gratuitos pelas entidades públicas, e embora não exista uma lei que obrigue a utilização deste tipo de *software*, o Estado se ampara principalmente nos princípios constitucionais da impensoalidade, eficiência e razoabilidade para conscientizar os gestores das entidades públicas. No ano de 2003 foi instituído o Comitê Técnico de Implementação de Software Livre do Governo Federal com a finalidade de informar e sensibilizar a sociedade a respeito de *software* livre, criar normas e recomendações aos órgãos públicos como auxílio na migração gradativa de *softwares* proprietários para os *softwares* livres.

4.10 Software Público Brasileiro

Uma forma de gestão na Administração Pública Federal para gerar maior economia com desenvolvimento, aquisição e manutenção dos softwares, além de maior independência de fornecedores, com maior segurança e compartilhamento do conhecimento foi o desenvolvimento do portal Software Público Brasileiro – SBP. Coordenado pela Secretaria de Tecnologia da Informação – STI, o portal é um instrumento disponível que possibilita o compartilhamento gratuito de softwares para a sociedade, gestores, servidores públicos e todas as esferas de governo. O SBP é regulamentado pela Portaria n.º 46 de 28 de setembro de 2016, que estabelece as diretrizes para o desenvolvimento, disponibilização e uso dos softwares.

O portal foi lançado em 2007 e reformulado no ano de 2013, e possui atualmente o oferecimento de 70 (setenta) softwares divididos em 22 (vinte e duas) categorias, tais como Administração, Educação, Indústria, Comunicação, entre outros. Alguns exemplos de programas gratuitos que podem ser acessados são o gerenciamento de gestão estratégica e planejamento para empresas, geoprocessamento, gestão escolar e vários outros que podem auxiliar nas atividades diárias dos órgãos públicos de todo o país.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizada a investigação sobre os documento eletrônicos disponibilizados pelos órgãos que compõem o Ministério do Planejamento, conclui-se que existem inúmeras ações de Governança Digital que estão sendo adotadas pela Administração Pública Federal, a exemplo da STI – Secretaria de Tecnologia da Informação que em conjunto com órgãos do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação – SISP pretende atingir a plenitude de um Estado Digital proporcionando melhores serviços, mais informações e inúmeras novas formas de participação da sociedade na gestão pública.

Outra norma que trata de ações de Governança Digital identificada é o decreto 8.638/2016 que tem por objetivos principais atender aos anseios da sociedade com o uso da tecnologia da informação, estimulando sua participação na gestão pública e ainda propõe melhorias no acesso à informação através do estabelecimento da obrigatoriedade de os órgãos públicos manter um Comitê de Governança Digital para tratar constantemente de assuntos relativos à Governança Digital. Esse mesmo decreto criou o EGD – Estratégia de Governança Digital que atua em três eixos estratégicos em favor da Governança Digital e em prol da sociedade que são: acesso a informação, prestação de serviços e participação social. A esse decreto pode-se juntar a Lei 12.527/2011 que também estabelece obrigatoriedade de divulgação de informações de interesse público por parte do governo para a sociedade, como exemplo: o portal da transparência.

Identificou-se que a Administração Pública Federal pretende centralizar os vários websites hoje disponibilizados a população para prestação de serviços em um único portal eletrônico a fim de facilitar o acesso a informações, documentos, serviços eletrônicos em atenção às necessidades de todos os cidadãos, inclusive com atenção especial para as pessoas portadoras de deficiências (ferramenta chamada de Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico – eMAG), empresas e gestores públicos. Junto a essa pretensão, a Administração Pública Federal também tem-se dedicado nos últimos anos a implantação de indicadores e métricas para avaliação dos serviços públicos federais por parte dos cidadãos brasileiros.

O incentivo a utilização de *software* livre, bem como ao *Software* Público Brasileiro – SBP são outras ações de Governança Digital da Administração Pública Federal identificadas em nossa pesquisa que se amparam nos princípios constitucionais da impensoalidade, eficiência e razoabilidade, com a intenção de sensibilizar os gestores públicos e a sociedade a respeito do *software* livre e motivá-los a migrarem gradativamente de *softwares* privados para os livres. O SBP oferece aproximadamente setenta *softwares* disponíveis gratuitamente para a sociedade, gestores, servidores públicos para serem utilizados por exemplo em gerenciamento de gestão estratégica e planejamento para empresas, geoprocessamento, gestão escolar, dentre vários outros que pretendem facilitar as atividades diárias em órgãos públicos e empresas privadas.

Por fim, conclui-se que a Administração Pública Federal tem adotado várias ações de Governança Digital, no entanto, reforça-se a necessidade de melhor divulgação destas para a sociedade, pois subentende-se que são realizados vultosos investimentos, inclusive financeiros (estes oriundos dos impostos por essa mesma sociedade honrados) em tecnologias voltadas ao atendimento de suas necessidades mas muito sutilmente expostas.

REFERÊNCIAS

BLUME, Bruno André. **PPA, LDO E LOA: As três siglas que definem o Orçamento do Governo** <http://www.politize.com.br/ppa-ldo-loa-3-siglas-que-definem-orcamento-governo/> Publicado em 09 de março de 2016.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral Da União. Portal da transparência do governo federal. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/transparencia-publica/portal-da-transparencia>. Acesso em 08 de março de 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal**. Brasília/ DF. M.P. 2016. Disponível em: <https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/Estrategia-de-Governanca-Digital.pdf>
Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil - Seção 1 - 18/1/2016, Página 2 (Publicação Original) Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8638.htm

HECKERT, Cristiano Rocha Lopes; AGUIAR, Everson de. **Governança digital na administração**

pública federal: uma abordagem estratégica para tornar o governo digital mais efetivo e colaborativo - a ótica da sociedade Centro de Convenções Ulysses Guimarães –Brasília/Df. Disponível em <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-32-01.pdf>/ download. Acesso: 28/02/2017. IX Congresso CONSAD de Gestão Pública

JACOBI, Pedro. **Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade.** Caderno de Pesquisa [online], n.118, p. 189-206, 2003. ISSN 0100-1574.

