



**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena
Editora
Ano 2020



**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena
Editora

Ano 2020

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. 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.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

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. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
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. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
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
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
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. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
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 Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás

Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lúvia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Luiza Alves Batista
Correção: Flávia Roberta Barão
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração de empresas: estratégia e processo decisório
2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. -
Ponta Grossa - PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-600-3

DOI 10.22533/at.ed.003200312

1. Administração de empresas. 2. Processo. I. Silva,
Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658.4

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos.

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de vinte capítulos que abordam diferentes temas que permeiam o campo da administração, com foco em estratégia e processo decisório. Destaca-se que compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial.

Nesse contexto, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, abrangendo estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

IMPACTOS DO GERENCIAMENTO LINEAR EM PROJETOS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA

Robinson Aurélio Miolo

Antonio Wendell de Oliveira Rodrigues

Tecia Vieira Carvalho

André Luiz Carneiro de Araújo

DOI 10.22533/at.ed.0032003121

CAPÍTULO 2..... 15

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR DE BISCOITOS E MASSAS ALIMENTÍCIAS

Érica da Cunha Pinheiro

Laura Marina Valencia Niño

DOI 10.22533/at.ed.0032003122

CAPÍTULO 3..... 34

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

Claudio Luis Costa Mello

Luis Fernando Filardi Ferreira

Bianca de Assis Rangel Sá

Matheus dos Santos

Renato Souza dos Santos

DOI 10.22533/at.ed.0032003123

CAPÍTULO 4..... 51

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Camerino Lopes Furtado

Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino

Clayton Robson Moreira da Silva

DOI 10.22533/at.ed.0032003124

CAPÍTULO 5..... 70

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM COMPARATIVO ENTRE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA E UMA EMPRESA PRODUTIVA

Osnei Francisco Alves

Daniel Massakazu Onaka

DOI 10.22533/at.ed.0032003125

CAPÍTULO 6..... 83

MUDANÇAS NO SIMPLES NACIONAL E SEU IMPACTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ALTO SERTÃO DA PARAÍBA

Jonatan da Costa

Luiz Carlos Lunguinho de Moraes

José Inácio Lopes Lima

Antoniél dos Santos Gomes Filho
Márcio Henrique Marques da Cunha
Ednael Macedo Felix

DOI 10.22533/at.ed.0032003126

CAPÍTULO 7..... 96

PEQUENOS NEGÓCIOS ADMINISTRADOS POR EMPREENDEDORES COM BAIXA ESCOLARIDADE: UM ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES NA GESTÃO

Jéssica Fernanda Pinheiro dos Santos Mendes
Alberto Paschoal Trez

DOI 10.22533/at.ed.0032003127

CAPÍTULO 8..... 108

O MARKETING EMPREENDEDOR EM REDES: UMA ANÁLISE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DA CONFEITARIA ARTESANAL

Paola Rosano Rodrigues
Cristiane Ferreira de Souza Araujo
Paulo Vanderlei Cassanego Junior

DOI 10.22533/at.ed.0032003128

CAPÍTULO 9..... 128

FOMENTO A LAS EXPORTACIONES DE PEQUEÑOS AGRICULTORES EN EL DEPARTAMENTO DEL META- COLOMBIA

Manuel Antonio Moreno Riveros
Dayan Camila Pulido
Kilian Esther Sierra
Cristian Orlando Avila Quiñones

DOI 10.22533/at.ed.0032003129

CAPÍTULO 10..... 143

A PSICODINÂMICA DO TRABALHO EM POLOS TURÍSTICOS DA CIDADE DE FORTALEZA: TRAMAS PSICOSSOCIAIS EM DIFERENTES AMBIENTES DE TRABALHO

Roberta Dutra de Andrade
Gisele Aparecida Chaves Antenor
Carlos Ítalo de Oliveira
Fabiola Gomes Farias

DOI 10.22533/at.ed.00320031210

CAPÍTULO 11..... 163

PROCESSO DECISÓRIO PARA INTERIORIZAR AÇÕES DEMOCRATIZANDO CONHECIMENTO: É UMA QUESTÃO DE RAZÃO, POSSIBILIDADE OU PROBABILIDADE?

Simone de Souza Guimarães

DOI 10.22533/at.ed.00320031211

CAPÍTULO 12..... 185

RELAÇÕES EXISTENTES NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE DESEMPENHO E

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Fernanda Nadal

DOI 10.22533/at.ed.00320031212

CAPÍTULO 13..... 199

ECONOMIA CIRCULAR: A PERCEPÇÃO DOS ACADÊMICOS DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

Élida da Silva Pereira

Luan Gomes Ribeiro

Alexandre Jorge Gaia Cardoso

DOI 10.22533/at.ed.00320031213

CAPÍTULO 14..... 213

A INFLUÊNCIA DA SUSTENTABILIDADE NA DECISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE NO SETOR AUTOMOTIVO

Túlio Gonçalves Gomes

Marcílio Ribeiro Borges

Fabiane de Deus Teixeira

DOI 10.22533/at.ed.00320031214

CAPÍTULO 15..... 231

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUSTENTÁVEL UTILIZANDO A FERRAMENTA *FLOURISHING BUSINESS CANVAS*

Josanne Cristina Ribeiro Ferreira Façanha

Glailton Robson Costa Pinto

Inácio Ferreira Façanha Neto

DOI 10.22533/at.ed.00320031215

CAPÍTULO 16..... 252

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA UFRPE

Jéssica Natália da Silva Barbosa

Matheus Silvestre Silva

Isabella de Barros Ferreira

Cristiani Viegas Brandão Grisi

Adriano da Silva Marques

DOI 10.22533/at.ed.00320031216

CAPÍTULO 17..... 265

PROSPECÇÃO DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE ENSINO SUPERIOR

Marcelo da Costa Borba

Josefa Edileide Santos Ramos

Bibiana Melo Ramborger

Elenice da Silva Moraes

Andréa de Fátima de Oliveira Rêgo

Alessandra Carla Ceolin

João Armando Dessimon Machado

DOI 10.22533/at.ed.00320031217

CAPÍTULO 18.....279

USABILIDADE DOS PORTAIS CORPORATIVOS DIRECIONADOS À COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

Marcos Vinícius Mendonça Andrade

Sandra Lopes Coelho

Anderson Alves Vianna

DOI 10.22533/at.ed.00320031218

CAPÍTULO 19.....292

A PERCEPÇÃO DISCENTE SOBRE A UTILIZAÇÃO DE BLOGS E MAPAS CONCEITUAIS COMO FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA ENSINO E APRENDIZAGEM

Rosa Amelita Sá Menezes da Motta

Biancca Scarpeline de Castro

Altemar Sales de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.00320031219

CAPÍTULO 20.....308

PERCEPÇÕES DE PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O PAPEL DA INICIAÇÃO CIENTÍFICA NA FORMAÇÃO DE SEUS ALUNOS

Alipi Emilio Ribeiro Lopes

Jeferson Margon

DOI 10.22533/at.ed.00320031220

SOBRE O ORGANIZADOR.....320

ÍNDICE REMISSIVO.....321

CAPÍTULO 1

IMPACTOS DO GERENCIAMENTO LINEAR EM PROJETOS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA

Data de aceite: 01/12/2020

Data de submissão: 04/09/2020

Robinson Aurélio Miolo

PROFNIT – Instituto Federal do Ceará IFCE
Fortaleza – CE
<http://lattes.cnpq.br/0290527751986854>

Antonio Wendell de Oliveira Rodrigues

PROFNIT – Instituto Federal do Ceará IFCE
Fortaleza – CE
<http://lattes.cnpq.br/5147756865751360>

Tecia Vieira Carvalho

PROFNIT – Instituto Federal do Ceará IFCE
Fortaleza – CE
<http://lattes.cnpq.br/0000111305956227>

André Luiz Carneiro de Araújo

PROFNIT – Instituto Federal do Ceará IFCE
Fortaleza – CE
<http://lattes.cnpq.br/4393261030137127>

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo a discussão sob a ótica da utilização do pensamento linear na indústria de bens de consumo duráveis e a forma como os métodos de gerenciamento de projetos baseados neste pensamento confrontam a necessidade das indústrias por ideias e soluções inovadoras, otimizando seus recursos na busca dos melhores resultados. A fim de que o estudo aborde o problema real vivenciado pelas indústrias foram realizadas entrevistas com gestores e executivos das cinco maiores empresas de linha branca nacionais

em participação de mercado, com ênfase nos seus processos e práticas de gerenciamento. Os resultados sugerem que é imprescindível que haja uma distinção entre projetos de inovação e projetos de implantação de produtos conhecidos, de modo a criar um ambiente flexível e propício para o desenvolvimento do potencial de inovação no primeiro e preservar a necessidade de segurança, previsibilidade e controle para o segundo.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento de Produtos, Eletrodomésticos, P&D, PMBOK.

IMPACTS OF LINEAR MANAGEMENT IN INNOVATION PROJECTS: STUDY ON THE HOUSEHOLD APPLIANCES INDUSTRY

ABSTRACT: This study aims to discuss the perspective of linear thinking in the consumer goods companies and how project management methods based on this thinking confront the necessity of industries by smart ideas and innovative solutions, optimizing their resources in pursuit of the best results. For the study embrace the real problem experienced by the industries, interviews were conducted with managers and executives of the five major national household appliances companies in market share, with emphasis on their process and management practices. The results suggest that it is essential a distinction between innovation projects and implementation of known product designs in order to create a flexible and conducive environment for the development of the innovation potential at first and at second to preserve the need for security, predictability and control.

KEYWORDS: Home Appliances, Product Development, PMBOK, R&D.

1 | O MITO DE PROCUSTO E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Procusto é um personagem presente na mitologia Grega, que surge em um mito popularmente conhecido como Leito ou Cama de Procusto. Conta-se que Procusto recebia em sua hospedagem viajantes para descansar e passar a noite. Para acomodá-los, ele oferecia uma cama feita exatamente para o seu tamanho. Ao acomodá-los, porém, caso o viajante fosse menor do que a cama, era “esticado” pela cabeça e pés até que ficasse do seu tamanho. Caso o viajante fosse maior Procusto, então, cortava o excedente. Desta maneira fazia com que todos se ajustassem ao tamanho “certo”.

Não é difícil encontrar paralelos entre o mito de Procusto e o Gerenciamento de Projetos. O que a prática sugere, na verdade, é exatamente o oposto: as organizações e seus processos de desenvolvimento têm grande dificuldade em atuar de forma diferente daquela que Procusto atuava. Desenvolvem-se métodos, costumeiramente rígidos ou com pouca flexibilidade, então procura-se “encaixar” todas as iniciativas nesses métodos, ora “cortando”, ou seja, deixando de executar ou mesmo de vislumbrar etapas essenciais para determinadas iniciativas, maximizando falhas, prejuízos e atrasos, ora “esticando”, aumentando a burocracia e criando complicadores para gestão e o tempo de desenvolvimento.

Trazendo para o contexto atual, a transição para uma era digital maximiza de maneira crescente estes desafios, impondo para as indústrias a convivência cada vez mais próxima da inovação. Porém não somente a inovação como artigo a ser exibido no mercado, mas principalmente como necessidade crescente de reinvenção de suas práticas, um novo olhar sobre seu *modus operandi* como forma de sobrevivência no longo prazo para os seus negócios. Novas tecnologias, novas práticas e novos mercados clamam por novas relações e novas abordagens.

Percebe-se que o mundo empresarial ainda está tentando entender o que significa inovação e o que realmente faz um negócio ser diferente e inovador. Tem-se hoje mais marcas, mais produtos, mais escolhas, no entanto todas parecem iguais de alguma forma. A maioria das empresas está estagnada numa competição fatigante, onde se tenta acompanhar ou ultrapassar o concorrente, mas os resultados são propostas parecidas e quase sempre incrementais (AZAMBUJA, 2011).

Para a indústria de bens de consumo, nesta contínua busca por vantagens competitivas para os seus produtos as indústrias se deparam com o dilema de ter que desenvolver seus projetos com o máximo de previsibilidade para ter eficácia no planejamento e desenvolver tentativas ousadas rumo às incertezas da inovação. Christensen (1997) utiliza o termo “o dilema dos inovadores” para se referir à dificuldade que as empresas encontram na tentativa de gerenciar as tecnologias atuais simultaneamente às tecnologias

de ruptura, afirmando também que as inovações não ocorrem somente em condições de ruptura, mas também em processos de melhoria contínua das condições existentes. Ocorre que a gestão destes processos nem sempre é uniforme para que atinjam seu maior potencial. Em consonância com esta observação, Davidsen (2004) afirma que para medir o potencial de inovação de uma empresa, é importante verificar os métodos e técnicas que são utilizados nos esforços de inovação.

Considerando esta realidade vivenciada pelas indústrias, o tema deste estudo explora a relação entre o pensamento linear com o potencial inovador das empresas e os dilemas e conflitos que naturalmente decorrem quando os métodos lineares de gerenciamento de projetos são aplicados nas fases iniciais do desenvolvimento.

2 | O PENSAMENTO LINEAR NO AMBIENTE INDUSTRIAL

O pensamento linear, também chamado linear-cartesiano, é predominante no modo do homem pensar. Tem origem em Aristóteles e é estruturado por Descartes. Sustentado pela lógica binária, esse tipo de pensamento identifica os opostos de um dado fenômeno e a partir deles desenvolve correlações que irão sustentar a formulação de um dado conhecimento (TORRES, 2014).

Olhando para um dado fenômeno a partir dessa lógica, o objeto de estudo é dividido em várias partes, em seguida são feitas análises em separado. Formulam-se várias categorias, grupos e subgrupos para classificação e especializações de cada parte (TORRES, 2014).

De acordo com Mariotti (2000), o modo como nos tornamos propensos (pela educação e pela cultura) a pensar é que vai determinar as práticas gerenciais no dia-a-dia, tanto no plano individual quanto no social. Para ele o principal problema para a implantação do desenvolvimento de novas técnicas de gestão mais integradas aos vários departamentos das empresas é a predominância, em nossa cultura, do modelo mental linear. A ciência moderna reduziu os fenômenos às suas menores partes (departamentos), mas esqueceu de analisar as interações entre elas, bem como o comportamento do todo na ausência de uma delas e o contexto do próprio homem nessas partes (MARIOTTI, 2000).

Na visão de Torres (2014), o objeto de estudo “desaparece” em partes que obstruem a visão do “todo”. Separando o objeto cada vez mais em partes menores para análise, perdem-se as relações do fenômeno com os vários contextos. Essas construções teóricas, embora possam mudar ao longo do tempo, enquanto não se “descobrem” outras relações, são tidas como universais e válidas em qualquer contexto.

Para Mariotti (2000), a divisão dos grandes problemas em menores transformou os mais complexos sistemas num simples quebra-cabeça, no qual bastava a definição do local correto para a colocação de cada peça para formar o retrato completo do fenômeno. A afirmação feita em 1982 por Morin, de que estamos ofuscados pela noção reducionista

de partes isoladas e separadas do todo, continua válida para a atualidade (MORIN, 1982). Com efeito, a mente da nossa cultura está profundamente condicionada a pensar assim, o que é chamado de pensamento linear. Torres (2014) considera evidente o quanto é fragmentador e reducionista esse tipo de lógica de pensamento. Ansoff, já em 1977 afirmava que o pensamento linear e estático não responde de modo apropriado às incertezas e às turbulências do ambiente (ANSOFF, 1977).

Ferramentas administrativas, baseadas em pressupostos lineares do passado, não mais atendem adequadamente a ambientes dinâmicos e complexos. Ainda na década de 90 Doz e Prahalad (1991) consideraram que o declínio dos conceitos e ferramentas para definição e implementação de estratégias baseados em princípios lineares ocasionaram a busca por um novo paradigma, passando a compreender a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho global das organizações como indissociáveis, correlacionados e interdependentes (DOZ; PRAHALAD, 1991). Contudo, até hoje o pensamento e as práticas lineares persistem nas organizações.

Na visão de Mintzberg (2004) as definições estratégicas precisam ter ênfase contingencial permitindo a flexibilidade para criar soluções em ambientes dinâmicos. Senge (2002, p. 443) critica a elaboração de estratégias de base meramente racional e linear nas quais “a realidade é feita de círculos, mas nós só vemos linhas retas, e é aí que começam nossas limitações ao raciocínio sistêmico”. Raciocinar linearmente parte da visão estática do processo que segue uma ordem pré-determinada de começo, meio e fim. Tal forma de pensamento descarta as inter-relações e a interação e interdependência entre os componentes do sistema. A incapacidade organizacional de unir às diversas áreas, funções e talentos para solução dos desafios do ambiente, cria a necessidade de fórmulas estabelecidas, receitas das quais esperasse reações previsíveis, as quais nem sempre ocorrem (SENGE, 2002).