JUNG, Carlos Fernando.1998. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Aexcel. ISBN: 85-7323-233-1.

LOZANO, Jose Ricardo Leal. **Gestao Pública. Princípios gerais.** Disponível em: http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3843/material/02_GEST%C3%83O%20%20P%C3%9ABLICA_2.pdf. Acesso em: 5 de março de 2017

MATIAS-PEREIRA, Jose. **Manual de Gestão Pública Contemporanea.** 4ed. Revista e atualizada. Inclui analise dos efeitos das mudanças de paradigmas na administração publica brasileira. Editora ATLAS, São Paulo.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos.2010. **Da iniciação científica ao TCC uma abordagem para os cursos da Tecnologia.** Rio de Janeiro: Ed. Ciência Moderna Ltda. ISBN: 978-85-7393-890-6

PLATT NETO, Orion Augusto et. al. **Publicidade e Transparência das Contas Públicas: Obrigatoriedade e Abrangência desses Princípios na Administração Pública Brasileira.** Contabilidade Vista & Revista. Belo Horizonte, v. 18, n. 01, p. 75-94, jan./mar. 2007.

SACRAMENTO, Ana Rita Silva; PINHO, Jose Antonio Gomes. **Transparência na Administração Pública: o que mudou depois da Lei de Responsabilidade Fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da Região Metropolitana de Salvador.** Revista de contabilidade da UFBA. V.1,nº1, pg. 48- 61, set/dez 2007.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública.** 1ª Ed. São Paulo, Saraiva, 2006.

SORDI, Neide de. **Nova política de governança digital deve reverter à exclusão digital.** Disponível em: <http://cgp.cfa.org.br/nova-politica-de-governanca-digital-deve-reverter-a-exclusao-digital/>. Publicado em: 26 de janeiro de 2016. Acesso em: 08 de Março de 2017.

SOUZA. Auriza Carvalho et al **A relevância da transparência na gestão pública municipal.** Revista Campus. Paripiranga, v.2, nº 5, pg. 6-20, dez 2009

SOUZA. F. J. V.; MELO, M. M. D.; SILVA, M. C.; ARAUJO, A. O. **Uma avaliação das práticas de governança eletrônica das capitais brasileiras.** 9º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade São Paulo/SP 26 e 27 julho de 2012.

VAZ, José C. **Acesso à informação: novas demandas e oportunidades.** In: Seminário Estratégia de Governança Digital - para muito além das TIC. Brasília, 2015. Disponível: <http://governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/seminario-egdpalestra-jose-carlos-vaz/download>. Acesso: 28/02/2017.

O ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: REFLETINDO SOBRE CURRÍCULOS, CURSOS E FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES

Aline Louise Kerch

Doutora em Administração e Pesquisadora da área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre – Rio Grande do Sul

Elaine Di Diego Antunes

Doutora em Administração e Professora Titular da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre – Rio Grande do Sul

surgem importantes reflexões sobre atual papel do sistema educacional no desenvolvimento dos futuros profissionais da Administração: de indivíduos capazes de responder às problemáticas que lhes são impostas, as quais despontam de um contexto organizacional permanentemente instável e em constante transformação.

PALAVRAS-CHAVE: Ensino Superior de Administração no Brasil – Currículos – Cursos – Formação de Administradores.

HIGHER EDUCATION OF MANAGEMENT IN BRAZIL: REFLECTING ABOUT SYLLABUS, COURSES AND EDUCATION'S MANAGERS

ABSTRACT: The purpose of this paper is to talk about the Higher Education of Management in Brazil. In this sense, it is noteworthy that the study presented here is an integral part of the research that was developed for the preparation of a doctoral thesis, which essentially focused on the training of Technologists in Management Processes at the Federal Institute of Rio Grande do Sul. In order to stimulate reflections, this theoretical essay contemplated some aspects related to the historicity of the Higher Education Management (HEM) in Brazil as well as some characteristics about the current syllabus that are offered by the Brazilian Higher Education Institutions. Among other considerations, it

RESUMO: O objetivo deste artigo é falar sobre o Ensino Superior de Administração no Brasil. Nesse sentido, vale destacar que o estudo apresentado aqui é parte integrante da pesquisa que foi desenvolvida para a elaboração de uma tese de doutorado, a qual versou, essencialmente, sobre a formação de Tecnólogos em Processos Gerenciais no Instituto Federal do Rio Grande do Sul. Com o intuito de estimular reflexões, este ensaio-teórico contemplou alguns aspectos relativos à historicidade do Ensino Superior de Administração (ESA) no Brasil bem como algumas características acerca dos atuais currículos que são oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior brasileiras. Dentre outras considerações, concluiu-se que, junto às novas demandas que emergem da sociedade,

was concluded that, along with the new demands that emerge from society, there are important reflections on the current role of the educational system in the development of future management professionals: individuals capable of responding to the problems imposed on them, which emerge a permanently unstable and constantly changing organizational context.

KEYWORDS: Higher Education in Management in Brazil - Syllabus - Courses – Education's Managers.