A estratégia, na visão tradicional, alinha-se com a continuidade e não com os processos dinâmicos, nos quais a mudança e a inter-relação são a tônica. Em contextos emergentes elaborar e aplicar a estratégia é administrar a mudança e a relação mútua, tendo em vista as adaptações necessárias às mudanças (MINTZBERG, 2004). À luz da teoria da complexidade, o pensamento científico esteve frente a mudanças na lógica do pensamento baseado em supostos lineares trazendo à tona a incoerência dos métodos de pesquisa cartesianos para explicar os fenômenos naturais e sociais.

3 | O PENSAMENTO LINEAR E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Miguel (2008, p. 393) afirma que, em geral, o “processo de desenvolvimento de um novo produto compreende a seguinte sequência: geração de ideia, investigação, desenvolvimento do projeto, produção e lançamento”. Deste modo, observa-se que nas metodologias de gerenciamento de projeto baseadas no PMBOK – conjunto de práticas em

gerência de projetos levantado pelo *Project Management Institute* (PMI) – o plano do projeto necessita conhecer com precisão o resultado final esperado, buscando uma evolução linear do processo através de etapas e pacotes de trabalho planejados e previamente conhecidos.

O formato de operação concorre com o objetivo desejado pelas indústrias nos processos de desenvolvimento. Espera-se agilidade, tem-se burocratização; espera-se estímulo à inovação, têm-se restrições. Tim Brown (2010) afirma que o atual cenário econômico brasileiro tem exigido das empresas cada vez mais agilidade e velocidade de adaptação por parte das indústrias. Modelos de gestão tradicionais perdem força para dar vazão a novas linhas de pensamento que permitem maior oxigenação da estrutura corporativa. Neste cenário, ganha quem tem mais velocidade e leveza para experimentar (BROWN, 2010).

Emerge, portanto, a problemática apontada no mito de Procusto. Bernd H. Schmitt e Laura Brown (2004), em seu livro *Gerenciamento Criativo*, apontam esta problemática:

Antes de tudo, o negócio tradicional segue procedimentos, em vez de gerar novas ideias; concentra-se no futuro distante, não em velocidade; e em proteção, não em compartilhar informações. Em termos gerais, o negócio tradicional prende-se ao status quo e não à criação de algo novo. O resultado disso é que as coisas são feitas de modo racional, mecânico e hierárquico, em passo de lesma (SCHMITT; BROWN, 2004, p. 22).

As empresas que implementam práticas inovadoras bem-sucedidas muitas vezes não entenderam que, na realidade, estão superando um patrimônio de paradigmas filosóficos, os novos processos de trabalho ultrapassam o processo em si e representam a superação de um modelo de pensar do contexto social ao qual estão sujeitos (CASTRO, 2007). Segundo o autor, não importa o quanto se tente, não se consegue reduzir a multidimensionalidade dos problemas gerenciais dentro das empresas a fórmulas simplistas, regras rígidas, esquemas simplificadores ou modelos fechados de ideias na gestão. Dentro das empresas “vivemos em círculos sistêmicos e dinâmicos de *feedback*, e não em linhas estáticas de causa-efeito imediato” (MARIOTTI, 2000, p. 4).

Sutherland (2014, p. 10) fala sobre os Diagramas de Gantt (cronogramas detalhados): “cada etapa do projeto está detalhadamente definida; cada evento importante, cada data de entrega. Esses diagramas são realmente algo impressionante de se ver. O único problema com eles é que estão sempre errados”. Este modelo de cronograma amplamente utilizado nas organizações personifica a linearidade do método de desenvolvimento, onde as atividades são sequencialmente desenvolvidas, em cascata e cada atividade observa somente a suas entradas e sua entrega específica, com seus critérios de aceitação e prazo.

Cooper (1993) afirma que existem dois caminhos a serem seguidos por uma empresa para alcançar o sucesso no desenvolvimento de produtos: desenvolver os projetos certos e desenvolvê-los corretamente. Isto implica que a eficiência na gestão do projeto, apoiada em prazo, custo e escopo não basta. Para atender a estas duas demandas Bernd H. Schmitt e

Laura Brown argumentam que “a ideia é contornar o processo interno de desenvolvimento do novo produto, lento e burocrático e desenvolver ideias que são mais rápidas e mais radicais, com maior potencial de gerar lucros expressivos” (SCHMITT; BROWN, 2004, p. 80).

Jeff Sutherland, em seu livro *Scrum - A Arte de Fazer o Bom Trabalho na Metade do Tempo* (2014), cita um caso, baseado em sua investigação, sobre o porquê os projetos falham:

O que tinha de errado e como a situação foi resolvida foi o motivo por que estou escrevendo este livro. Não era uma questão de inteligência. Não era que não tivesse as pessoas certas nos lugares certos e também não era uma questão de tecnologia errada. Também não tinha nada a ver com ética ou com estímulo adequado de competitividade. Era por causa da *maneira* como as pessoas estavam trabalhando. A *maneira* como a maioria das pessoas trabalha. A *maneira* como nós achamos que o trabalho precisa ser feito, porque foi assim que aprendemos a fazê-lo (SUTHERLAND, 2014, p. 9).

A boa execução é um resultado importante, mas pontual. Ao atender com mais eficácia os objetivos estratégicos da organização e a expectativa dos clientes internos e externos, todavia, tem-se um resultado duradouro, que permeia todo o ciclo de vida do produto e irá promover o negócio, e não apenas sustentá-lo. Sendo assim, atualmente não é recomendável dissociar o êxito no projeto do êxito no produto.

4 | PENSAMENTO COMPLEXO, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Os conceitos de inovação passaram a ser melhor definidos e estudados a partir da década de 90, por Clayton Christensen. Em seu livro *The Innovator's Dilemma* (1997), o autor apresenta a distinção de dois tipos de inovação: Disruptivas e Sustentadoras. As inovações sustentadoras são obtidas por inovações incrementais e irão resultar em produtos e serviços que atendam às necessidades em mercados já estabelecidos, permitindo as empresas aumentarem a sua margem de lucro e vender produtos de maior qualidade, sem precisar assumir grandes riscos. Já as inovações disruptivas darão origem a novos mercados e modelos de negócio, gerando ruptura de um antigo modelo de negócio e alterando as bases de competição existentes.

Segundo Francis (2004) muitas empresas se concentram na coleta e implantação de um conjunto de ferramentas criativas (fazer algo), em vez de tornarem-se intrinsecamente mais criativas (ser algo). Enquanto ferramentas e técnicas, sem dúvida, ajudam com questões incrementais e de curto prazo, elas não costumam apoiar mudanças mais profundas, transformações que podem ajudar os mercados a se moverem. De modo semelhante, Schmitt e Brown (2004, p. 23) sugerem que para lidar com este paradoxo “as corporações precisam de criatividade não como um simples exercício ocasional, mas como uma força no coração da empresa”.

Tim Brown (2017), CEO da IDEO, uma respeitada consultoria de design e inovação e também a empresa que cunhou e disseminou o termo *Design Thinking* para o mundo, defende que “empresas que desejam se manter inovando não devem se esforçar em perseguir o termo inovação”, e complementa, é preciso “buscar relevância pela criação de uma cultura de empatia, cocriação e constante experimentação” (PINHEIRO, 2017, p. 9). O segredo do desenvolvimento de uma empresa criativa reside no apoio à força de grandes ideias para fazer as coisas fora de seu caminho rumo ao mercado, ao invés de colocar os processos elaborados no lugar. Desenvolver uma cultura favorável à inovação depende de incentivar as pessoas a examinar ortodoxias e “vacas sagradas”, e em encontrar formas de recompensar a tentativa e experimentação (FRANCIS, 2004).

A tendência natural da maioria das empresas é fazer as escolhas a favor do óbvio e do incremental. Embora essa tendência possa ser mais eficiente no curto prazo, no longo prazo torna a organização mais conservadora, inflexível e vulnerável a ideias revolucionárias dos concorrentes (BROWN, 2017). Tem-se, portanto, um *modus operandi* incapaz de administrar soluções múltiplas e, conseqüentemente, de explorar e gerir adequadamente todas as potencialidades de um mesmo projeto, tendendo sempre ao incremental em detrimento da inovação de ruptura (BROWN, 2017).

O autor argumenta ainda que as empresas buscam adotar novas e avançadas técnicas ou cooperar com fontes externas para tentar aumentar o seu foco na criatividade. Porém, apesar do seu esforço, acabam alcançando resultados deveras semelhantes (BROWN, 2017).

E então, qual o método ideal para se desenvolver produtos inovadores? De acordo com Bryan Lawson em seu livro *Como Arquitetos e Designers Pensam* (2011) e como também já foi citado anteriormente por outros autores, em geral, é preciso haver um resumo do problema (briefing), a equipe tem de estudar e entender os requisitos, desdobrando-os em uma solução palpável, testá-la em relação aos critérios explícitos e implícitos e entregar o produto aos clientes. Esta é a ideia mais difundida. No entanto, acreditar que essas atividades ocorrem nessa ordem ou que são eventos separados e facilmente identificáveis tem se mostrado bastante questionável. O que a experiência das organizações tem demonstrado, como já citado anteriormente, é que desenvolver um projeto é uma atividade em que problema e solução, em muitos casos, surgem juntos, especialmente em se tratando de inovações, onde o conhecimento inicial é mínimo. “Muitas vezes, o problema pode não ser totalmente compreendido sem alguma solução aceitável para ilustrá-lo” (LAWSON, 2011, p. 55). Para o autor, não há como esperar que muitos componentes do problema surjam antes que haja alguma tentativa de gerar soluções e, da mesma forma, muitas oportunidades de aperfeiçoamento só surgem ao se imergir em determinadas alternativas.

A maioria dos problemas é complexo e uma série de experimentos iniciais costuma ser a melhor forma de decidir entre vários direcionamentos possíveis. Quanto mais

rapidamente tornamos as ideias tangíveis, mais cedo podemos avaliá-las, lapidá-las e identificar a melhor solução (BROWN, 2017). Não devemos esperar que o processo de desenvolvimento de um projeto seja tão claro e lógico quanto um método científico. Projetar envolve juízos de valor entre alternativas que oferecem, na maioria das vezes, vantagens e desvantagens (LAWSON, 2011).

Para trabalhar com metodologias que priorizem a inovação, como o *Design Thinking*, este é um paradigma com o qual os gerentes de projeto e as próprias organizações devem se acostumar lidar: como definir o momento certo de interromper o processo criativo, buscando atender aos prazos e custos, mas sabendo que no momento seguinte poderia estar uma oportunidade de grande benefício para o negócio?

Tim Brown (2010), saindo de um patamar mais teórico e expondo o que ocorre na prática, na IDEO, coloca a questão da seguinte forma: “um projeto de design não é ilimitado e contínuo”. E complementa afirmando o projeto “tem começo, meio e fim – e são essas restrições que mantêm os pés no chão”. “A clareza, o direcionamento e os limites de um projeto bem definidos são vitais para sustentar o alto nível de energia criativa” (BROWN, 2017, p. 38).

Deste modo, entende-se que a delimitação de prazos e datas target seja natural e inerente ao processo industrial, raramente não sendo uma restrição. A recomendação aqui é planejar as datas levando em consideração as particularidades de cada iniciativa. Evitar a formação de ambientes insalubres de pressão e cobrança acima dos necessários e fomentar a criação de um ambiente salutar e estimulante é uma possibilidade viável em qualquer organização (BROWN, 2017).

5 | GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS INDÚSTRIAS DE LINHA BRANCA

Gerenciamento de Projetos é um tema deveras relevante no contexto das indústrias de linha branca. As empresas ao redor do mundo estão capacitando seus funcionários com o objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia de seus desenvolvimentos. Assim, os gerentes e líderes de projeto estão se tornando mais competentes em concluir seus projetos no prazo previsto, dentro do orçamento e conforme o escopo.

O Project Management Institute – PMI (2008) determina que o projeto seja estruturado em fases sequenciais para facilitar o gerenciamento, o planejamento e o controle. Segundo o PMI, “as fases do projeto são divisões onde controle adicional é necessário para gerenciar de forma efetiva o término de uma entrega importante” (PMI, 2008, p. 23). Para tanto, esclarece que o gerenciamento de projetos é realizado através de processos usando conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos que recebem entradas e geram saídas (PMI, 2008). Processo é definido como “um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido” (PMI, 2008, p. 38).

Contudo, para que as atividades sejam realizadas e os objetivos atingidos, os projetos demandam esforço de gerenciamento. Ao se analisar o Guia PMBOK (PMI, 2008) do ponto de vista prático, em sua aplicabilidade nos negócios, percebe-se uma abordagem fortemente estruturada, calcada em uma ampla e detalhada definição de escopo, em um planejamento prévio bem elaborado de todas as diversas áreas do conhecimento, no acompanhamento formal do progresso do projeto e no controle bastante estrito das mudanças.

Algumas indústrias, como a americana Whirlpool e a sueca Electrolux, foram fundadas na década de 1910 e desde então vêm aprimorando seus modelos de desenvolvimento, inspirando, inclusive, outros modelos de gestão surgidos mais recentemente, como o PMBOK. O PMI atesta na quarta edição do seu Guia PMBOK:

As publicações de diretrizes e normas do Project Management Institute, Inc. (PMI), são preparadas através de um processo voluntário de desenvolvimento de normas de consenso. Este processo reúne voluntários e/ou busca os pontos de vista de pessoas interessadas nos tópicos cobertos por esta publicação. Embora o PMI administre o processo e estabeleça as regras para promover a imparcialidade no desenvolvimento do consenso, ele não redige o documento e não testa, avalia ou confirma de forma independente a exatidão ou a integridade de quaisquer informações ou a solidez de quaisquer opiniões contidas em suas publicações de diretrizes e normas (PMI, 2008, p. 4).

Inversamente, novos profissionais, qualificados nas práticas de gerenciamento de projeto propostas pelo PMI, por exemplo, retornam a estas organizações incorporando ferramentas e processos deste nos métodos tradicionais praticados por essas empresas, bem como ocorre a troca de profissionais e conseqüentemente a troca de conhecimento entre essas organizações, produzindo adaptações constantes nos métodos praticados por elas, que aproximam as práticas vigentes no segmento como um todo.

Deste modo, o que se identifica nas indústrias nacionais de linha branca, no presente momento, é um compartilhamento das suas metodologias de desenvolvimento, a um nível macro, com ligeiras diferenças decorrentes de se tratar de um processo dinâmico e não estático, onde ajustes, melhorias e modificações são realizados esporadicamente por demandas internas ou externas.

6 | METODOLOGIA

Para uma investigação direcionada ao segmento de linha branca nacional, foram entrevistados 29 profissionais de média e alta gestão em funções relacionadas a projetos, inovação e tecnologia das principais indústrias nacionais e multinacionais, presentes no mercado brasileiro, a partir das suas participações no mercado: Atlas (Atlas e Dako), Electrolux (Electrolux e Continental), Esmaltec, Mueller e Whirlpool (Brastemp, Consul).

Foram escolhidos dois perfis de entrevistados para ter representação de especialistas em funções de média gestão com visão operacional de aplicação prática dos métodos vigentes e de alta gestão, com visão tática e estratégica sobre estes mesmos métodos.

Foi adotado a pesquisa exploratória com base em Gil (2002) através de entrevistas semiestruturadas e não padronizada como base para coleta de informações (MATTOS; LINCOLN, 2005; TOMAR, 2007).

7 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Da aplicação da pesquisa emergiram elementos ainda fortemente presentes em relação ao compromisso assimilado pela empresa com as atividades de inovação no desenvolvimento de produtos.

No diagnóstico foi possível identificar dois aspectos principais. Um terceiro aspecto foi apresentado pelos entrevistados, ora como sugestão, ora como ilação dos fatores anteriores, representando uma situação ideal ou melhorada da questão tratada. Este último, contudo, presente em apenas parte dos assuntos discutidos. O quadro abaixo apresenta os três aspectos identificados e sua codificação utilizada.

Necessidades	• Fatores necessários para a empresa e que interferem no processo de inovação (requisitos).
Barreiras	• Fatores que interferem no processo de inovação decorrentes do modelo de gestão adotado.
Anseios	• Demonstrações de como, na visão dos entrevistados, deveria ser tratada a gestão da inovação.