1 | INTRODUÇÃO

Contrastando com o grande número de cursos de Administração espalhados pelo país e com a crescente procura de estudantes por tal graduação, observa-se uma diminuta quantidade de estudos descritivos e investigações analíticas sobre a trajetória do ensino de Administração no Brasil. Mesmo sendo considerado como a “locomotiva da educação superior brasileira” – muito em razão do “fetiche da profissionalização no mundo dos negócios” e, por que não, do baixo custo voltado à operacionalização de cursos de Administração (SARAIVA, 2007, p. 1) – fato é que poucos foram os autores que se dedicaram a escrever sobre a história da Administração no Brasil ou que contribuíram, efetivamente, para a construção de uma memória nacional dessa área de conhecimento.

Apesar do descaso que muitos pesquisadores demonstram em relação ao arrolamento dos aspectos da historicidade dos cursos brasileiros de Administração, as narrativas de outros estudiosos, interessados por esse tema, torna possível delinejar o longo caminho que foi percorrido desde o seu surgimento até os dias de hoje.

2 | O ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Reconstruindo sua trajetória histórica, observa-se que, há mais de um século, o estudo das Ciências Administrativas começou a ser oferecido no Brasil. Todavia, apesar da sua extensa trajetória, a regulamentação do ensino de Administração só aconteceu na década de 30 e, mais tarde, a regulamentação da profissão de Técnico em Administração (em 1965) e o estabelecimento da primeira base curricular dos cursos de graduação (em 1966).

Somente a partir da década de 30 que o processo de transformação e de desenvolvimento da formação social brasileira se mostrou mais intenso, remetendo a um desenvolvimento urbano-industrial e a um crescimento econômico-social que começava a demandar a preparação de profissionais, nos mais variados campos de atuação, bem como de métodos de trabalho mais sofisticados (NICOLINI, 2003). Não obstante, foi entre os anos de 1930 e 1945 (período em que se instalou um cenário de alto teor reformista no país), que o ensino de Administração Pública foi implantado e consolidado em nível de capacitação e de formação de pessoal, assumindo, por sua

vez, um caráter estratégico e instrumental para o Estado (FISCHER, 1984).

Assim, ao final da década de 50, além “da expansão da rede de ensino de nível médio e da maior aceitação da participação da mulher no mercado de trabalho”, que se constatou “a consolidação da sociedade urbano-industrial brasileira e a criação de novos empregos urbanos”, tanto no setor público (pelo desenvolvimento das burocracias estatais) como no privado (OLIVEN, 2002, p. 31). Por sua vez, essas novas vagas acirraram a concorrência dos profissionais advindos das classes médias, os quais viam o diploma do ensino superior como uma garantia de acesso a elas. É nesse contexto de crescente demanda pelo ensino superior que nasce, no país, um movimento em prol da reformulação de todo o nosso sistema educacional, com muitas ideias baseadas no modelo educacional norte-americano (SAMPAIO, 1991).

No bojo de contínuas ações da comunidade acadêmica que iam além dos muros das instituições de ensino, em meados da década de 1960, a lei que regulamentou a profissão de Técnico em Administração foi aprovada e a regulamentação do ensino da Administração foi instituída (em 1965 e em 1966, respectivamente) (NICOLINI, 2003; COELHO, 2006). Nesse período, iniciava-se também uma expansão, sem precedentes, do ensino de Administração de Empresas (marcada, inclusive, pelo declínio do Administrador Público e pelo apogeu do Tecnocrata) – uma situação que foi impulsionada por diversos fatores, dentre os quais é possível citar: a Reforma Universitária (em 1968), o ingresso de empresas multinacionais no país, o aporte de capital estrangeiro nas empresas nacionais e a burocratização das organizações brasileiras (COVRE, 1981). Desdobra-se, a partir deste momento, um grande nicho de mercado para as instituições de ensino privadas atuarem (condição que é presenciada até os dias atuais).

Insatisfeitos com esta formação homogênea (e, tida por outros, como generalista), muitos cientistas sociais contemporâneos, a partir da década de 1960, buscaram propor novos rumos para o ensino da Administração no país: defendendo uma formação conexa com nossa realidade e apontando para a necessidade da compreensão das particularidades de nossa formação social. Autores como Guerreiro Ramos, Darcy Ribeiro, Sérgio Buarque de Holanda, Celso Furtado, Maurício Tragtenberg, entre outros, buscaram interpretar o Brasil e basearam suas construções teóricas em amplas perspectivas sobre os elementos fundamentais de nossa história.

A despeito de todas essas correntes de pensamento que apontavam para a necessidade de um ensino de Administração conexo com a realidade do Brasil, o projeto de “preparar um trabalhador capaz de fazer dar certo o país”, culminou na concentração de todas as forças para a criação de “práticas administrativas racionais competentes” (MARTINS et al., 1997, p. 5), deixando de lado demais questões que não se enquadravam nesse modelo. Foi desta maneira que o “currículo mínimo profissionalizante, aprovado em 1966, permaneceu vigente até 1993” (SILVA, 2007, p. 5).

Somente em 1993 que uma nova base curricular para os cursos de

Administração veio a ser fixada. Essa nova proposta curricular foi regulamentada pela Resolução n.º 2 de 1993 e trouxe a concepção de um currículo que deveria ser visto como um conjunto solidário de matérias, suficientemente nucleares, para atenderem, na sua fecundidade e segundo uma metodologia dinâmica, aos objetivos gerais e específicos trabalhados no currículo pleno dos cursos de Administração. Nas palavras de Silva (2007, p. 5), isso implicou no desejo de se “ter no currículo mínimo um parceiro indicativo e não uma norma limitativa e inibidora”.