Quadro 1. Aspectos do processo atual

Fonte: do autor (2019)

Em síntese, as considerações dos entrevistados expõem aspectos negativos do modelo de gestão praticado, especialmente no que tange a falta conscientização e interesse da alta gerência sobre a gestão do portfólio de projetos e gestão da inovação, falta de recursos financeiros direcionados para este fim, ceticismo do pessoal operacional, de gestão e da alta gerência, propriedade intelectual pouco explorada, falta governança para utilização dos programas de fomento do governo, requer quebra de paradigmas, dificuldade de harmonizar o trabalho em equipe, dificuldade em atuar matricialmente e manter bom desempenho em atividades de inovação e rotina diária, dificuldade em manter o foco em projetos de inovação, a rotina sempre é priorizada, alegação de falta de tempo e excesso de serviço e responsabilidades, aversão ao novo, curto prazo exigido pelas áreas solicitantes sem oferecer os recursos necessários, falta governança sobre a inovação e,

por fim, estado de zona de conforto, ausência de conhecimento, coordenação lateral e iniciativa sobre o assunto foram atribuídos à alta gestão.

Entretanto, ao analisar os dados obtidos dos entrevistados, nota-se que em muitos aspectos a percepção negativa em torno do modelo de gestão praticado está baseada nas dificuldades e limitações intrínsecas ao processo adotado e não à forma como é aplicado. Isto se torna visível ao destacar o constante conflito decorrente das necessidades da empresa por velocidade, segurança e previsibilidade com os anseios por explorar o potencial dos projetos e dos esforços na busca por soluções inteligentes, mais atraentes para o mercado, custos menores ou maior capacidade produtiva. As necessidades devem ser atendidas uma vez que a empresa está inserida em um mercado competitivo. Já a exploração do esforço para extrair seu maior potencial é um desejo, mas se desconhecem os mecanismos de causa e efeito.

O quadro a seguir sintetiza as dicotomias e contradições que emergem do cruzamento das necessidades da empresa com o desejo pela exploração adequada do potencial do esforço em soluções inteligentes e inovadoras. As “necessidades” correspondem ao compromisso que a empresa exige das suas equipes; as “barreiras” são reações naturais dos gestores para atender a estes compromissos e os “anseios” representam os problemas não resolvidos resultantes dessas práticas.

Necessidades	Barreiras	Anseios	Oportunidades
<i>é exigido... → →</i>	<i>então... → →</i>	<i>mas... → →</i>	<i>assim...</i>
O lançamento do produto necessita de um prazo conhecido. Atraso representa perda de mercado e perdas financeiras.	Equipes e gerentes de projetos buscam resguardar-se. Direcionam o desenvolvimento para algo mais conhecido, para minimizar os riscos. O processo de desenvolvimento da inovação é tratado da mesma forma que para itens comuns. No final, não produz uma inovação.	Trabalhar inovação requer liberdade. Não se consegue definir datas de conclusão para etapas com elevado grau de incerteza. A inovação não deve ser gerenciada por data de lançamento.	Iniciativas de inovação poderiam ser desenvolvidas sem vínculo com data de lançamento até alcançarem um estágio mínimo de maturidade.
Os riscos de insucesso devem ser minimizados no planejamento.	Planejam o tempo colocando excesso de “gordura” em cada atividade. Quanto maior a pressão por eficiência e prazo, mais erros são cometidos.	A empresa deve oferecer ambiente sem medo. Exigir responsabilidade, mas reconhecer a competência quando os insucessos ocorrerem. Deve saber lidar com a incerteza do processo de inovação e entende que a cada erro a incerteza diminui.	Os projetos de inovação não sofrem pressão por cumprimento de datas sobre atividades com elevado grau de incerteza, possibilitando que correções e aprimoramentos não sejam apresentados como atrasos.

<p>Gestão centrada em segurança, previsibilidade e controle. Metodologia focada em: organizar, padronizar, dar direcionamento, reduzir os erros, atender às premissas de custo, prazo e qualidade, garantir que as etapas sejam cumpridas, minimizar riscos, retrabalho e despesas adicionais.</p>	<p>Praticam gestão burocrática e inflexível, requer tempo excessivo. Falta método para chegar à inovação. Metodologia para gerenciar tecnologias conhecidas. Metodologia “robotiza” a equipe. As iniciativas de inovação são individuais e isoladas. Equipes e líderes não assumem risco gratuitamente.</p>	<p>A inovação não deve seguir o mesmo caminho de desenvolvimento que um item comum. Para alcançar soluções inovadoras de forma consistente o processo deve ser desenhado para ações de inovação.</p>	<p>A gestão das iniciativas de inovação poderia ser distinta dos projetos comuns, flexíveis e com etapas não obrigatoriamente sequenciais e lineares, sem a elaboração de cronogramas detalhados de atividades no início do desenvolvimento.</p>
--	---	--	---

Quadro 2. Correlação e interpretação dos elementos da entrevista

Fonte: do autor (2019)

Nos exemplos acima, cujo conteúdo foi extraído das entrevistas, nota-se que as exigências da empresa produzem, muitas vezes, resultados contraditórios, como a necessidade por prazo com pressão por soluções inovadoras ou inteligentes resultam, ora em um cronograma inchado, ora em soluções comuns, sem nenhum benefício adicional. Este dilema é apresentado por alguns entrevistados como recorrente nas empresas de linha branca que, como visto anteriormente, utilizam modelos de gerenciamento similares.

8 | CONCLUSÃO

É importante frisar que os métodos lineares continuam desempenhando um papel fundamental para a previsibilidade e a segurança no planejamento das organizações, mas quando aplicados na gestão de projetos de inovação nas fases iniciais do desenvolvimento eles representam significativas restrições, que confrontam com os interesses dessas organizações.

Os dados sugerem que é imprescindível que haja uma distinção entre projetos de inovação e projetos de implantação de produtos conhecidos, de modo a criar um ambiente flexível e propício para o desenvolvimento do potencial de inovação no primeiro e preservar a necessidade de segurança, previsibilidade e controle para o segundo. A clara distinção por parte das empresas sobre estas naturezas oferece oportunidades de adequação ao modelo de gestão mais vantajoso para ambas, direcionando o esforço de gerenciamento para extrair o maior potencial em cada um.

É interessante destacar que, nas entrevistas, poucas qualidades foram atribuídas ao modelo de gestão praticado em termos de agregar valor à geração ou de fomento à inovação, ou de produzir inovação como um atributo dos projetos, seja através de estímulos, seja de recursos, seja de gestão, a despeito da sua importância explicitada pelos entrevistados.

Como consequência, todos concordam que a empresa não produz inovações substanciais ou não as produz consistentemente, dependendo de iniciativas individuais e de contextos favoráveis para se desenvolver. Estes últimos, no entanto, ocorrendo muito raramente.

Todos os entrevistados afirmaram que a metodologia pode ter um papel sobre o desenvolvimento da inovação, seja inibindo ou fomentando. Neste sentido, muitos líderes estão abertos a novas abordagens. Contudo, ainda existe grande incerteza sobre qual ou como deveria ser este modelo.

É fato que, se o modelo tradicional persevera ao longo dos anos, mesmo que as organizações reconheçam quais são as suas deficiências, há um benefício evidente no modelo praticado. Reconhece-se que as indústrias precisam de informações confiáveis, que estejam no controle dos processos que gerenciam. É incorreto subestimar estas organizações, acreditando que, com toda a sua experiência, não têm tido capacidade para vislumbrar um modelo que as atenda. Mas da mesma forma é fato que somente surgirão soluções neste sentido se forem direcionados esforços para tal, uma vez que a grande massa de conhecimento atualmente presente está voltada para as práticas tradicionais e lineares e, portanto, tende a simplesmente replicá-los.

O que se considera mais relevante para os termos desta pesquisa é reconhecer a necessidade e estimular o desenvolvimento de estudos mais profundos para a formação de um ambiente favorável à mudança no conceito de gestão, compreendendo e considerando fundamentalmente o contexto ao qual cada organização está inserida e a origem, o significado e a razão da aplicação dos métodos adotados, para extrair deles vantagens nos momentos em que for adequado e descartá-los ou adaptá-los naqueles em que se julgar necessário.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

AZAMBUJA, Maria Júlia Kurth de. A Aplicação do Design Thinking no Desenvolvimento de Inovação: Um Estudo de Caso a Partir da Whirlpool SA. Florianópolis: **UFSC**, 2011.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. São Paulo: Alta Books, 2017.

CASTRO, Carlos J. R. V. **Gestão Integrada: Superando Os Paradigmas do Modelo Mental Linear-Cartesiano**. Belo Horizonte: Revista Pretexto, v. 8, n. 1, p. 25-33, jan-jun. 2007.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

COOPER, R. **Winning at New Products: Accelerating the Process From Idea to Launch**. Cambridge: Perseus, 1993.

DAVIDSEN, B. A. **Innovation and Product Development: methods and tools**. *Elektronikk*, nº 2, 2004.

DAVIDSEN, B. A.; FRANCIS, Ty; BELLIKA, Tor-Arne, DAHL, Erik. **Inovation Practice - 100 Years Anniversary**. Teletronikk, 2004.

DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Managing DMNCs: **A Search for a New Paradigm**. Strategic Management Journal, v. 12, SpecialIssue, p. 145-164, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

LAWSON, Bryan. **Como Arquitetos e Designers Pensam**. São Paulo: Oficina dos Textos, 2011.

MARIOTTI, Humberto. **As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade**. São Paulo: Palas Athena, 2000.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.: **A Entrevista Não-estruturada como Forma de Conversação: Razões e Sugestões para sua Análise**. Rev. Adm. Pública; 39(4):823-847, jul.-ago. 2005.

MIGUEL, Paulo A. Cauchick. **Implementação da gestão de portfólio de novos produtos: um estudo de caso**. São Paulo: USP, Biblioteca Digital da Produção Intelectual - BDPI, 2008.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORIN, Edgar. **Ciência com Consciência**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1982.

PINHEIRO, Tennyson. Apresentação à edição brasileira. *In*: BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. São Paulo: Alta Books, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Guia PMBOK**. 4. ed. Pennsylvania, 2008.

SCHMITT, Bernard H.; BROWN, Laura. **Gerenciamento Criativo**. São Paulo: Nobel, 2004.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização Que Aprende**. 10ª ed. São Paulo: Best Seller, p.443, 2002.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum - A Arte de Fazer o Dobro do Trabalho na Metade do Tempo**. São Paulo: LeYa, 2014.

TOMAR, M. S.; **A Entrevista semi-estruturada**. Mestrado em Supervisão Pedagógica. Universidade Aberta, edição 2007/2009.

TORRES, Laura B.; BRESSIANI, Tamires P.; SEVERO, Eliana A. **A inovação como fonte para vantagem competitiva nas organizações: uma revisão sistemática da literatura**. Aracaju: Revista GEINTEC. v.7, n.4, p.4028-4043, out.-nov.-dez. 2017.

TORRES, Renato M. **Pensamento Linear e Complexo**. Manaus: Universidade do Estado do Amazonas – UEA, 2014.

CAPÍTULO 2

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR DE BISCOITOS E MASSAS ALIMENTÍCIAS

Data de aceite: 01/12/2020

Data de submissão: 06/10/2020

Érica da Cunha Pinheiro

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro,
Rio de Janeiro, Brasil

Laura Marina Valencia Niño

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de
Janeiro

<http://lattes.cnpq.br/8398974570943785>

<https://orcid.org/0000-0002-3234-6589>

RESUMO: Dado a globalização e seus efeitos, o atual contexto é que a competição entre as empresas, ela deixou de ser local e passou a ser global, por isso alcançar sucesso no comércio internacional tem sido um desafio para as empresas brasileiras. Deste modo, investir no processo de internacionalização tornou-se uma opção para a sobrevivência das empresas que já precisam concorrer com empresas estrangeiras que se encontram em solo brasileiro. Esse artigo tem como objetivo apresentar um resumo de um trabalho de conclusão de curso que fez uma análise do processo de internacionalização de uma empresa do setor de biscoitos e massas alimentícias, pesquisar as motivações para o processo de internacionalização, os benefícios alcançados pela empresa e identificar onde se encontram os principais desafios na gestão deste processo. Os métodos de pesquisa utilizados foram de natureza qualitativa com base no estudo de caso. Como resultados, percebeu-se que,

no início do processo de internacionalização, começou de forma sutil e tímida e com pouca credibilidade dentro da própria empresa, nada obstante após passar a enfrentar o desafio de inserção no mercado internacional como parte de sua estratégia organizacional a empresa reestruturou-se para atingir objetivos positivos e através de uma gestão adequada passou a verificar o avanço do processo. A empresa atingiu sua motivação inicial de diversificação de mercados e com a evolução do processo já são percebidos benefícios mesmo no mercado local devido ao aprendizado organizacional e novas competências desenvolvidas.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização, Estratégia organizacional, globalização.

THE INTERNATIONALIZATION PROCESS: A CASE STUDY OF A BRAZILIAN COMPANY IN THE BISCUITS AND FOOD PASTA SECTOR

ABSTRACT: Given globalization and its effects, the current context is that competition between companies has gone from local to global, so achieving success in international trade has been a challenge for Brazilian companies. Thus, investing in the internationalization process has become an option for the survival of companies that already need to compete with foreign companies that are on Brazilian soil. This article aims to present a summary of a course conclusion work that analyzed the internationalization process of a company in the sector of cookies and pasta, research the motivations for the internationalization process, the benefits achieved

by the company, and identify where the main challenges in managing this process are. The research methods used were qualitative based on the case study. As results, it was perceived that, at the beginning of the internationalization process, it started subtly and timidly and with little credibility within the company itself, even though after facing the challenge of entering the international market as part of its organizational strategy, the company restructured itself to achieve positive objectives and through appropriate management began to verify the progress of the process. The company reached its initial motivation of market diversification and with the evolution of the process benefits are already perceived even in the local market due to organizational learning and new skills developed.

KEYWORDS: Internationalization, Organizational strategy, globalization.

1 | INTRODUÇÃO

No Brasil a internacionalização de empresas tem crescido nas últimas décadas, impulsionado por diversos fatores. Muitas empresas foram levadas a ultrapassar as fronteiras geográficas de seus países visando expandir e aumentar a sua competitividade. Para muitas empresas brasileiras, a inserção em mercados internacionais é uma utopia, porém, estas mesmas empresas precisam concorrer com competição internacional em parcelas de mercado brasileiro. Portanto podem-se observar oportunidades de crescimento para as empresas que consigam desenvolver sua internacionalização de forma bem estruturada e eficiente.

O processo de internacionalização de uma empresa necessita ser planejado previamente para que sejam minimizados possíveis problemas na sua entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. As demandas conceituais e práticas para interpretar qualquer aspecto deste cenário de negócios globais são enormes. Ao longo do processo de decisão, os dirigentes das empresas refletem sobre as motivações para a internacionalização, decidem sobre os modos de entrada e enfrenta uma série de desafios para adequar a estratégia da empresa no cenário internacional.

O presente artigo investigou o processo de internacionalização de uma grande empresa brasileira do setor de Biscoitos e Massas Alimentícias posicionadas como fabricante. Objetivou-se compreender as suas motivações, o modo como este processo se desenvolveu e os fatores que influenciaram a expansão internacional, sob o enfoque das principais teorias propostas pela literatura.

O tema escolhido justifica-se pela importância do crescimento e desenvolvimento de empresas brasileiras no cenário internacional. O Brasil já é um país competitivo em produtos primários e precisa diversificar este potencial. Apesar da baixa participação no comércio exterior até o presente, o futuro do país parece promissor. A busca pelo sucesso em processos de internacionalização de empresas mobiliza empreendedores nesta difícil tarefa e o aprendizado fruto do presente estudo pode colaborar com a trajetória de internacionalização de um maior número de empresas brasileiras.

Este trabalho tem uma relevância na área acadêmica para aprofundar o conhecimento teórico sobre o desempenho de empresas brasileiras na inserção em mercados internacionais. Visa analisar e relacionar a teoria existente sobre como a internacionalização traz benefícios percebidos também no mercado interno e agregar novos dados à temática. A contribuição empírica analisa os dados obtidos através da experiência da empresa estudada para identificar aplicações práticas e os mecanismos utilizados. Produz uma base teórica para contribuir no processo de tomada de decisão de empresas brasileiras que optem por desenvolver a expansão de suas operações para o exterior impulsionando a atividade exportadora que é de suma importância para o desenvolvimento econômico do país.

2 | METODOLOGIA

Este trabalho apresenta abordagem qualitativa e utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Yin (2005, p. 31), diz que: “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudos de caso, é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”. Para o desenvolvimento do trabalho, optou-se pela seleção de um caso único, considerado representativo. Para Yin (2005), o caso representativo tem como objetivo capturar as circunstâncias ou condições do cotidiano.

Neste estudo foram adotadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista semiestruturada, a análise de documentos e a investigação bibliográfica. De acordo com Yin (2005) é importante utilizar diferentes fontes de evidências possíveis em um estudo de caso, pois estas fontes, através de um processo de triangulação, devem convergir para o fato em estudo, uma vez que, assim, as descobertas e conclusões se tornam muito mais robustas e precisas, pois estão baseadas em diferentes fontes de informação.

A entrevista foi realizada em no mês de outubro de 2018 com o responsável pelo setor de desenvolvimento internacional da empresa, que na empresa em questão tem o cargo de *trader*, e possui caráter semiestruturado. Foi elaborada de acordo com base na pesquisa bibliográfica e análise complementar dos dados secundários obtidos na página eletrônica da empresa. A pesquisa bibliográfica é o estudo por meio de materiais disponíveis ao público, dentre eles: artigos, revistas, livros, jornais e sites (VERGARA, 1998). Desta forma será possível obter base bibliográfica acerca dos fundamentos dos aspectos estudados.

Foram avaliados os elementos do processo organizacional conhecido como internacionalização através de uma abordagem qualitativa descrevendo os resultados de uma pesquisa descritiva. Segundo Vergara (1998), uma pesquisa descritiva caracteriza determinados fenômenos, sendo possível determinar assim sua natureza. Dessa forma, será possível caracterizar diversos aspectos tanto do processo de internacionalização quanto da estrutura organizacional da empresa.

A seleção da organização seguiu três critérios principais: o primeiro é o fato de a empresa representada estar em processo de internacionalização ao longo de alguns anos que permita uma série histórica e de dados, o segundo foi o fato da empresa representar um *player* importante no segmento de mercado em que atua e o terceiro foi o fácil acesso e disponibilidade do entrevistado para a realização do levantamento de dados.

3 | REFERENCIAL TEÓRICO

A presença de empresas multinacionais é uma constante na vida econômica moderna. Podem ser observados exemplos claros dessa afirmação na comercialização de alimentos, produtos para higiene, limpeza e outros, fabricados por um mesmo grupo, fabricados com a mesma qualidade em países diversos e da mesma forma, sucos, xampus e detergentes são fabricados em diferentes cidades de diferentes países, seguindo uma mesma linha de marketing global, um mesmo conceito de produto, atendendo culturas distintas sob uma tendência comum de padrão de produção fornecidos pela sede de um grande grupo.

Prosperidade nacional é criada, não é um processo natural do desenvolvimento e é resultado de escolhas econômicas e de gestão. A competitividade nacional depende da capacidade da indústria de inovar e evoluir, ganhando vantagem no mercado externo e se aprimorando pela pressão do desafio. Isso influencia também nas condições internas, criando consumidores mais exigentes e produtos melhores.

3.1 Processo de internacionalização de empresas

A internacionalização de empresas é o processo onde as firmas buscam mercados externos ao doméstico para realizar transações de vendas de produtos. Essas transações podem ser realizadas por exportações ou pela implantação de unidades de produção em outros países e são chamadas, assim, de Investimentos Diretos no Exterior. A definição mais próxima encontrada descrita em Além e Madeira (2010):

A internacionalização da produção ocorre quando residentes de determinado país obtêm acesso a bens e serviços com origem em outro. O processo de internacionalização da produção, uma das dimensões do fenômeno da globalização econômica, tem como gente principal a chamada Empresa Transnacional (ETN), firma que possui e controla ativos produtivos em mais de um país. Para entender as opções das firmas no momento de atuar na economia global, deve-se atentar para os condicionantes microeconômicos e comportamentais da escolha entre a entrada em outro mercado ou a exportação (ALÉM & MADEIRA, 2010, p. 7).

Um dos autores mais referenciados da literatura sobre internacionalização de empresas é John H. Dunning. Este autor elaborou uma teoria explicativa chamada Paradigma Eclético, onde explica a vantagem de implantação de subsidiárias considerando três pontos principais: 1. A Vantagem específica da firma (*Ownership*), 2. Vantagens de

localização (*Location*), 3. Vantagens de internalização (*Internship*). Assim essa teoria é chamada também de Teoria OLI.

A teoria do paradigma eclético sugere que todas as formas de produção internacional por todos os países podem ser explicados por referência às condições acima apresentadas. Tal teoria não faz previsões a priori sobre quais países, indústrias ou empresas são mais propensas a engajar no investimento direto no exterior. Ou seja, tais condições são aplicáveis a qualquer situação. Além disso, o modelo aceita que tais vantagens não são estáticas: as vantagens OLI - Propriedade (*Ownership*), localização (*Location*) e internalização (*Internalization*) - podem mudar com o tempo (Dunning, 1979, p.275)

Na década de 1980, com o avanço da concepção financeira da economia, a globalização se torna mais forte e esse fenômeno mais visível. O câmbio flutuante e a expansão dos incentivos dos governos à tecnologia foram influenciadores das atividades econômicas internacionais, segundo Dunning (1993). As formas de entrada no mercado estrangeiro devem ser planejadas estrategicamente, com foco nos objetivos tendo em conta os recursos, o investimento e o controle organizacional. Assim, deve-se seguir a evolução natural das etapas:

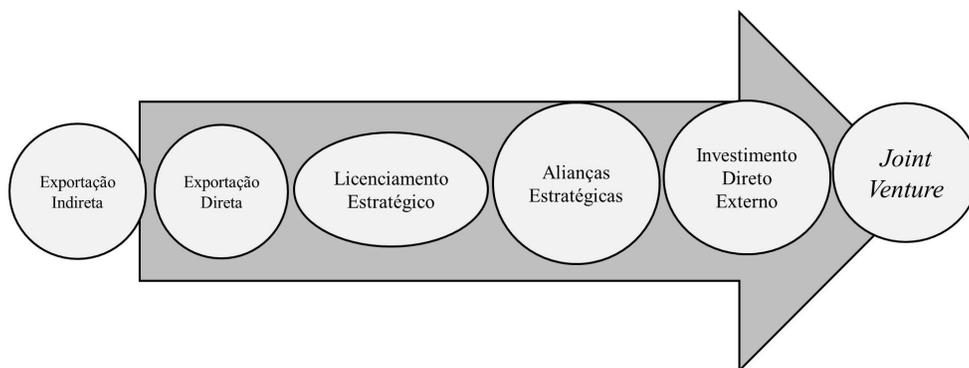


Figura 1 - Etapas do processo de internacionalização.

Fonte: Elaborado pela autora com dados de Dunning (1993).

Seguir as etapas de internacionalização, a começar pela exportação indireta até alcançar o nível de estabelecer subsidiárias no país de destino, passa a ser um processo didático para a direção do negócio. A acumulação de experiência prepara a empresa para ações mais agressivas e arriscadas porque adequa a cultura e as estratégias da empresa no sentido de se adaptar ao assumir novos desafios. Os tipos de entrada possuem diferentes características. As exportações são o primeiro grau na internacionalização e possuem custo mais baixo, porém pouco controle. No licenciamento o custo é baixo, assim

como o controle e os riscos, porém o retorno financeiro também é baixo. Nas *joint-ventures*, ou alianças estratégicas, tanto os custos quanto os riscos são compartilhados entre as partes participantes, mas existe o problema de adequação de integração com problemas de diferenças de culturas organizacionais, por exemplo, ou mesmo a cultura local.

O processo de internacionalização de uma empresa necessita ser planejado previamente para que sejam minimizados possíveis problemas na sua entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. De acordo com Pigato, Ribeiro e Negretti (2016), para exportar as empresas precisam analisar seus pontos fortes e fracos internamente e levantar as principais oportunidades e ameaças do mercado externo. Ainda segundo Pigato, Ribeiro e Negretti (2016), deste modo é possível fazer um planejamento estratégico bem estruturado e tornar a empresa capaz de disputar terreno em cenário internacional, o que leva as empresas a reforçarem suas competências.

Minervini (2001) argumenta que pode exportar a empresa que avaliou sua capacidade de internacionalização e encara a exportação como uma estratégia para melhorar a competitividade. Este mesmo autor indica que a empresa faça uma análise dos seguintes elementos antes de começar a se internacionalizar: avaliação da capacidade internacional, identificação das oportunidades de negócio, seleção do mercado e parceiro, promoção, comercialização, administração.

É preciso mencionar também das mudanças geradas na empresa como um todo. Destacam-se abaixo algumas competências que reforçadas no ambiente interno da empresa devido o ingresso em mercados internacionais.

1	Modificações nos produtos para adaptá-los às necessidades do mercado internacional.
2	Modificações nos materiais promocionais.
3	Reestruturação no departamento financeiro.
4	Reestruturação no departamento de compras e vendas.
5	Adequação dos sistemas de informática.
6	Mudanças da cultura da empresa que passa a ver o mercado externo como um complemento importante do mercado interno.

Quadro 1 – As principais mudanças nas empresas.

Fonte: Minervini (2001). Adaptado pela autora

3.2 O setor de biscoitos e massas alimentícias no Brasil

A indústria de alimentos tem enorme importância para a industrialização do país. Além de ser fundamental na construção social da população, criando cultura alimentar e distribuindo produtos, a indústria participou como uma das principais responsáveis pelo primeiro surto de industrialização no Brasil, no século XIX (FERREIRA E GIRALDELI, 2018).

O período após a década de 1940 auxiliou no desenvolvimento da indústria de alimentos no Brasil. Primeiro porque o número de importações foi reduzido drasticamente com o fim da Segunda Guerra Mundial; segundo que houve um crescimento considerável da população urbana, aumentando também a renda per capita do brasileiro; em terceiro lugar, a melhoria da infraestrutura de transportes facilitou o escoamento da produção em território nacional. Na tabela 1 se observa a evolução de empresas do setor alimentício no Brasil:

Anos	Número de empresas abertas
1920	2.709
1940	14.905
1950	32.872
1960	33.534
1970	46.815
1975	48.205
1980	49.366
1985	36.690
1994	44.879

Tabela1 - Evolução em números de empresas abertas do setor de alimentos.

Fonte: Elaboração da autora com dados do site da Plataforma de Inovação Tecnológica do Instituto de Tecnologia de Alimentos - ITAL (2017). Disponível em: <http://www.alimentosprocessados.com.br/industria-evolucao-industria-de-alimentos-e-bebidas-no-brasil.php>

As entidades que atualmente (2018) representam a indústria de alimentos no Brasil especificamente no segmento de grãos, massas alimentícias e biscoitos:

- Abimapi - Associação Brasileira Ind. de Massas Alimentícias, Pães, Bolos e Biscoitos Industrializados
- Abimilho - Associação Brasileira das Indústrias de Milho
- Abip - Associação Brasileira de Panificação e Confeitaria
- Abitrigo - Associação Brasileira da Indústria do Trigo

- Câmaras Setoriais do Estado de São Paulo
- Câmaras Setoriais do Mapa
- Simabesp - Sindicato Indústria Massas Alimentícias Biscoitos de São Paulo
- Sinaspan - Sindicato Indústria Panificação e Confeitaria de Santos
- Sindipan - Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria de São Paulo
- Sindipão - Sindicatos da Indústria Panificação e Confeitaria de Ribeirão Preto
- Sindmilho - Sindicato Indústria Milho e Soja do Estado São Paulo
- Sindustrigo - Sindicato Indústria do Trigo do Estado de São Paulo

A indústria de massas e biscoitos poderia ser observada de diversos ângulos. O mercado brasileiro é o segundo maior do mundo de acordo com dados da ABIMAPI (2018) ficando atrás apenas dos EUA. Este grande mercado atrai empresas de outros países que muitas vezes para entrar nesse novo país adquirem empresas brasileiras que aos poucos desaparecem, como exemplos podemos citar marcas como: a Tostines, comprada pela suíça Nestlé, a Campineira, adquirida pela francesa Danone ou como a Duchen, hoje controlada pela italiana Parmalat.

A indústria de massas e biscoitos brasileira precisa se fortalecer para transformar as relações econômicas internacionais e passar a ser cada vez mais um dos principais players mundiais para a categoria. Aqui se encaixa perfeitamente um esforço conjunto entre organizações para o desafio de explorar mercados externos da indústria de massas e biscoitos.

A tabela 2 a seguir mostra o resultado das exportações brasileiras de massas e biscoitos no ranking mundial nos últimos cinco anos.

	Exportações (FOB US\$)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Biscoitos	\$91.385.571	\$96.359.856	\$78.349.009	\$74.070.590	\$91.591.779
Massas Alimentícias	\$21.460.541	\$25.956.503	\$7.475.583	\$10.520.904	\$10.156.214
Pães & Bolos Ind.	\$28.095.681	\$32.858.381	\$25.280.462	\$22.484.709	\$27.495.105
TOTAL (FOB US\$)	\$140.941.793	\$155.174.740	\$111.105.054	\$107.076.203	\$129.243.098

Tabela 2 - Exportações brasileiras de massas e biscoitos entre 2013 e 2017.

Fonte: elaborado do pela autora com dados do MDIC/SECEX

4 | O ESTUDO DE CASO

O setor da indústria de alimentos tem grande importância na economia brasileira. Embora sua forte participação no contexto comercial, tem enfrentado desafios competitivos e, por isso, busca crescer enfrentando novos espaços de oportunidades, ultrapassando os limites comerciais nacionais e explorando mercados consumidores externos.

4.1 História da empresa

A empresa foi fundada em setembro de 1950 na zona norte da cidade do Rio de Janeiro. O dono fundou a empresa com o objetivo de entrar no segmento de biscoitos, pois apesar de ser engenheiro agrônomo vinha de uma família com experiência nesse ramo. Seu pai era italiano e criador da marca de biscoitos famosa que foi vendida para a Nestlé no final dos anos 1960.

Em 1953 cerca de 200 funcionários inauguraram a fábrica de biscoitos e iniciaram a produção de biscoitos salgados. A empresa já nasceu com expertise na área e equipada com o que havia de mais moderno para a época. Pouco depois, em 1957, a produção da fábrica se diversifica com as massas e a empresa passa a também produzir espaguete e talharim.

Nos anos posteriores a empresa inovou ao ser a primeira indústria brasileira a substituir as latas que até então era embalagem dos biscoitos por pacotes como embalagem. Esta ação traz como benefícios a redução de custos e aumento do espaço para o estoque. Com a demanda cada vez mais crescente, em 1979 a empresa dobrou sua capacidade de produção com a instalação dos dois maiores fornos do Brasil.

O maior desafio para a empresa passa a ser a conquista de novos mercados e em 2000 identificando uma capacidade ociosa de produção passa a exportar seus biscoitos para os Estados Unidos e Japão com o objetivo de que no futuro 10% da produção seja alcançada. Continuando sua trajetória de inovações a marca passa a investir em receitas exclusivas. O ano de 2007 fica marcado pela inserção da linha lamen em seu portfólio que significa uma ampliação de sua presença no segmento de massas. Em dezembro de 2011 seu fundador morre deixando o comando da empresa para seus três herdeiros.

Com uma estrutura de custos enxuta e aposta na tecnologia e empresa se manteve extremamente competitiva e próspera. Ao longo dos anos, seguiu investindo em alta tecnologia de seus processos garantindo um alto nível de higiene, desde a matéria prima até o produto final. Em 2016 a empresa inaugura uma nova fábrica e moderna em outro município do estado do Rio de Janeiro. Neste mesmo ano, a empresa passa por uma reformulação em sua estratégia de internacionalização e filia-se a ABIMAPI para aprofundar suas ações.

Em março de 2018, a Superintendência-Geral do CADE aprovou a compra da empresa por outra por um valor superior a R\$1 milhão de reais. Apesar da recente venda

da empresa, a mesma continua sendo 100% brasileira e até o momento a aquisição só teve impactos positivos para a marca que é sinônimo de alta qualidade em produtos.

4.2 O processo de internacionalização

O processo de internacionalização da empresa ocorreu em duas fases.

A primeira fase é marcada por exportações esporádicas de seus biscoitos para os Estados Unidos e Japão. Neste primeiro momento de internacionalização a exportação foi tímida e com pouco planejamento e estratégia envolvidos e os planos iniciais de que 10% da produção total fossem encaminhadas para mercado externo não foi adiante. Durante o período de 2000 até 2016 o plano de internacionalização da empresa ficou restrito a poucas exportações feitas sem muita expressão para os resultados da empresa.