Logo, observa-se que, com a aprovação do novo currículo (em 1993), com a regulamentação da LDB (em 1996) e das DCNs (em 2003), as instituições de ensino superior passaram a gozar de uma maior liberdade quanto à estruturação dos seus projetos pedagógicos (incluindo nestes os currículos oferecidos pelos cursos). Com essa autonomia, as instituições passaram a ter a oportunidade de oferecer cursos de Administração que consigam formar profissionais mais capazes no sentido de atender às demandas e às necessidades que emergem da sua região.

2.1 Os currículos e os cursos

Com a aprovação da LDB (em 1996), observa-se que o governo federal passou a atuar como órgão regulador do Ensino Superior, ou seja, como um organismo de criação de normas gerais sobre os cursos de graduação e pós-graduação e, também, como um avalista dos cursos e das instituições de ensino superior (CALBINO et al., 2009).

Retomando os textos das novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), nota-se que “competência” e “habilidade” são termos que aparecem com uma certa frequência. Contudo, apesar das DCNs sinalizarem conteúdos que deverão ser oferecidos pelos cursos de Administração – no intuito de que os estudantes desenvolvam, no decorrer de sua graduação, suas habilidades e competências profissionais – muitas instituições de ensino não usufruem da liberdade que possuem para elaborem propostas pedagógicas originais. Em função disso, observa-se, espalhados pelo Brasil, vários cursos com currículos muito semelhantes (ou até mesmo idênticos), o que, muitas vezes, culmina numa formação homogênea de Administradores (mesmo estando esses estudantes em regiões com necessidades bem diferentes).

As DCNs não detalham como as Instituições de Ensino Superior (IES) devem estruturar os seus cursos, justamente para que elas próprias possam identificar as demandas e as características locais, no sentido de adaptarem, facilmente, seus Projetos Pedagógicos a estas. Dessa maneira, as DCNs para o curso de graduação em Administração dão pistas ao sugerir um perfil para o Administrador, quando delineiam que o profissional formado por essas IES deve estar voltado à: valorização da responsabilidade social, da ética e do aperfeiçoamento profissional contínuo; uma visão humana, interdisciplinar e global; uma formação técnica e científica; e, uma

capacidade empreendedora e crítica (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005).

Mesmo que alguns autores ainda considerem a regulamentação atual dos cursos de Administração pouco flexível (por permitir que conteúdos eletivos girem em torno de 30% do total da carga horária do curso), é visível que a grande maioria das IES, no Brasil, não tem inovado muito quando o assunto é o bacharelado. Muitas delas abdicam da liberdade que possuem em relação à estruturação dos seus cursos e optam por atenderem, apenas, os quesitos de avaliação delineados pelo Ministério da Educação (MEC).

Quando ocorre tal situação, o curso de Administração oferecido por essas IES torna-se completamente despersonalizado da sua localidade e, ao seguir fielmente o que está delineado na Resolução CNE/CES n.º 4 de 2005, “o ensino serve tão somente para a produção em massa de bacharéis, e as escolas de Administração, como estão estruturadas, mais se parecem com uma fábrica do que com um laboratório” (NICOLINI, 2003, p. 48).

Para Ribeiro e Sacramento (2009, p. 200) há, ainda, aquelas IES que seguem uma estratégia de mercantilização do ensino de Administração onde “o currículo é concebido e operacionalizado sob uma ótica fabril e estruturado a partir da ideologia taylorista tradicional”, onde os alunos que ingressam nos cursos são vistos como “matéria-prima” – que por sua vez será transformada ao longo da linha de montagem (através do currículo pleno) – e os administradores (egressos dos cursos) são vistos enquanto produtos finais.

Versando sobre àquelas IES que adotam uma postura voltada à mercantilização dos seus cursos de Administração, pode-se dizer que elas procuram estar alicerçadas numa perspectiva tradicional e conservadora que prioriza a formação técnica e racional dos seus estudantes (a produção de bacharéis para o mercado de trabalho). Nessas instituições, os currículos dos cursos de Administração apresentarão os conteúdos previstos na Resolução CNE/CES n.º 4 de 2005 (a fim de atenderem à legislação vigente), mas os oferecerão através da introdução de disciplinas sequenciais, encadeadas e controladas pelo sistema de pré e co-requisitos.

Além dos conteúdos obrigatórios que deverão ser desenvolvidos durante o curso de Administração, as DCNs sugerem que as IES ofereçam aos seus estudantes oportunidades onde eles possam aplicar, na prática, os conhecimentos que são adquiridos durante o curso e no intuito de que, ao longo da sua formação acadêmica, os futuros profissionais possam desenvolver suas habilidades e competências.

Logo, ao retomar os termos “competência” e “habilidade” evidenciados nos textos das DCNs e vislumbrá-los no contexto dos cursos oferecidos por grande parte das IES brasileiras, nota-se que apenas o aprendizado dos conteúdos teóricos obtidos em sala de aula não são suficientes para formar um Administrador capaz de atender às demandas que emergem da sociedade dia após dia. Organizar conteúdos voltados, tão somente, ao ensino daquilo que consideram privativo do papel e da profissão do Administrador (como, por exemplo, as funções do Administrador, as técnicas mais

utilizadas nas organizações, as teorias do management, entre outras) e ministrá-los através de etapas racionalmente delineadas, certamente não é, por si só, uma garantia que um curso irá conseguir formar profissionais competentes e habilidosos.

Diante da inerente falta de criatividade (e muitas vezes, de interesse) das IES em usufruírem da liberdade que lhes foi concedida através das novas DCNs (principalmente, no que tange a adequação dos currículos dos seus cursos às características e às vocações regionais), cresce o número de Administradores moldados para reproduzirem conhecimentos técnicos mas, desprovidos de competências para inter-relacionar teoria e prática na vida profissional. “Grande parte das organizações de ensino superior não alcança seu objetivo educacional mais nobre que é a formação de um cidadão competentemente crítico e reflexivo” (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005, p. 119).

2.2 A formação de administradores

No Brasil, os primeiros cursos de Administração despontaram de maneira muito tímida: em 1941, a ESAN, em São Paulo; em 1946, a FEA/USP, em São Paulo (que apesar de ter sido criada neste ano, só veio oferecer o curso de Administração em 1963); em 1951, o Instituto de Administração da UFRGS (originado da Faculdade de Ciências Econômicas – FCE), em Porto Alegre/Rio Grande do Sul; em 1952, a EBAP da FGV, no Rio de Janeiro; em 1954, a EAESP da FGV, em São Paulo; e, em 1961, a EAUFBA, em Salvador/Bahia.

Entretanto, depois da década de 60, esse cenário com poucas escolas de Administração modificou-se no país: a difusão e o apreço pela “gerência científica” se tornaram as principais razões para que os governos (federal, estadual e municipal) e as mais variadas organizações demandassem Administradores, ou conforme lembra Nicolini (2000, p. 14), clamassem por “técnicos capazes de produzir e gerir a organização burocrática”.

Desde então, muitos cursos de Administração foram sendo criados e inaugurados em todas as regiões do Brasil. Dentre as razões que propiciaram esse crescente número de cursos que são oferecidos, pode-se destacar uma certa facilidade em se criar e oferecer um curso de Administração (sobretudo no que tange aspectos financeiros, visto que não é necessário um grande dispêndio das faculdades em laboratórios sofisticados e nem qualquer outro refinamento tecnológico) e, também, a crescente demanda de pessoas que procuram tal qualificação.

Sobre esse considerável crescimento do número de cursos de Administração, Calbino et al. (2009, p. 3) afirmam que “de 1998 a 2004, o número de escolas de Administração mais do que dobrou, denotando uma tendência à proliferação desses cursos no Brasil”. De acordo com os autores, em 2004, existiam 2.048 instituições de ensino que ofereciam cursos de Administração e “dos 4.887.771 alunos matriculados em algum curso de graduação superior até 2003, 576.305 (11,8%) cursavam escolas

de Administração, de acordo com dados do MEC/INEP” (CALBINO et al., 2009, p. 3).

A despeito disso, “depois de quase meio século da criação do primeiro curso de graduação em Administração no Brasil, este ainda tem sido alvo, desde seu início, de críticas no que se refere à sua eficácia” (SILVA, 2007, p. 2-3). Apesar das mudanças que ocorreram ao longo dos anos, muitos pesquisadores sublinham que os atores envolvidos, no processo de formar Administradores, estão insatisfeitos com o resultado alcançado pelos cursos de graduação (FISCHER, 1980; FACHIN, 1989; NICOLINI, 2000; SKORA; MENDES, 2001).

Segundo Fischer (2003), como pano de fundo dos problemas de ensino em Administração, está a identificação da área como campo do conhecimento e como matéria de ensino, o que ocasiona uma fragmentação do conteúdo e se traduz num rol de conteúdos agrupados nos currículos e cujos critérios que os determinam não muito são claros. Para a autora, os currículos que são oferecidos pela grande maioria dos cursos de Administração não favorecem nem a formação técnica e instrumental necessária para o exercício da profissão, nem uma formação de um Administrador possuidor de visão pluralista de realidade que reconheça as contradições existentes na sociedade brasileira.

Atualmente, no Brasil, o ensino da Administração “fica caracterizado como mais uma transferência de tecnologia desenvolvida nos Estados Unidos” (NICOLINI, 2000, p. 17). Para Nicolini (2000), a grande maioria das instituições oferecem seus cursos de Administração de maneira desvinculada do processo de construção científica. Ainda segundo o autor, grande parte das IES brasileiras abriram mão do seu papel como sujeitos da história administrativa, para apenas reproduzirem o que já foi sistematizado por outras instituições, no Brasil e, principalmente, no exterior.

Não obstante, os modelos tradicionais de currículo (aqueles baseados em conteúdos que priorizavam a racionalidade e a técnica) começaram ser contestados a partir dos anos 70, com o surgimento das teorias críticas, as quais revelavam preocupações com as conexões entre o saber, a identidade do aprendiz e o poder. De acordo com Silva (2007, p. 4), a partir da década de 70, “os estudos do currículo assumiram um enfoque nitidamente sociológico”. Anos mais tarde, a partir da década de 90, ingressam as teorias pós-críticas no debate sobre o currículo. Assim, as teorias pós-críticas ampliaram, e ao mesmo tempo, modificaram aquilo que as teorias críticas por anos defenderam.

A despeito disso, sublinha-se que, ainda nos dias de hoje, a literatura que norteia a formação do Administrador é, dentro e fora das IES, predominantemente, de cunho generalista. Esse generalismo culmina na desconsideração “do caráter histórico da vida organizacional, do comportamento de seus atores, dos seus contextos de desenvolvimento e da força do legado de suas culturas” (MARTINS et al., 1997, p. 2).

Apesar dessa situação lastimável quando o assunto é a formação do Administrador brasileiro, faz-se justo reconhecer que, desde os anos 60, muitos cientistas sociais contemporâneos têm buscado compreender as particularidades da formação social

do Brasil, entender esse processo e propor rumos para uma Administração coerente com a realidade do país. Autores como Guerreiro Ramos, Darcy Ribeiro, Sérgio Buarque de Holanda, Celso Furtado, Maurício Tragtenberg, entre outros, buscaram interpretar o Brasil e basearam suas construções teóricas em amplas perspectivas sobre os elementos fundamentais de nossa história.