No ano de 2016 a empresa voltou a investir na área de comércio exterior da empresa, pois queria realmente internacionalizar a empresa e transformar-se em uma marca global. Neste mesmo ano, a empresa inaugura uma nova e moderna fábrica em um município no Rio de Janeiro e passa por uma reformulação em sua estratégia de internacionalização.

O projeto inicia-se com a contratação de um novo profissional para ser responsável pelo desenvolvimento internacional e implantação do setor de exportação na empresa. A empresa que já era filiada à ABIMAPI passa a receber o apoio da APEX através de um projeto de exportação de produtos brasileiros firmado entre as entidades. O projeto começa a levar o profissional responsável para participar das feiras internacionais mais importantes para a área para aprofundar suas ações no comércio internacional.

Hoje a empresa dispõe de mais de 90 itens entre biscoitos e massas nos principais estados brasileiros e exporta para alguns países da Europa e África e Estados Unidos e continua líder absoluto no mercado no Rio de Janeiro.

5 | ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

A análise de dados apresentada a seguir é baseada nas seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista semiestruturada, a análise de documentos e a investigação bibliográfica. A entrevista semiestruturada foi elaborada de acordo com base na pesquisa bibliográfica de documentos e análise complementar dos dados secundários obtidos na página eletrônica da empresa e foi realizada no mês de outubro de 2018 com um funcionário da empresa responsável pelo setor de desenvolvimento internacional, que na empresa em questão tem o cargo de *trader*. Este profissional de comércio exterior foi entrevistado para este estudo e nos relatou sua experiência de estar à frente deste processo de internacionalização apresentando os dados mencionados e abordando sua perspectiva quanto ao desenvolvimento do processo de internacionalização.

A empresa iniciou seu processo de internacionalização através de exportações esporádicas para países como Japão e Estados Unidos no ano de 2000. Contudo, é possível

caracterizar que a fase de 2000 a 2016 da internacionalização da empresa foi vista pela própria organização e seus funcionários como um tema secundário, de pouca importância no dia-a-dia e resultados da empresa. Segundo relato do entrevistado, somente após a reestruturação em sua estratégia de internacionalização no ano de 2016 a empresa passa a investir no Comércio Internacional com a visão de tornar-se uma marca reconhecida.

Este estudo passa a analisar a empresa após o período de 2016 quando a empresa incorporou a internacionalização como parte de seus objetivos estratégicos, vislumbrando oportunidades de crescimento e expansão no mercado internacional. A partir destes primeiros dados constata-se que a trajetória de internacionalização da empresa vai ao encontro da visão de Johanson e Vahlne (1977), conhecida como a Escola de Uppsala, que expõem que o ingresso no mercado internacional se dá inicialmente com menor comprometimento e gradualmente acumula-se conhecimento para expandir este comprometimento com o comércio internacional.

Os motivos mais preponderantes para a decisão de ingressar no comércio internacional como estratégias da empresa foram: a identificação da necessidade de maior diversificação de mercados e a crescente necessidade da empresa de manter-se competitiva frente a diversos atores internacionais que adentraram no mercado brasileiro. Pode-se constatar nesta conjuntura que a empresa já concorria com notável sucesso de desempenho com empresas internacionais no mercado doméstico, portanto havia comprovada qualidade dos produtos para concorrer em mercados internacionais com maior amplitude.

Com a decisão da diretoria de comprometer-se com a internacionalização da empresa, ficou definido pela contratação de um novo profissional já com experiência na área de Comércio Exterior para a gestão da área denominada como Exportação e Desenvolvimento Internacional. O profissional escolhido tem como formação acadêmica graduação em Administração com ênfase em Comércio Exterior, Especialização em Negociação Internacional e um Mestrado em Logística Portuária feita na Irlanda. Além de ter experiência profissional de 13 anos atuando em empresas da área de logística internacional, agentes de carga e prospecção internacional negociando *commodities*. Este profissional na empresa recebeu o cargo de *Trader* e foi entrevistado para este estudo e nos relatando sua experiência à frente deste processo.

O entrevistado relata que se deparou com uma empresa que já havia feito alguns processos de exportação, porém que não tinha nenhuma estrutura para fazê-lo com a qualidade devida e sem qualquer resultado real para a empresa. Portanto ao iniciar sua trajetória na empresa o primeiro passo necessário foi uma reestruturação no modelo de gestão e mobilização dos demais setores internos da empresa de forma que todos os funcionários pudessem vislumbrar a importância da internacionalização da empresa como uma estratégia para o sucesso da mesma.

Os seguintes passos foram: o desenvolvimento de processos para vendas diretas e indiretas, um estudo sobre o software da empresa para atuar com exportação e poder emitir as Notas Fiscais, adaptação do jurídico da empresa para realização de registros internacionais, a revisão e formulação de preço de exportação, adaptação das embalagens aos padrões internacionais.

Pode-se notar que foi necessária uma reestruturação interna de vários setores auxiliares para o fortalecimento do setor de Exportação e tudo isso foi feito pelo *Trader*, já que a princípio os demais profissionais não tinham conhecimento para efetuar as mudanças necessárias. Estes acontecimentos vão de encontro ao relatado por Minervini (2001), que argumenta que a internacionalização exige mudanças na empresa como um todo reforçando competências no ambiente interno da empresa devido o ingresso em mercados internacionais.

Utilizando a capacidade de análise já adquirida pela primeira fase de internacionalização da empresa e experiências anterior do *Trader* tomou-se a decisão de procurar entidades apoiadoras da exportação de produtos brasileiros que ajudar no desenvolvimento internacional da empresa. Inicialmente foi feito o contato com a ABIMAPI que é a associação do setor de biscoitos e massas brasileiras da qual a empresa já era filiada, porém não fazia parte dos projetos de exportação. A ABIMAPI mantém parceria com a Apex-Brasil, que por meio do projeto setorial *Brazilian Biscuits, Pasta and Industrialized Breads & Cakes* atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior.

A Apex-Brasil também disponibilizou o apoio do núcleo do PEIEX que tem o objetivo de qualificar as empresas para exportação e promover a cultura exportadora nas empresas. A empresa destaca o apoio em conjunto das entidades e a ferramenta *Export Design* utilizado para adaptar suas embalagens para outros mercados. O relato com relação ao apoio recebido pelas entidades apoiadoras é muito positivo. Destaca-se o relacionamento da Empresa com a APEX e ABIMAPI no desenvolvimento da internacionalização da empresa, conforme fala do entrevistado:

“O apoio da ABIMAPI e APEX para a efetiva entrada da empresa na exportação e credibilidade dada a todo processo foi muito importante. Sem eles não teríamos conseguido atingir nosso objetivo e muito menos teríamos o apoio de nossa diretoria. Foi de suma importância a opinião deles e principalmente o *benchmarking* que é feito entre as indústrias neste setor. ”

É importante destacar que os objetivos do programa de fomento e valorização dos produtos e brasileiros no exterior desenvolvido em conjunto pela APEX e ABIMAPI são amplamente alcançados e vão ao encontro das expectativas da empresa viabilizando, assim, o desenvolvimento de mercados internacionais.

A atuação das entidades apoiadoras também é notada desde antes do início dos processos de exportação em aspectos como: a prospecção de clientes para a abertura de mercados internacionais, o planejamento de viagens internacionais, a representação em

rodadas de negócios internacionais, a participação em feiras internacionais e a participação em missões empresariais. E após o efetivo início das operações de exportação, o apoio das entidades apoiadoras continua a ser fundamental para sua continuidade. Fica claro que sem estes apoios estratégicos a evolução da internacionalização da empresa seria muito mais lenta, considerando que não haveria o *benchmarking* realizado entre empresas do setor.

A escolha dos países para foco inicial das exportações foi para países onde há alta concentração de brasileiros. Neste caso, o foco inicial foi para o chamado “mercado da saudade” que é caracterizado pela APEX-Brasil como sendo a venda de produtos para expatriados brasileiros que vivem nos países de destino dos produtos. Neste caso, a escolha dos países para a exportação teve foco em países onde há alta concentração de brasileiros.

A inicial seleção de mercados reforça a abordagem da Escola de Uppsala que enfatiza a importância de se buscar mercados próximos para evitar conflitos culturais, a chamada distância psíquica. A partir desta constatação pode-se também entender o porquê dos produtos escolhidos para as primeiras experiências no comércio internacional serem os de maior sucesso no mercado interno. Iniciou-se pela exportação dos biscoitos que são o grande carro chefe da companhia e moram no inconsciente dos consumidores como um pedacinho do país do qual estão distantes.

O entrevistado explica que a entrada das exportações explorando o público brasileiro no país de destino é visto como uma forma de entrada para uma futura expansão a outros setores como, como o público latino e inserção em pequenas redes americanas e conseqüentemente o desenvolvimento de um mercado consumidor maior. Nota-se que com o desenvolvimento de um relacionamento internacional e ganho de conhecimento sobre as redes de contato em outros países, a empresa começou a vislumbrar as oportunidades de desenvolver diferentes tipos de mercado consumidor e parcerias no exterior.

Este aspecto da atuação da empresa faz correlação com a Teoria das Redes (BJORKMAN e FORSGREN, 2000), cujos acadêmicos afirmam que a internacionalização é mais dependente dos relacionamentos que as firmas estabelecem com outras organizações, governos e agentes econômicos. Os autores sustentam que esta seria a evolução natural do processo de internacionalização, baseados na ideia de que as empresas que conquistam sucesso constroem uma forte rede de relacionamentos.

Antes de entrar em um novo mercado a empresa precisava compreender as características do mercado para ser possível oferecer um produto competitivo. Os principais mercados-alvo em que a empresa está presente atualmente são: Estados Unidos, Portugal, Angola, Canadá, México, Espanha, Holanda e Moçambique. A empresa encontra-se prospectando outros nichos de atuação dentro destes mercados em que já está presente e têm planos de conquistar parcerias cada vez mais fortes nestes mercados antes de expandir sua atuação para outros países. O crescimento neste sentido precisa ser

muito bem planejado e dimensionado, pois esta evolução no mercado externo deve ocorrer em paralelo ao crescimento interno da empresa.

Os modos de entrada escolhidos para a entrada no mercado externo foi à exportação tanto direta como a indireta, de acordo com o cliente atendido. A exportação de produtos apresentou-se como a estratégia adotada para a internacionalização da empresa. Atualmente a empresa também conta com uma parceria de um distribuidor em Nova Jersey que adquire os produtos da empresa e os comercializa no Canadá, o que pode ser caracterizado como uma Aliança Estratégica já que mesmo sem exportar ainda para o Canadá os produtos já estão neste mercado e a empresa já monitora se este seria um futuro mercado a ser investir.

Observa-se que ocorre um modelo muito próximo ao descrito pela abordagem comportamentalista tanto nos graus de comprometimento com o mercado externo e na escolha dos modos de entrada com a característica de uma sequência gradual e progressiva. A sequência de entrada no mercado externo através da exportação direta e indireta apoia-se no descrito por Dunning (1993) para que a empresa adquira experiência nestes métodos para então partir para outros modos de entrada que exijam maior controle no país de destino.

A internacionalização não é um processo simples e sempre que uma empresa passa a investir neste sentido há desafios. Conforme já colocado na fala do entrevistado da empresa, embora com o suporte das entidades apoiadoras que ajudou a dar maior credibilidade ao processo, ainda assim identificam-se desafios internos e externos. No caso da empresa do estudo, houve a necessidade de estruturação de todos os setores que fariam parte do processo de exportação.

Avalia-se que o fato de o retorno do investimento ser de longo prazo dificulte as primeiras ações e por isso é tão importante haver uma total sintonia entre diretoria e funcionários com relação a estratégia da empresa estar ligada a internacionalização com visão de longo prazo e dos benefícios futuros. A gestão deste conflito interno é bastante prejudicial e pode comprometer todo o processo de internacionalização.

“As mudanças e adaptações para atuar com Exportação encontraram muitas resistências internas. Eu tive que vender a ideia da internacionalização da empresa para os próprios colaboradores e enfrentei entraves neste sentido. Todos os setores precisam estar convencidos da ideia de a internacionalização ser positivo para a empresa como um todo”.

A despeito das dificuldades internas, há também os aspectos externos que se tornam entraves a atuação internacional. A Empresa cita que identificar um parceiro que queira desenvolver a marca e ser efetivamente um multiplicador de seus produtos como a maior dificuldade. Esta dificuldade poderia ser vista como uma dificuldade de entrada mais do que na gestão do processo. Na gestão do processo a gestão do estoque regulamentador dos clientes e a precificação para venda no mercado externo, são tópicos de preocupação.

Existem ainda entraves administrativos citados como a necessidade de registro da marca e produtos nos países de destino que em média demoram de 3 a 12 meses e pode acabar por retardar o início das vendas de um produto.

Finalmente, no que diz respeito aos benefícios percebidos pela internacionalização da empresa fica claro que quando conta com uma boa gestão do processo, a opção por internacionalizar traz também vantagens competitivas, inclusive no mercado interno. No caso da empresa, além de atingir o objetivo inicial que era a diversificação de mercados, pode-se observar que a experiência internacional afeta o desempenho da mesma em diferentes formas trazendo vários benefícios.

A opção pelo ingresso no Comércio Internacional demandou da empresa que novas capacidades fossem criadas e desenvolvidas pelos seus funcionários. Forem implantados novos processos dentro da empresa, novas funções e práticas passaram a ser desenvolvidas agregando conhecimento a todos os funcionários envolvidos no processo e novos cenários culturais foram apresentados para que as informações produzidas pudessem ser tratadas num contexto diversificado. Conforme descrito por Kotabe (2000) e experiência da Empresa foram percebidos benefícios de eficácia na melhoria de produtos e programas, preferências apuradas do consumidor e vantagem competitiva ampliada e valorização do seu produto exportado no mercado doméstico.

Hoje a marca da empresa dispõe de todo seu portfólio de biscoitos, massas e refrescos em condições de serem exportados e continua líder absoluto no mercado no Rio de Janeiro. Mesmo empresas que já estejam em níveis mais avançados de internacionalização, uma constante busca por melhorias e progresso de aprendizagem organizacional são exigidas. Isto justifica o porquê de para a obtenção de resultados de sucesso e realmente consistentes ser um processo de longo prazo.

A atual estratégia de expansão em desenvolvimento visa focar em produtos que os mercados de destino não dispõem e para isto, a empresa está desenvolvendo um estudo sobre os hábitos de consumo de cada mercado de destino antes de dar o próximo passo. Como exemplo, o entrevistado citou o mercado americano que já dispõe de grandes marcas de biscoitos de chocolate, mas que não dispõe de muitos biscoitos com sabores de frutas tropicais, como morango e abacaxi ou a massa com ovos que também são poucos os concorrentes.

Durante o período analisado de 2016 a 2018 a empresa apresenta resultados de faturamento crescentes. Apesar de ainda não ser possível apurar o faturamento real do ano de 2018, a estimativa também é positiva.

Ano	Faturamento Total (US\$)	Estimativa de Faturamento (US\$)
2016	US\$ 150.000,00	
2017	US\$ 1.000.000,00	
2018		US\$ 1.500.000,00

Tabela 3 – Faturamento de 2016 a 2018.

Fonte: Elaboração da autora com dados da entrevista (2018)

Baseado no caso descrito pode-se concluir que administradores de empresas em processo de internacionalização devem considerar a gestão deste processo como um continuado aprendizado e com resultados de longo prazo. Conforme Minervini (2001) argumenta que para exportar a empresa que avaliou sua capacidade de internacionalização e encara e exportação como uma estratégia para melhorar a competitividade. É preciso encarar com determinação as fases iniciais do processo com conhecimento dos desafios relacionados sendo uma responsabilidade a implementação de estratégias que aprimorem o Comércio Internacional com o propósito de atingir resultados de sucesso com a internacionalização da empresa.

6 | CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de internacionalização de uma empresa do setor de biscoitos e massas alimentícias, compreender as motivações para a internacionalização e os modos de entrada e mercados escolhidos, definir os benefícios percebidos pela internacionalização da empresa e identificar os principais desafios na gestão deste processo.

Constatou-se que o globalizado ambiente de negócios atual, já faz com que as empresas brasileiras concorram diretamente com empresas de outros países mesmo no mercado interno. Neste contexto altamente desafiante e competitivo, investir na internacionalização tornou-se uma alternativa para a sobrevivência das empresas. A empresa é um exemplo de empreendimento brasileiro que se dispôs a encarar o desafio do processo de internacionalização como estratégia organizacional.