No entanto, mesmo com essas correntes de pensamento que apontavam para a necessidade de uma Administração conexa com a realidade do Brasil, o projeto de “preparar um trabalhador capaz de fazer dar certo o país”, culminou na concentração de todas as forças para a criação de “práticas administrativas racionais competentes” (MARTINS et al., 1997, p. 5), deixando de lado demais questões que não se enquadravam nesse modelo. Foi dessa maneira que o “currículo mínimo profissionalizante, aprovado em 1966, permaneceu vigente até 1993” (SILVA, 2007, p. 5).

Somente em 1993 que um novo currículo veio a ser fixado pelo Conselho Federal de Educação. A reformulação do currículo mínimo (criado em 1966), trouxe a concepção de um currículo que deveria ser visto como um conjunto solidário de matérias, suficientemente nucleares, para atenderem, na sua fecundidade e segundo uma metodologia dinâmica, aos objetivos gerais e específicos trabalhados no currículo pleno. Nas palavras de Silva (2007, p. 5), isso implicou no desejo de se “ter no currículo mínimo um parceiro indicativo e não uma norma limitativa e inibidora”.

Além de todos os cursos de graduação passarem a ser conduzidos pelas Diretrizes Curriculares Nacionais a partir da promulgação da LDB, também se estabeleceu o fim da vinculação entre a formação e o exercício profissional, determinando que os diplomas seriam apenas uma prova da formação acadêmica recebida por seus titulares. Acrescenta-se a isso o fato de que a LDB assegurou “maior flexibilidade e diversidade na organização de cursos e carreiras, atendendo à crescente heterogeneidade, tanto da formação prévia, como das expectativas e dos interesses dos alunos” (SILVA, FISCHER; 2008).

Assim, com a aprovação do novo currículo (em 1993), a regulamentação da LDB (em 1996) e das DCNs (em 2003), observa-se que as IES passaram a gozar de uma maior liberdade quanto à estruturação dos seus Projetos Pedagógicos (incluindo nestes os currículos dos cursos). Com essa autonomia, as instituições passaram a ter a oportunidade de oferecer cursos de Administração que consigam formar profissionais mais capacitados (principalmente, no sentido de atenderem às demandas e às necessidades que emergem da região onde desenvolvem suas atividades profissionais).

3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar os diferentes pontos de vista que foram abordados nesse estudo, é possível compreender que o perfil do profissional a ser formado (e muitas vezes

explicitado nos Projetos Pedagógicos) não é, somente, o reflexo direto das estratégias educacionais realizadas pelas IES, mas, também, o resultado de um extenso processo de construção social, pois envolve diferentes atores da sociedade “no encontro e embate cotidiano da prática educativa” (VERSIANI; PEREIRA, 2004, p. 2).

Portanto, refletindo sobre as acusações que recaem sobre muitas IES (que oferecem cursos superiores) de estarem convertendo a educação em uma *commodity* e considerando que, em 2010, o Brasil já contava com mais de 1.805 cursos de Administração (CFA, 2013) – sendo que mais de 70% desses são oferecidos por instituições privadas e, também, que o curso de Administração é o que possui o maior número de estudantes no país, 705.690 – cabe refletir sobre algumas das possíveis causas que levam ao crescente aumento da oferta desses cursos e, também, o interesse de cada vez mais brasileiros em possuir essa graduação.

Nesse sentido, além das IES privadas vislumbrarem a possibilidade de ganhos ascendentes, uma possibilidade que emergiu junto a um grande mercado que consome seus cursos de graduação, é possível afirmar que esse mercado, no Brasil, ainda tem muito a crescer. Apesar da oferta de cursos de Administração aumentar, consideravelmente, nas últimas décadas conjuntamente com o número de estudantes vinculados a eles, observa-se que o Brasil está muito longe de uma comoditização ou, ainda, de uma massificação desse ensino.

Ainda nos dias de hoje, é possível notar que a média de escolarização dos brasileiros é muito baixa. De acordo com o estudo desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), a média de anos de escolaridade que um brasileiro apresentava, em 2011, ela era de 13,8 anos e, em 2013, aumentou para 14,2 anos (GLOBO, 2012). Segundo o relatório sobre a educação brasileira, divulgado em setembro de 2012 pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), apenas 11% da população brasileira, entre 25 e 64 anos de idade, concluiu algum curso de educação superior (o recomendável segundo a OCDE é, ao menos, 31%) (VIOMUNDO, 2013). Logo, é possível avaliar que, apesar, de ano após ano, muitas IES serem inauguradas em todo o Brasil (principalmente aquelas de ensino privado) além da oferta de cursos e vagas que são criados junto com elas, poucos são os brasileiros que chegam a cursar uma graduação superior. Nesse sentido, o país está dando apenas os primeiros passos e tem um longo caminho a percorrer...

Por hora, só é possível afirmar que a reformulação do currículo da Administração, ocorrida na década de 1990, não foi suficiente para conseguir atender às crescentes e diferentes demandas das organizações brasileiras por profissionais preparados para atuarem conforme as transformações sociais presenciadas naquela época e que, ainda hoje, acontecem nos vários segmentos da sociedade brasileira.

Com essas novas demandas que emergem da sociedade, surgem importantes reflexões sobre o papel do sistema educacional no desenvolvimento dos futuros profissionais. Além de conhecimento teórico, as organizações almejam profissionais

com qualificações baseadas no potencial, na inteligência e na criatividade individuais. Cada vez mais, os Administradores precisam ser capazes de responder às problemáticas que lhes são impostas e que surgem de um contexto organizacional permanentemente instável e em constante transformação. Tal situação exige do Administrador um constante aprendizado, no sentido de adquirir e desenvolver habilidades e competências que o levem a solucionar problemas de maneira reflexiva e, não mais, pela simples aplicação racional de técnicas, procedimentos e teorias.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, Ministério da Educação do. **Resolução CNE/CES n.º 4/2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Brasília, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2012
- CALBINO, Daniel *et al.* **Revisitando “O Futuro da Fábrica de Administradores”**: a inexorabilidade do enfoque mercantil. In: VI CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. São Paulo, 2009.
- CFA, Conselho Federal de Administração. **História da Administração no Brasil**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www2.cfa.org.br/formacao-profissional/dest_aques/avaliacao%20de%20cursos%20 pelo%20 sistema%20cfa_cras/administracaofinanceira>. Acesso em: 05 jul. 2013.
- COELHO, Fernando de Souza. **Educação Superior, Formação de Administradores e Setor Público**: um Estudo sobre Administração Pública – em nível de graduação – no Brasil. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2488/86594.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 20 mai. 2012.
- COVRE, Maria de Lourdes Manzini. **A formação e a ideologia do administrador de empresas**. São Paulo: Cortez, 1981.
- FACHIN, Roberto Costa. **Transferência de tecnologia administrativa, o ensino de graduação em administração e o papel da pós-graduação**. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 1989, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1989.
- FISCHER, T.. Alice através do espelho ou Macunaíma em Campus Papagalli? Mapeando Rotas de Ensino dos Estudos Organizacionais no Brasil. **Revista Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 10, n. 28, ago./dez, 2003. pp. 47-62.
- _____, Tânia. **Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Out./Dez. 1984.
- _____, Tânia. **Ensino de Administração: é urgente a mudança dos currículos?** Boletim n. 1. Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro: Mimeo, 1980.
- GLOBO, Rede. Programa Jornal Nacional. **Reportagem**: Cresce número de brasileiros com diploma universitário. 04 Mai. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2012/05/cresce-numero-de-brasileiros-com-diploma-niversitario.html>>. Acesso em: 10 jul. 2013.
- MARTINS, Paulo Emílio Matos *et al.* **Repensando a Formação do Administrador Brasileiro**. In: FGV/EBAPE – Programa de Estudos Administração Brasileira. Rio de Janeiro: Biblioteca Virtual de

Administração Brasileira, 1997.

NICOLINI, Alexandre Mendes. **Qual Será o Futuro das Fábricas de Administradores?** In: Fórum Educação em Administração, Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 43, n. 2, Abr./Jun. 2003. p. 44-54.

_____, Alexandre Mendes. **A Graduação em Administração no Brasil:** uma análise das políticas públicas. 2000. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2000.

RIBEIRO, Denise Andrade. SACRAMENTO, Ana Rita Silva. **Ensino e Currículo em Administração:** a Opção Brasileira. Revista Gestão e Planejamento. Salvador, v. 10, n. 2, Jul./Dez. 2009. p. 193-205.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **O Túnel no Fim da Luz:** A Educação Superior em Administração no Brasil e a Questão da Emancipação. In: XXXI Encontro da Anpad – EnAnpad, Set. 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007.

SILVA, Manuela Ramos da Silva. **Ensino de Administração:** Um Estudo da Trajetória Curricular do Curso de Graduação. In: I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade da Anpad – EnEPQ/Anpad, Nov. 2007, Recife. **Anais...** Recife: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007.

SILVA, Manuela Ramos da. FISCHER, Tânia. **Ensino de Administração:** Um Estudo da Trajetória Curricular de Cursos de Graduação. In: XXXII Encontro da Anpad – EnAnpad, Set. 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008.

SKORA, Cláudio Marlus; MENDES, Dayse. **As coisas novas:** porque TGA parou no tempo. In: XXV Encontro da Anpad – EnAnpad, Set. 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2001.

SOUZA-SILVA, Jader C. de; DAVEL, Eduardo. **Concepções, Práticas e Desafios na Formação do Professor:** examinando o caso do ensino superior de administração no Brasil. In: O&S, v. 12, n. 35, Out./Dez. 2005.p. 113-134.

VERSIANI, Ângela França. PEREIRA, Denise de Castro. **As Práticas Educativas como Gênese do Processo de Formação da Identidade Profissional do Administrador.** In: III Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad – EnEo/Anpad, Jun. 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.

VIOMUNDO, Site. **Brasileiros que chegaram à universidade são 11% da população.** 28 Jan. 2013. Disponível em: <<http://www.viomundo.com.br/politica /brasileiros-que-chegaram-a-universidade-sao-11-da-populacao.html>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

SOBRE OS ORGANIZADORES

João Dallamuta - Professor assistente da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Graduação em Engenharia de Telecomunicações pela UFPR. MBA em Gestão pela FAE *Business School*, Mestre pela UEL. Doutorando pelo INPE na área de pesquisa de gestão de projetos e produtos espaciais. Trabalha com os temas: Inteligência de mercado, Engenharia da Qualidade, Planejamento Estratégico, Empreendedorismo.

Luiz César de Oliveira - Professor adjunto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)- Campus Cornélio Procópio. Graduação em Economia, Especialista em Economia Empresarial pela UEL e Mestrado em Desenvolvimento Econômico pela UFPR. Doutorado em andamento em Economia, Gestão e Tecnologia pela Universidade de Coimbra - Portugal. Trabalha com os temas: Economia, Gestão e Desenvolvimento Econômico, Empreendedorismo e “Triple Helix”.