A internacionalização ocorreu em duas fases. Um primeiro momento em que o baixo comprometimento da empresa com o processo e gestão pouco estruturada fez com que as exportações tivessem ocorrido de modo esporádico e sem apresentar resultados concretos. Num segundo momento a empresa passa a tratar a internacionalização da empresa como parte de seu escopo e define diretrizes estratégicas. Contrata um profissional com conhecimento e experiência na gestão do de processos de internacionalização que conta

com uma rede de contatos formada e então maior credibilidade ao objetivo de transformar-se em uma marca internacional.

As características do processo de internacionalização observado remetem a duas estratégias de internacionalização conhecidas como modelos comportamentais: a Escola de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), que trata a internacionalização como um processo de aprendizagem organizacional que ocorre de forma gradual, iniciando por lugares com a menor distância psíquica e a Teoria de Redes de Bjorkman e Forsgren (2000), que reforça a importância das redes de conhecimento criadas com governos, fornecedores, entidades apoiadoras e outras empresas do mesmo setor que também se dispõem a internacionalizar.

O apoio da ABIMAPI e APEX foi vital durante todas as fases do processo de internacionalização. Antes do início as entidades fizeram-se presentes no apoio as decisões dos mercados de entrada e os modos de entrada escolhidos baseados no conhecimento de benchmarking adquiridos pela atuação direta em outras empresas. Este fato comprova que existem ferramentas de apoio institucionais capazes de ajudar as empresas dispostas a se envolver com o comércio exterior. Tais entidades trabalham para incentivar a exportação de produtos nacionais e conseqüentemente desenvolver a indústria e o crescimento econômico do país.

Entre os desafios na gestão deste processo do processo de internacionalização foi preciso superar entraves internos e reestruturar processos que não funcionavam para a exportação. Avalia-se que o fato de o retorno do investimento ser de longo prazo dificulte as primeiras ações e por isso é tão importante haver uma total sintonia entre diretoria e funcionários com relação à estratégia da empresa estar ligada a internacionalização com visão de longo prazo e dos benefícios futuros. A gestão deste conflito interno é bastante prejudicial e pode comprometer todo o processo de internacionalização.

A internacionalização trouxe benefícios percebidos para a empresa impactando a melhoria de processos, capital humano e nos resultados positivos obtidos pelo faturamento das vendas. No atual momento a organização reconhece na internacionalização a possibilidade de obter vantagens competitivas e novas oportunidades de desenvolvimento e fortalecimento de uma marca internacional.

O trabalho alcançou seus objetivos ao descrever o processo de internacionalização desenvolvido até este momento. Demonstrou como a empresa superou um início conturbado de incertezas até o momento atual em que internacionalizar-se passou ser um dos objetivos estratégicos da empresa. Chegaram a este contexto após compreender quais seriam os benefícios e motivações para internacionalizá-la, os modos de entrada e mercados adequados os seus interesses iniciais e identificar os principais desafios na gestão do processo que seriam enfrentados e como solucionar. A análise do estudo de caso atual visa servir de reflexão a fim de melhorar futuras decisões de internacionalização de empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

ABIMAPI - Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados. Disponível em: <https://abimapi.com.br/international/>. Acesso em: 27 de outubro de 2018.

ALÉM, A. C.; MADEIRA, R. (2010) Internacionalização e competitividade: a importância da criação de empresas multinacionais brasileiras. Rio de Janeiro: BNDES.

APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em www.apexbrasil.com.br. Acessado em: 10 de outubro de 2018.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. (2000) Nordic international business research: a review of its development. In: *International Studies of Management and Organization*, v.30, n1, pp. 6-25

DA CUNHA, P., E. (2018) Internacionalização de empresas brasileiras: uma análise sobre a empresa Piraquê, Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Nova Iguaçu.

DUNNING, J.H. (1979) Explaining changing patterns of international production: in defense of eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41, no. 4, p. 269-295.

_____. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingan: Addison-Wesley.

FERREIRA, R. S. ; GIRALDELI, A.L. (2018) Comportamento de algumas indústrias de alimentos no Brasil sobre fatores que influenciam a inovação de produtos. *Revista IPecege*, v. 4, n. 3, p. 40-48.

ITAL - Instituto de Tecnologia de Alimentos. Disponível em <http://www.alimentosprocessados.com.br/industria-evolucao-industria-de-alimentos-e-bebidas-no-brasil.php>. Acessado em: 10 de outubro de 2018.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. (1977) The Internationalization Process of the Firm – *A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, n.1, pp 23-32. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/254397>. Acessado em: 05 de outubro de 2018

KOTABE, M.; HELSEN, K. (2000) *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas.

MDIC, Dados do Comércio Exterior. Rio de Janeiro: Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio Exterior, *Evolução do comércio exterior brasileiro*. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=245>. Acessado em: 10 de outubro de 2018

MINERVINI, N. (2001) *O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais*. 3. ed. São Paulo: Makron Books.

PINHEIRO, E., Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, Instituto Multidisciplinar, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2018.

PIRAQUE S/A. Disponível em: <http://www.piraque.com.br/r>. Acesso em: 06 de setembro de 2018

PIGATO, G.; RIBEIRO, B. C. D. S.; NEGRETI, A. D. S. (2016) Inserção no Mercado Internacional: Análise do Comportamento das Exportações das Empresas Alimentícias da Região de Marília/SP. Revista Economia & Gestão, v. 16, n. 43, p. 126-151. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-606.2016v16n43p126/9931>. Acessado em: 11 de outubro de 2018.

VERGARA, S.C. (1998) Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5.Ed. São Paulo, Atlas.

YIN, R.K. (2005) Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman..

CAPÍTULO 3

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

Data de aceite: 01/12/2020

Data de submissão: 04/09/2020

Claudio Luis Costa Mello

IBMEC/RJ

Rio de Janeiro - RJ

<http://lattes.cnpq.br/2999224951828257>

Luis Fernando Filardi Ferreira

IBMEC

Rio de Janeiro - RJ

<http://lattes.cnpq.br/7642554224711772>

Bianca de Assis Rangel Sá

IBMEC/RJ

Rio de Janeiro - RJ

<http://lattes.cnpq.br/5995450385371570>

Matheus dos Santos

IBMEC/RJ

Rio de Janeiro - RJ

<http://lattes.cnpq.br/2251525733614707>

Renato Souza dos Santos

IBMEC/RJ

Rio de Janeiro - RJ

<http://lattes.cnpq.br/4156960050251189>

RESUMO: Diferentes autores na literatura destacam a relevância do tema de Fusões e Aquisições, e alguns apontam impossibilidade de conclusões quanto às possíveis causas de desempenho superior de determinados processos. Entre os diferentes fatores envolvidos, lidar com um processo de F&A implica lidar também com a gestão dos recursos

humanos e com a cultura organizacional. Diante deste cenário, este trabalho trata de um caso de aquisição no setor bancário brasileiro, que traduz uma estratégia de expansão dessas organizações, tendo entre seus objetivos a consolidação no mercado nacional. Este trabalho concentra-se em identificar se colaboradores da empresa compradora entendem a estratégia por trás da aquisição, e descobrir fatores culturais organizacionais essenciais que afetam os níveis de integração deste caso. Tratando de Cultura Organizacional, abordamos também do choque cultural inerente do encontro de duas organizações no contexto de fusões e aquisições.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia de Empresas, Fusões e Aquisições, Cultura Organizacional, Setor Bancário.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND POST-ACQUISITION INTEGRATION STRATEGY: A CASE STUDY IN THE BRAZILIAN BANKING SECTOR

ABSTRACT: Different authors in the literature highlight the relevance of the topic of Mergers and Acquisitions, and some point to the impossibility of conclusions as to the possible causes of superior performance of certain processes. Among the different factors involved, dealing with an M&A process also involves dealing with the management of human resources and the organizational culture. In view of this scenario, this work deals with a case of acquisition in the Brazilian banking sector, which reflects a strategy of expansion of these organizations, with consolidation in the national market as one of its

objectives. This work focuses on identifying whether employees of the purchasing company understand the strategy behind the acquisition, and discovering essential organizational cultural factors that affect the integration levels of this case. With regard to Organizational Culture, we also addressed the cultural shock inherent in the meeting of two organizations in the context of mergers and acquisitions.

KEYWORDS: Business Strategy, Mergers and Acquisitions, Organizational Culture, Banking Sector.

1 | INTRODUÇÃO

Diferentes autores na literatura destacam a relevância do tema de Fusões e Aquisições (F&A) ainda nos dias de hoje, como Hoffman, Vieira e Menezes (2017), além de apontarem impossibilidade de conclusões quanto às possíveis causas de desempenho superior de determinados processos. Jordão, Souza e Avelar (2015), citam a possibilidade de pesquisar o tema de F&A de diferentes perspectivas, e quando se trata de economia organizacional, esta estratégia é uma das principais formas de promover o crescimento e gerar sinergias.

O processo de fusão e aquisição no Brasil é um fenômeno que se originou no final dos anos 1980. Entre os anos de 1950 e 1980, a economia brasileira baseou-se num modelo autossuficiente, com princípios nacionalistas, onde o Estado era o principal responsável pelo crescimento do setor produtivo, cenário que postergou os ciclos de fusões e aquisições (ROSETTI, 2001).

Após a implementação do plano real, ocorrida em 1994, que resultou em consideráveis impactos para a economia brasileira, foram observados movimentos crescentes destas transações no setor bancário brasileiro durante a década de 1990 (ROSETTI, 2001; BRITO; BATISTELLA; FAMÁ, 2005; JORDÃO; SOUZA; AVELAR, 2015). No Brasil, este período foi marcado pela abrupta queda inflacionária, que era uma das principais fontes de lucro do setor bancário. Neste cenário, um dos principais motivos do incremento das fusões e aquisições, é a possibilidade de obtenção de economia de escala, melhoria da eficiência e, conseqüentemente, a geração de novas fontes de receitas, visando suprir as vantagens que a inflação possibilitava (PESSANHA et al, 2012).

Neste trabalho, foi analisado o caso de aquisição no setor bancário nacional, no qual, de acordo com estudo de Brito, Batistella e Famá (2005), ainda que processos de F&A não apresentem vantagem em relação ao aumento de riqueza dos acionistas, foram gerados benefícios econômicos como escala e aumento do poder de mercado. Rego (2015) observa que os processos de F&A realizados no setor em questão, no âmbito nacional, traduzem uma estratégia de expansão dessas organizações, tendo entre seus objetivos a consolidação no mercado brasileiro.

No contexto de aumento das transações de fusão e aquisição, verifica-se que, cada vez mais, entre os fatores de motivação estão os ativos intangíveis (GUPTA; ROOS, 2001).

Ainda que, de acordo com Hoffmann, Vieira e Menezes (2017), a integração de culturas organizacionais distintas esteja entre uma das principais questões nos processos de F&A, segundo Barros et al (2003), a gestão do choque cultural não está elencada entre as principais preocupações dos executivos. Os dirigentes normalmente concentram seu foco na lucratividade do processo e que é comum a diferença de visão da alta administração e a percepção dos demais níveis hierárquicos da empresa no que tange a dinâmica da integração das culturas organizacionais (NUNES; VIEIRA, 2008). É preciso destacar que lidar com um processo de F&A implica lidar também com a gestão dos recursos humanos e seu relacionamento com a nova organização (GIESSNER; HORTON; HUMBORSTAD, 2016). Diante do exposto, torna-se relevante observar a percepção dos colaboradores quanto ao processo de F&A em uma organização.

Sob esta perspectiva, este trabalho concentrou-se em identificar a percepção dos colaboradores sobre seu entendimento da estratégia por trás da aquisição, e descobrir fatores culturais organizacionais essenciais que afetam os níveis de integração de um caso de aquisição entre instituições financeiras no Brasil. Jordão, Souza e Avelar (2015), bem como Sayão e Tanure (2005), destacam a necessidade deste tipo de abordagem, recomendando pesquisas que tratem os aspectos culturais nos processos de F&A, os quais não devem ser deixados em segundo plano. Além disso, os autores destacam que fatores como uma liderança carismática e indicadores de controle orientados por resultados podem ser aspectos muito importantes no apoio aos processos de F&A.

O caso abordado abrange duas empresas, aqui denominadas Banco X a empresa compradora e Banco Y a empresa adquirida, a aquisição do Banco Y pelo Banco X aconteceu em 2015.

Com esse propósito, a presente pesquisa busca contribuir para aprofundar o entendimento desta temática de forma empírica, através da metodologia de estudo de caso por meio de questionários constituídos de perguntas fechadas e análise quantitativa para apuração dos resultados. Optou-se por um aplicativo de pesquisas online denominado Survio.com, cujas perguntas são acessadas através de um endereço eletrônico enviado na forma de convite para os entrevistados.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Fusões e Aquisições

Os processos de Fusões e Aquisições têm envolvido cada vez mais valores bilionários, sendo visto como forma de enfrentar problemas como a desaceleração do mercado, mudanças tecnológicas e necessidade de posicionamento competitivo (JORDÃO; SOUZA E AVELAR, 2015).

Apesar do termo fusões e aquisições sempre serem empregados juntos, de fato existem diferenças entre os dois. A fusão envolve uma combinação completa de duas ou mais empresas, com nova identidade, ela ocorre visando obter maior eficácia e vantagem competitiva por meio da sinergia (PIVA; AMORIM; TERRA, 2015). Por outro lado, aquisição é um ato de adquirir o controle efetivo de uma empresa sobre os ativos ou de outra empresa sem combinar negócios fisicamente (GUPTA, 2012). Tanure (2005) destaca que, na aquisição, há maior impacto sobre a gestão, além de um processo de integração cultural mais complexo com raríssimas possibilidades de reversão da operação, deixando a instituição adquirida de existir legalmente.

A Lei das Sociedades Anônimas (Brasil, 1976) denominada Lei 6.404/76, segundo o artigo 228, descreve a fusão como uma operação em que duas ou mais sociedades se unem para formar uma sociedade nova que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações (SANSON, 2015). Conforme Sanson (2015), segundo o artigo 227, dessa mesma lei, a aquisição é descrita como a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações.

Entre as motivações para a realização de um processo de F&A, Gupta (2012) as divide em três áreas: estratégicas, financeiras e organizacionais. O quadro abaixo demonstra estas diferentes motivações:

Motivações Estratégicas	Motivações Financeiras	Motivações Organizacionais
Crescimento	Investimento de Excedente de Fundos	Compulsões pessoais do empreendedor
Operações em escala	Maior capitalização de mercado	Retenção de talentos gerenciais
Competição	Redução de custos	Remoção de gestão ineficiente
Market Share	Planejamento Tributário/ Benefícios Fiscais	Qualidade de Gestão
Tamanho de aquisição	Revitalização de unidades comprometidas	Lobby
Integração reversa	Aumento do EPS	Emersão como uma Multinacional
Integração para a frente	Criação de valor para o acionista	Emersão como um Conglomerado
Sinergia		
Core Competence		
Diversificação		
Redução de Riscos		
Balanceamento de Ciclo do Produto		

Gerenciamento de Recessão		
Entrada em Novos Mercados/ Novos Segmentos		

Quadro 1 – Motivações para F&A

Fonte: Elaborado e adaptado pelos autores a partir de Gupta (2012)

2.1.1 Etapas do processo de Fusões e Aquisições

Na grande maioria das operações de fusão e aquisição, três etapas definem o decorrer do processo: *Due Diligence*, Negociação e Integração (BARROS et al, 2003), as quais serão descritas nos itens a seguir.

2.1.1.1 Due Diligence

Piva, Amorim e Terra (2015) mencionam que em um processo de fusão e aquisição, a fase inicial é chamada de due diligence, etapa em que são levantados dados e informações da empresa alvo que será adquirida, sendo muito comum manter o foco no âmbito econômico financeiro. Para tal processo é formada uma equipe capacitada, a fim de, analisar os riscos financeiros da transação, fazendo com que se tenha uma visão exclusivamente quantitativa do processo, já que o objetivo também visa definir qual é o preço a ser pago na aquisição.

Tanure (2005), afirma que nesta fase não é dada atenção especial aos recursos humanos, ficando os profissionais da área sem participação efetiva nesse período, embora se reconheça a importância da Gestão de RH como fator chave para o êxito dessas operações.

Pesquisas realizadas por Evans, Pucik e Barsoux (2002) nos Estados Unidos, demonstram que apenas em 25 % dos processos de fusões e aquisições, o RH está envolvido no planejamento e ainda vai além, mencionando que na Europa este percentual é ainda menor. Os autores reforçam que é necessária uma auditoria completa do capital humano, contemplando aspectos relativos à qualificação desse patrimônio, identificação de pessoas chave, sistemas de remuneração e questões trabalhistas.

2.1.1.2 Negociação

Nesta etapa é elaborado um plano de pré-fechamento da aquisição e formada uma equipe, de preferência com experiência anterior, para fazer parte da força-tarefa e permanecer focada na negociação. Nesse plano deve ser designado o gestor da negociação e também o cronograma das ações (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

2.1.1.3 Integração

Esta etapa é considerada por vários estudiosos como fundamental para garantir o sucesso da aquisição. São geralmente utilizadas duas modalidades de integração: a primeira denominada a priori, define as decisões são centralizadas e normalmente mais

rápida e objetiva, sendo os decisores alto executivos especializados. A outra modalidade é chamada de sob medida, que ocorre quando a empresa adquirente não possui um plano definido e privilegia as contribuições de baixo para cima. Na prática esta segunda modalidade acarreta num processo mais lento e conflituoso (NUNES e VIEIRA, 2008).

2.2 Cultura Organizacional diante do processo de F&A

Cultura Organizacional é associada por Morgan (1996) à visão da empresa como uma minissociedade, sob esta perspectiva, ela possui padrões distintos, incluindo cultura e subcultura, e pode ser enxergada até mesmo como uma família, a qual crê em um trabalho conjunto. “Tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta” (MORGAN, 1996).

Segundo Piva, Amorim e Terra (2015), além de Giessner, Horton e Humborstad (2016) e Yang, Lütge e Yang (2019), no contexto de Fusões e Aquisições, a Cultura Organizacional é um conceito fundamental. Porém, nota-se ainda que os mecanismos de gestão de pessoas são, de certo modo, negligenciados durante os planos estratégicos que compõem as etapas iniciais, gerando possíveis falhas de comunicação (PIVA; AMORIM; TERRA, 2015).

O encontro de culturas organizacionais é tema abordado por Barros (2001), o qual as define em quatro etapas. Em um momento inicial as operações ainda ocorrem separadamente, havendo uma percepção de distância, apesar do intuito de aproximação, essa distância dificulta a percepção de diferenças culturais. Posteriormente, estilos de liderança, símbolos, heróis e rituais de cada organização são notados, expondo então as diferenças. Na terceira etapa, surgem as críticas e observações, devido à interpretação de cada ato da cultura alheia, gerando admiração ou rejeição. Por fim, as diferenças culturais passam a ser superdimensionadas e estereotipadas, coloca o autor, gerando sentimentos diversos como: tensão, medo da perda de identidade e cultura genuína, medo da perda de emprego, poder e espaço. O surgimento de um novo supervisor e a necessidade de provar competência gere ainda maior resistência à integração de culturas.

Yang, Lütge e Yang (2019) também destacam o tema da Cultura Organizacional associado ao processo de F&A, segundo os autores, há poucas pesquisas avaliando o impacto do CO nos níveis de integração na organização recém-mesclada, ainda que existam diferentes estudos mostrando a possibilidade de a cultura influenciar a mudança de estruturação ambiental, além do desempenho pós F&A.

Desta forma, este trabalho buscou descobrir fatores culturais organizacionais essenciais que afetam os níveis de integração de um caso de aquisição entre instituições financeiras no Brasil. Com este objetivo, assim como o realizado no trabalho de Yang, Lütge e Yang (2019), cinco fatores determinados pelos autores como essenciais afetando

os adquirentes foram abordados: adaptabilidade, consistência, envolvimento, equilíbrio e flexibilidade. Baseados na tabela elaborada pelos autores, um questionário voltado para o caso em análise foi adaptado, conforme o quadro abaixo:

Fator A	Adaptabilidade
1	Disposição em aprender um do outro
2	Atitude de ambos diante da diferença de cultura organizacional
3	Ênfase dos líderes na integração cultural
Fator B	Consistência
1	Habilidade de comunicação dos líderes
2	Atitude dos funcionários diante da integração
3	Esclarecimento de funcionários sobre a futura estratégia, visão, missão e valores
4	Carisma pessoal dos líderes
5	Implementação da estratégia de integração pelos líderes de nível médio e baixo
Fator C	Envolvimento
1	Prefiro trabalhar individualmente
Fator D	Equilíbrio
1	Ênfase na qualidade do produto em detrimento da eficiência produtiva somente
Fator E	Flexibilidade
1	Tempo de trabalho flexível ao invés de fixo

Quadro 2 – Fatores de Cultura Organizacional analisados diante da Aquisição
 Fonte: Elaborado e adaptado pelos autores a partir de Yang, Lütge e Yang (2019).

3 | METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o Survey que possui dentro de suas características construir descrições quantitativas através do uso de um instrumento predefinido. Sua apropriação engloba quando se deseja atender a questões como: “o quê?”, “por que” e “quando”, tratando do foco sobre o “que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo” (FINK, 1995a, 1995b).

A pesquisa aqui relatada também é de caráter exploratório que segundo Pinsonneault & Kraemer (1993) classificam como o propósito de familiarizar-se com o tópico ou atuar na identificação das definições iniciais sobre eles. Além disso o estudo aqui presente refere-se a uma área e assunto que requer maior maturidade e se encontra em fase de desenvolvimento.

3.1 Estudo de Caso

Jordão, Souza e Avelar (2015) destacam a retomada do crescimento do número de F&A realizadas a partir de 2010, após sua queda diante da crise de 2008. Neste contexto, em uma estratégia de reposicionamento de mercado, o Banco Y anunciou o encerramento de suas atividades no Brasil em junho de 2015. Sua compra foi confirmada poucos meses depois pelo Banco X, por aproximadamente R\$ 18 bilhões. A aprovação integral ocorreu no ano seguinte.

Após esta operação, o Banco X teria quase 32 milhões de clientes, passando de 4.700 para cerca de 5.500 agências e 1,2 trilhões de reais de ativos, passando a assumir a posição de terceiro maior banco em ativos.

Esta aquisição trata-se, segundo Hoffmann, Vieira e Menezes (2017), de uma aquisição horizontal, onde ambas as empresas pertencem ao mesmo setor e, normalmente, são competidoras. No trabalho destes autores, a hipótese que F&A horizontais apresentariam melhores desempenhos do que os demais tipos de F&A foi parcialmente corroborada (HOFFMANN; VIEIRA; MENEZES, 2017).

O Banco X realizou um investimento no processo de integração das duas organizações, o que vai de encontro com o destacado por Giessner, Horton e Humborstad (2016), autores que destacam a identificação organizacional como proporcional à motivação dos colaboradores, no sentido de apoio às metas e funcionamento da empresa. Conforme exposto por Jordão, Souza e Avelar (2015), a gestão do momento pós-aquisição potencializa a redução de turbulência no choque de duas culturas diferentes.

Os esforços destacados no Quadro 3, especialmente na quarta etapa, mostra um comportamento orientado para o grupo, especialmente para membros da organização adquirida, ponto que está de acordo com o sugerido na literatura por Giessner, Horton e Humborstad (2016) por comunicar visões que proporcionam sensação de continuidade e inspirem uma visão positiva da organização.

O quadro abaixo demonstra as etapas do processo de integração das organizações:

<u>Primeira etapa</u>	Entrevistas	Cada colaborador oriundo do Banco Y, foi apresentado aos executivos seniores de suas respectivas áreas de atuação. Neste momento, cada um atualizou suas competências e narrou seu histórico profissional.
<u>Segunda etapa</u>	Designação de facilitadores	Executivos foram selecionados como focais de cada área e direcionados para os escritórios onde as equipes do Banco Y se localizavam. Foram providenciados acessos aos sistemas do Banco X e treinamentos. Neste momento, colaboradores do Banco Y receberam um kit composto de documentos como carta de boas-vindas, manuais de conduta, detalhamento da estrutura organizacional, benefícios e descrição da missão do Banco X.

<u>Terceira etapa</u>	Visitas organizadas	Colaboradores das duas instituições foram apresentados pessoalmente, através de visitas, as quais eram organizadas em grupos. Os facilitadores tornaram este momento cordial e agradável para ambas as partes.
<u>Quarta etapa</u>	Evento de integração	O evento contou com a participação de diversos membros de alto escalão do Banco X, e teve duração de dois dias. As palavras integração e acolhimento foram mencionadas em diversas ocasiões, a alta Executiva destacou a importância das pessoas oriundas do Banco Y como fator de decisão preponderante para a realização da aquisição.

Quadro 3 – Etapas da Integração

Elaborado pelos autores.

3.1.1 Banco X

Segundo informações públicas divulgadas no site da própria instituição, o Banco X foi fundado em 1943 no interior de São Paulo. É um banco genuinamente brasileiro, com presença em todos os municípios do país. Trata-se de uma instituição de capital aberto com ações negociadas na IBOVESPA.

Sua Cultura Organizacional é pautada na ética, na crença no valor e na capacidade das pessoas, respeito à dignidade e diversidade do ser humano. Adota o conceito de Banco de carreira, valorizando sempre os talentos de dentro da organização. A sua Gestão de Recursos Humanos está pautada na excelência, no respeito e na transparência, investindo em desenvolvimento e na valorização do ser humano.

3.1.2 Banco Y

O Banco Y foi uma subsidiária de um banco britânico, no país desde 1997 através de uma aquisição, instalando-se no estado do Paraná. À época de sua venda, possuía aproximadamente 900 agências, distribuídas por 531 cidades do Brasil, além de um capital humano de aproximadamente 20 mil colaboradores.

Seu modelo de plano de carreira é aberto, valorizando talentos de dentro da instituição, bem como pessoas de instituições concorrentes de acordo com as necessidades de crescimento ou de reposição.

3.2 Processo de coleta de dados

Participaram deste estudo 38 colaboradores que estavam no quadro de funcionários do Banco X no momento da aquisição, de um total de 70 funcionários que receberam o endereço com a pesquisa – estabelecendo assim uma taxa de 54,3% de preenchimento.

Os dados foram coletados por meio de em questionário estruturado, que segundo Claro et al (2008), é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas pré-elaboradas, sistemática e dispostas sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, O questionário contém 17 questões, sendo todas fechadas. As questões foram elaboradas a partir da pesquisa realizada por Yang, Lütge e Yang (2019), abordando os cinco fatores destacados no Quadro 2 que na pesquisa foi executada com a seguinte divisão:

Quantidade de Perguntas	Fatores
4	Adaptabilidade
7	Consistência
3	Envolvimento
1	Equilíbrio
2	Flexibilidade

Quadro 4 – Divisão das perguntas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os fatores de Adaptabilidade e Consistência tiveram maior destaque visto que esses itens possuem um maior número de variáveis de acordo com a pesquisa de Yang, Lütge e Yang (2019).

Para a coleta de dados foi utilizado um aplicativo de pesquisas denominado Survio.com, cujo título criado pelos autores foi “Fatores de Cultura Organizacional analisados diante da Aquisição”. Foi enviado um endereço eletrônico de acesso à pesquisa para os colaboradores e a seleção da amostra levou em conta o grau de instrução, no caso todos os pesquisados sendo colaboradores que estavam na organização adquirente à época da aquisição, com formação superior, distribuídos igualmente por gênero e todos ocupando cargos gerenciais na organização, distribuídos pelos Estados do Rio de Janeiro, Paraná, São Paulo, Salvador, Fortaleza e Minas Gerais.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão analisados os resultados do questionário aplicado, divididos entre os fatores Adaptabilidade, Consistência, Envolvimento, Equilíbrio e Flexibilidade, conforme definidos por Yang, Lütge e Yang (2019). As respostas em relação aos principais pontos do questionário encontram-se no Quadro 5.

Adaptabilidade	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Neutro	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Os funcionários do Banco X estavam dispostos a aprender com os funcionários do Banco Y	31,6%	50,0%	5,3%	10,5%	2,6%
Os funcionários do Banco X reagiram positivamente quanto às diferenças culturais vindas do Banco Y	10,5%	63,2%	7,9%	10,5%	7,9%
Os líderes do Banco X eram enfáticos na integração cultural	42,1%	39,5%	10,5%	5,3%	2,6%
Consistência					
Os líderes do Banco X possuíam habilidades de comunicação diante do processo de aquisição	36,8%	44,7%	7,9%	7,9%	2,6%
Os funcionários do Banco X tinham uma postura positiva diante da integração	15,8%	50,0%	18,4%	13,2%	2,6%
As novas definições de estratégia, visão, missão e valores estavam claros para os colaboradores do Banco X.	21,1%	39,5%	13,2%	26,3%	0,0%
Os líderes do Banco X possuíam carisma pessoal.	31,6%	36,8%	18,4%	10,5%	2,6%
Os líderes do Banco Y possuíam carisma pessoal.	36,8%	36,8%	18,4%	5,3%	2,6%
Houve implementação de uma estratégia de integração pelos líderes de nível médio e baixo do Banco X	10,5%	47,4%	18,4%	10,5%	13,2%
Envolvimento					
Os funcionários do Banco X preferiam trabalhar individualmente.	5,3%	28,9%	2,6%	34,2%	28,9%
Os funcionários do Banco Y preferiam trabalhar individualmente	7,9%	18,4%	13,2%	31,6%	28,9%
Equilíbrio					
Ambos os bancos valorizavam mais a qualidade do serviço em detrimento da mera eficiência produtiva.	15,8%	44,7%	21,1%	15,8%	2,6%
Flexibilidade					
Os colaboradores do Banco X preferiam um tempo de trabalho flexível ao invés de fixo	18,4%	31,6%	13,2%	31,6%	5,3%
Os colaboradores do Banco Y preferiam um tempo de trabalho flexível ao invés de fixo	50,0%	34,2%	7,9%	5,3%	2,6%

Quadro 5 – Análise de resultados

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1 Adaptabilidade

Dentro do tema de Adaptabilidade, analisamos a disposição em aprender com os colaboradores vindos da organização adquirida, sob esta perspectiva, 81,6% dos funcionários do Banco X acreditam que havia uma pré-disposição em aprender com os novos colegas, assim como 73,7% acreditam que os funcionários do Banco X possuíam uma postura positiva em relação às diferenças culturais percebidas entre eles e os membros advindos do Banco Y. 81,6% afirmam ainda que os líderes do Banco X eram enfáticos na integração, apesar de confirmarem que a postura dos funcionários em relação à integração possui maior importância do que a ação dos líderes.

Conforme exposto por Yang, Lütge e Yang (2019), a Adaptabilidade é o indicador mais importante para prever a tomada de decisão sobre estratégias de integração. Segundo os autores, quanto maior a disposição para cooperação e harmonia, menos ações de integração serão necessárias.

4.2 Consistência

O segundo fator abordado, Consistência, é definido por Yang, Lütge e Yang (2019) como o segundo crucial, após Adaptabilidade, para os níveis pós-integração. 81,5% dos funcionários do Banco X concordam que seus líderes possuíam habilidades comunicativas diante do processo de aquisição. Por sua vez, os mesmos funcionários afirmam que os líderes do próprio Banco X possuíam carisma pessoal (68,4%), enquanto os líderes do Banco Y apresentavam ainda maior pontuação neste aspecto (73,6%).

57,7% dos funcionários do Banco X afirmam que houve implementação de uma estratégia de integração pelos líderes de nível médio e baixo do banco comprador. Neste aspecto, observamos através desta porcentagem que não foi tão enfático o investimento em canais de comunicação de baixo para cima, os quais permitem que os funcionários expressem suas preocupações, além de assegurar comunicação justa e consistente para todos os funcionários, pontos que são salientados por Giessner, Horton e Humborstad (2016) para a gestão da identidade.

É relevante avaliar diferentes pontos relacionados à liderança diante da integração, como recordam, por exemplo, Giessner, Horton e Humborstad (2016), os quais afirmam que os líderes devem procurar comunicar visões que proporcionem uma sensação de continuidade para todos os funcionários ou que inspirem os funcionários com o sentido de uma futura identidade projetada positiva. O exposto por Yang, Lütge e Yang (2019) corrobora com esta visão, salientando que o apoio de líderes visíveis acelera o ajuste de funcionários à nova organização, ampliando a segurança psicológica da força de trabalho dos setores.

Quanto à postura dos funcionários do Banco X quanto à integração em si, 65,8% confirmam que se tratava de uma postura positiva. Quanto às novas definições de estratégia, visão, missão e valores, 60,6% dos colaboradores concordam que estavam

claras. É essencial que haja esta clareza de definições para que se estabeleça a adoção das normas, valores e objetivos da organização por parte dos funcionários, uma vez que esta adoção gera identificação, sendo benéfica para a integração pós-aquisição (GIESSNER; HORTON; HUMBORSTAD, 2016).