Henrique Ajuz Holzmann - Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Graduação em Tecnologia em Fabricação Mecânica e Engenharia Mecânica pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná Doutorando em Engenharia e Ciência do Materiais pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Trabalha com os temas: Revestimentos resistentes a corrosão, Soldagem e Caracterização de revestimentos soldados.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Academias de ginástica 19, 20, 21, 27, 28, 29, 31, 32
Análise setorial 118
Atendimento 15, 16, 19, 22, 26, 28, 71, 145, 162, 167, 177, 200, 233, 234, 235, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 251, 268, 272, 273, 274, 275, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 286, 297
Autodepreciação 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55

C

Canal chat 233, 247
Carreira 36, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 138, 155, 165, 167, 172, 179, 184
Comportamento do consumidor 1, 3, 7, 8, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 31, 32, 33, 47, 56, 61, 69, 90, 101, 102, 105, 106, 107, 111, 201
Compra 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 23, 24, 27, 47, 56, 62, 68, 69, 90, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 114, 115, 116, 145, 225, 233, 238, 250, 251, 260, 261
Comprometimento 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 165, 166, 189, 272, 277, 281
Confeitoraria 193, 194, 198, 199, 200, 201
Controle da produção 253, 254, 260, 270, 271
Crowdfunding 204, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216

D

Decisão financeira 118, 120
Desenvolvimento 1, 20, 35, 36, 37, 45, 46, 48, 49, 51, 71, 72, 75, 78, 80, 86, 94, 95, 98, 99, 106, 111, 113, 119, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 201, 205, 208, 217, 218, 224, 259, 271, 281, 282, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 294, 295, 296, 298, 299, 300, 301, 305, 307

E

Educação 19, 32, 33, 59, 60, 67, 69, 76, 89, 94, 95, 98, 99, 121, 122, 124, 127, 134, 135, 136, 137, 139, 140, 154, 155, 157, 158, 173, 175, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 191, 250, 252, 269, 285, 287, 296, 298, 300, 303, 306, 307, 308, 309
Educação a distância 59, 60, 67, 173
Ensino superior 59, 60, 88, 135, 184, 191, 192, 241, 299, 300, 301, 302, 304, 309
Estrutura de capital 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 128, 130

F

Fornecedor 217, 218, 219, 220, 225, 227, 230, 277, 295

G

Geração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 36, 120, 146, 176, 178, 193, 198, 235, 239, 248, 286, 289
Gestão do conhecimento 173, 175, 176, 177, 178, 180, 181, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192
Gestão pública 45, 59, 284, 286, 287, 289, 296, 298
Governança corporativa 204, 205, 206, 207, 209, 211, 212, 213, 214, 215

H

Hábitos de compra e consumo 19, 20, 21

I

Identidade da marca 34
Informação assimétrica 204

J

Janelas de oportunidade 118, 120, 130

K

Kaizen 272, 273, 274, 275, 276, 280, 281, 282, 283

L

Livro nacional 47

M

Marcas próprias 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 230, 231, 232
Marketing 8, 13, 16, 17, 22, 23, 24, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 45, 46, 47, 48, 49, 56, 58, 69, 92, 95, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 112, 114, 115, 116, 117, 193, 194, 199, 200, 201, 202, 203, 222, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 239, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 283
Marketing de lugares 34
Marketing digital 193, 194, 202, 203
Market timing 118, 119, 120, 121, 122, 123, 128, 129, 130, 131
Método MAGIQ 204, 216
Métodos quantitativos 209, 253, 269
Mídias sociais 92, 93, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 244, 247, 248, 249, 250, 252
Modelo 3M 59, 61, 62, 63, 65, 68, 69

N

Neuromarketing 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117

O

Organização 5, 22, 23, 38, 67, 73, 74, 75, 79, 86, 92, 112, 120, 132, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 187, 188, 190, 191, 195, 199, 200, 201, 207, 230, 239, 240, 248, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 280, 281, 285, 304, 306, 307

P

- Persistência discente 59, 60, 61, 63, 65, 66, 68
Personalidade da marca 34, 35, 36, 38
Planejamento 18, 32, 37, 74, 78, 80, 81, 139, 145, 146, 149, 161, 163, 165, 167, 168, 183, 184, 190, 193, 195, 199, 200, 201, 253, 254, 255, 260, 261, 267, 268, 269, 270, 271, 286, 287, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 296, 297, 309
Policiais militares 71, 72, 73, 74, 77, 78, 79, 85
Pontos negativos 217, 227
Pontos positivos 217, 218, 221, 222, 223, 226, 227, 230
Preconceito 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58
Previsão de demanda 253, 255, 260, 261, 267, 269, 270, 271

R

- Redes sociais 5, 93, 94, 100, 103, 104, 193, 194, 195, 198, 199, 200, 201, 202, 249, 250, 252, 293
Responsabilidade social 141, 142, 148, 149, 150, 302

S

- Séries temporais 253, 255, 256, 257, 258, 260, 261, 267, 268, 269, 270
Sociedade da informação 173, 174
Sucesso 21, 36, 46, 48, 55, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 104, 115, 150, 152, 153, 161, 162, 165, 170, 171, 174, 176, 179, 183, 200, 217, 219, 238, 272, 281, 282
Sustentabilidade 35, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 298

T

- Tomada de decisão 13, 102, 104, 110, 111, 112, 115, 116, 119, 120, 130, 180, 181, 224, 234, 239, 245, 289
Treinamento 32, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 168, 169, 170, 171, 172, 179, 294

V

- Vestuário 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 90

X

- Xenocentrismo 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-776-5



9 788572 477765