4.3 Envolvimento

O fator Envolvimento trata-se da preferência dos colaboradores de cada banco em trabalhar individualmente ou envolver-se com os novos colegas. Segundo as respostas coletadas, 34,2% dos funcionários do Banco X afirmam que seus colegas preferiam trabalhar individualmente, enquanto percebiam que os funcionários do Banco Y possuíam uma tendência maior ao envolvimento. Dessa forma, apenas 26,3% dos colaboradores do Banco X reconheceu no Banco Y a preferência por trabalhar individualmente.

Jordão, Souza e Avelar (2015) corroboram com a importância deste tema diante de um processo de aquisição, segundo os autores, a integração depende, entre outros fatores, no nível de envolvimento dos funcionários no processo. No caso dos Bancos X e Y, notamos que a maioria dos colaboradores estava engajada com o envolvimento, o que potencializa as chances de sucesso da transação realizada.

4.4 Equilíbrio

O Equilíbrio tange o trade-off entre qualidade do produto e da mera eficiência produtiva. Segundo as respostas do questionário, 60,5% dos funcionários do Banco X concordam que ambas as organizações estavam alinhados em valorizar mais a qualidade do serviço.

No trabalho de Yang, Lütge e Yang (2019), que aborda casos de F&A entre chineses e alemães, a questão de equilíbrio é relevante, pois traduz diferenças culturais onde entram questões como o sacrifício da qualidade do produto e a chamada “ética profissional ocidental” que causaria aumento potencial de rotatividade ou distanciamento dos funcionários alemães, restringindo a capacidade dos investidores de implementar estratégias de integração. O caso em questão neste trabalho envolve culturas diferentes: brasileira e britânica, que poderia apresentar divergências nas preferências laborais, ainda que não tão efusivas. Tal perspectiva mostra que tal distanciamento existiu, ainda que a maioria dos funcionários tenha concordado com um alinhamento entre as organizações.

4.5 Flexibilidade

A Flexibilidade é um fator que toca na preferência da população de cada organização pelo tempo de trabalho flexível ao invés de fixo. De acordo com as respostas coletadas, 50% dos respondentes concordam que os funcionários do Banco X preferiam um tempo flexível, enquanto 84,2% concordam que os funcionários do Banco Y possuíam a mesma preferência.

Assim como no item anterior, a preferência quanto ao tempo de trabalho traduz uma diferença cultural entre as populações organizacionais. Tal tipo de diferença torna necessárias ações de integração que promovam um alinhamento entre os hábitos de trabalho das diferentes populações organizacionais que agora devem trabalhar em conjunto. Entre as possíveis ações, existe a realização de programas de treinamento para preparar os colaboradores para o novo ambiente de trabalho (GIESSNER; HORTON; HUMBORSTAD, 2016).

5 | CONCLUSÃO

No processo de aquisição, além da viabilidade financeira sob o ponto de vista do retorno do investimento, é necessário olhar com atenção aos pontos de integração e operacionalização, buscando amenizar o impacto organizacional e a manutenção da qualidade na prestação de serviço para o cliente. Fase que, segundo Tanure (2005), necessita de uma presença eficaz da área de Recursos Humanos para uma melhor adaptação e estruturação deste processo.

Giessner, Horton e Humborstad (2016) recordam que as organizações usam de diferentes abordagens para retratar o padrão de fusão e a identidade da organização resultante deste processo, o qual se estende à cultura, normas e valores propostos para a organização dali em diante. A partir desta perspectiva, tornou-se imperativo neste trabalho buscar tratar de diferentes aspectos voltados para o lado humano do processo de aquisição.

Deste modo, buscamos explorar a percepção dos funcionários envolvidos em um processo de aquisição brasileiro, a partir dos cinco fatores culturais organizacionais essenciais já definidos por Yang, Lütge e Yang (2019): Adaptabilidade, Consistência, Envolvimento, Equilíbrio e Flexibilidade. Os funcionários participantes trabalhavam para a empresa compradora antes do processo de aquisição e viveram a experiência da transação.

Diante da estrutura de análise proposta, pode-se observar diferentes colocações propostas por Yang, Lütge e Yang (2019), autores que defendem a Adaptabilidade como fator crucial para a integração. A disposição dos colaboradores em aprender e adaptar-se foi confirmada pelos pesquisados. Porém, grande atenção também foi dada ao fator secundário, Consistência, no qual se destaca o papel dos líderes, corroborando com Jordão, Souza e Avelar (2015).

Os níveis mais baixos de concordância estão relacionados a aplicação das novas estratégias a partir do processo de aquisição, seja a integração entre os níveis médios e operacionais, ou a própria difusão dos novos conceitos de visão, missão e valores. Demonstrando que, segundo as respostas obtidas no questionário, os líderes tinham ciência da necessidade de integração, possuíam habilidade que os auxiliavam na comunicação, porém as novas diretrizes estratégicas não ficaram claras para os colaboradores, principalmente para aqueles que estão mais distantes na cadeia hierárquica. Ou seja, a

informação e os comunicados eram enviados, porém não havia verticalidade suficiente para chegar ao conhecimento e assimilação daqueles que ocupavam cargos menores dentro da organização.

O estudo acaba evidenciando também que tanto os funcionários do Banco X quanto os do Banco Y não se opõem em trabalhar com os novos grupos, o que facilita o envolvimento e a integração, porém, para quase 85% dos respondentes, os funcionários do Banco Y preferem trabalhar em um horário flexível ao invés de fixo. Isso pode ser caracterizado por uma diferença cultural, que com a nova conjuntura da organização fez os colaboradores dos bancos terem que se adaptar.

Quanto maior for a harmonia entre as culturas e comportamentos diante da aquisição, menos ações de integração serão necessárias para alcançar um alinhamento, conforme exposto por Yang, Lütge e Yang (2019), logo, tais divergências relatam a necessidade de atitudes serem tomadas neste sentido por parte da organização, visando a adaptação necessária para o novo contexto organizacional.

Sendo assim, este trabalho contribui para as empresas que visam uma transação de F&A, para que possam preparar o processo de integração de modo adequado, levando em consideração os fatores cruciais e as tendências aqui apontadas. Especialmente nas áreas de Recursos Humanos, uma vez que estão aqui evidenciados diferentes autores que destacam o papel deste setor para o sucesso da aquisição.

Um segundo ponto encontrado na pesquisa, que também está relacionado ao papel do RH, é a importância da uniformidade do contexto da informação dentro dos vários níveis hierárquicos dentro da organização. Para que o poder de comunicação dos líderes tenha alcance necessário a todos os setores envolvidos dentro da organização, evitando os ruídos e barreiras que as informações podem encontrar durante um processo de F&A.

Uma limitação deste estudo foi o receio de alguns pesquisados em preencher a pesquisa. Mesmo com um índice 54,3% de respostas, muitos não se sentiram à vontade para participar ou tiveram certo receio, mesmo cientes que o sigilo era garantido. A justificativa mais apresentada estava ligada ao fato desses colaboradores ainda trabalharem na organização. Além de limitação, este fato revela uma sensibilidade ainda existente ao tema da aquisição.

Para pesquisas futuras, é interessante analisar a percepção também dos funcionários do Banco Y ou de funcionários que passam pelo processo de aquisição, mas no ponto de vista da organização que está sendo adquirida. Pois estes também enfrentam conflitos organizacionais e devem se adaptar a uma nova cultura. Indicamos também pesquisas qualitativas sobre o tema, visando explorar os temas aqui tratados em maior profundidade. É relevante também a realização de pesquisas semelhantes em organizações que passaram por F&A de outros setores, diferentes do financeiro.

REFERÊNCIAS

BARROS, Betânia Tanure de. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, Betânia Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. 184 p. cap. 6, p. 125-142.

BARROS et alli. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, Betania Tanure. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. 232 p. cap. 1, p. 17-49.

BRITO, G. A. S.; BATISTELLA, F. D.; FAMÁ, R. Fusões e Aquisições no setor bancário: avaliação empírica do efeito sobre o valor das ações. **Revista de Administração**, v. 40, n. 4, p. 353-360, 2005

HOFFMANN, E., VIEIRA, D., MENEZES, K. (2017). IPOS, SETORES, NACIONALIDADE E EXPERIÊNCIA: O QUE IMPORTA PARA O SUCESSO DAS ESTRATÉGIAS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO? **Revista Ibero Americana de Estratégia**, 16 (1), 22-37.

EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-louis. **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management**. New York: Mcgraw-hill, 2002. 554 p.

FINK, A. **The survey handbook**. Thousand Oaks, Sage, 1995a (The Survey Kit, v.1)_____. How to design surveys. Thousand Oaks, Sage, 1995b (The Survey Kit, v.5)

GIESSNER, Steffen R.; HORTON, Kate E.; HUMBORSTAD, Sut I Wong. Identity Management during Organizational Mergers: Empirical Insights and Practical Advice. **Social Issues And Policy Review**, [s.l.], v. 10, n. 1, p.47-81, jan. 2016. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/sipr.12018>.

GUPTA, Oliver; ROOS, Göran. Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective. **Journal Of Intellectual Capital**, [s.l.], v. 2, n. 3, p.297-309, set. 2001. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930110400092>.

Gupta, P. MERGERS AND ACQUISITIONS (M&A): THE STRATEGIC CONCEPTS FOR THE NUPTIALS OF CORPORATE SECTOR. **Innovative Journal of Business and Management** 1: 4 July – Aug (2012) 60 – 68.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias; SOUZA, Antônio Artur; AVELAR, Ewerton Alex. Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. **Journal Of Business Research**, [s.l.], v. 67, n. 4, p.542-549, abr. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.011>.

MORGAN, Gareth. A Criação da realidade social: As organizações vistas como culturas. In: MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. 5. p. 115-144.

NUNES, Eduardo Peçanha; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. Disponível em: < https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/438_438_artigo_fusoes%20e%20aquisicoes%20seget.pdf >. Acesso em: 1 jul. 2019.

PESSANHA, Gabriel Rodrigo Gomes et al. Impactos das estratégias de fusão e aquisição na rentabilidade dos bancos adquirentes: uma aplicação dos modelos de intervenção no setor bancário brasileiro. **Ram, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 5, p.101-134, set. 2012.

PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K.L. **Survey research in management information systems: na assesment.** Journal of Management Information System, 1993.

PIVA, D. F. P.; AMORIM, F. R.; TERRA, L. A. A. Os Impactos das Relações de Fusão e Aquisição Sobre os Modelos Estratégicos do Setor Bancário Brasileiro: Estudo de Caso. **Revista Gestão.Org**, v. 13, n. 1, 2015. p 37-45.

REGO, Alexandre Carvalho. FUSÃO, AQUISIÇÃO E O IMPACTO NA CULTURA ORGANIZACIONAL - ESTUDO DE CASO SANTANDER E REAL. **Revista de Administração do Unisal**, [S.l.], v. 4, n. 5, jun. 2014. ISSN 1806-5961.

ROSSETTI, J. P. **Fusões e aquisições no Brasil:** as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. (Org.). Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 3, p. 76-87.

SANSON, Marco. **GESTÃO DE PESSOAS NA FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS:** uma pesquisa bibliométrica. Revista Pensamento & Realidade, v. 30, n. 3.

SAVÃO, A. C. M.; TANURE, B. Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 179-189, dez. 2005

TANURE, Betania; CANÇADO, V. Lopes. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun. 2005.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2005

YANG, Yanan; LÜTGE, Christoph; YANG, Hongwei. Organizational culture affecting post-merger integration. **Review Of International Business And Strategy**, [s.l.], v. 29, n. 2, p.139-154, 3 jun. 2019. Emerald.

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Data de aceite: 01/12/2020

Camerino Lopes Furtado

Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)

Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino

Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)

Clayton Robson Moreira da Silva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI)

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo analisar a visão dos colaboradores de uma indústria de calçados sobre governança corporativa. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, realizada por meio de questionários e entrevistas. Ao todo, quatorze analistas e assistentes da controladoria responderam ao questionário e três supervisores da matriz da organização foram entrevistados. As entrevistas indicaram que os supervisores compreendem o tema governança corporativa e conhecem a estrutura de governança da empresa em que trabalhavam. Além disso, a empresa, que ainda está em processo de implantação da governança, tem investido nesse processo de conscientização dos seus supervisores. Na visão dos analistas e assistentes, a empresa, apesar de ainda precisar melhorar alguns processos, possui um bom nível de governança, o que pode promover maior confiança entre os *stakeholders*, uma vez que indica que a empresa está trabalhando para

diminuir os conflitos de interesses existentes. Contudo, os colaboradores não mostraram interesse em conhecer melhor a empresa em que trabalham.

PALAVRAS-CHAVE: Governança corporativa, Colaboradores, Indústria de calçados.

1 | INTRODUÇÃO

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) explica que a governança corporativa é um sistema pelo qual as empresas e organizações são incentivadas, monitoradas e dirigidas. Para o Instituto, envolve também os relacionamentos entre diretoria, conselho de administração, sócios, órgãos de fiscalização e controle e as demais partes interessadas.

Conforme a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2014), para as companhias evoluírem no mercado de capitais, existe uma relação intrinsecamente ligada à boa governança corporativa. Para essa autarquia, empresas que têm em sua estrutura uma administração profissional, com o objetivo de ganhar mercado, estão à frente daquelas que têm medo de se expor ao mercado de valores mobiliários.

Estudos sobre governança corporativa foram realizados sob a perspectiva dos usuários em hospitais (LIRA et al., 2017; FERREIRA; SARAIVA, 2018), contudo, não foram encontrados estudos em indústrias de calçados. Nesse sentido, tem-se a seguinte questão de

pesquisa: Qual a visão dos colaboradores de uma indústria de calçados sobre governança corporativa? Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar a visão dos colaboradores de uma indústria de calçados sobre governança corporativa.

Justifica-se esse estudo, tendo em vista que a governança corporativa é um tema de grande relevância no meio acadêmico. Além disso, diversos trabalhos estão sendo elaborados nessa temática (MARINELLI, 2005; CUSTÓDIO et al., 2006; FERNANDES, DIAS, CUNHA 2010; MELO et al., 2013), todavia, é importante também verificar a visão dos colaboradores de uma indústria que está em processo de implantação da governança corporativa.

Este artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A seguir explora-se o referencial teórico sobre o tema, seguida pela descrição dos aspectos metodológicos empregados, evidenciando todas as etapas para a obtenção dos dados e do objeto de estudo. Em sequência apresenta-se o detalhamento da análise dos dados e as considerações finais com síntese dos resultados, limitações e recomendações para futuros estudos, finalizando com a apresentação das referências bibliográficas utilizadas.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção são apresentados conceitos, o processo de evolução e os princípios da governança corporativa. Por fim são evidenciados estudos correlatos sobre a temática.

2.1 Governança Corporativa

A governança pode ser entendida como um sistema de administração e exercício do poder em empresas e demais organizações. Como todo sistema, é formado por estruturas, relações, processos e um objetivo a ser atingido. Entre as estruturas de governança estão as assembleias de sócios, o conselho de administração e a diretoria. As relações reportam-se a todo campo de interação entre essas estruturas, enquanto os processos são as maneiras como as atividades são desempenhadas, avaliadas e monitoradas. O objetivo desse sistema é gerenciar a empresa ou a organização da melhor forma possível, para que tenha maiores chances de alcançar seus objetivos e contribuir para sua longevidade (CVM, 2014).

Para Alves (2001), a governança é um conceito que pode ser disseminado de várias formas, desde a métodos de gestão da empresa (governança corporativa), quanto a meios de preservação do meio ambiente (governança ambiental) ou quanto às formas de combate ao suborno e à corrupção de funcionários públicos (governança pública). O autor ainda relata que o conceito de governança tem como ponto de partida a busca do aprimoramento do comportamento das pessoas e das instituições.

Williamson (1996) elucida que a governança corporativa é uma ferramenta de transparência, justiça e responsabilidade por parte das organizações ao se relacionar aos seus interesses de negócios, bem como ao se relacionar com a sociedade. Para

Diniz (2004, p. 14), é “a forma como a empresa toma suas decisões e respeita as outras instâncias de poder e de autoridade”.

Ressalta-se que existem vários conceitos que procuram explicar a governança corporativa. Há uma tendência para ser um conjunto de mecanismos ou estrutura de poder pela qual as organizações são monitoradas, dirigidas ou controladas, para isso, devem especificar os direitos e as obrigações entre os diversos agentes envolvidos na geração de valor. Esses agentes são os acionistas, o conselho de administração, o conselho fiscal, a diretoria executiva e a auditoria independente (FREITAS et al., 2018).

Rahim e Alam (2014) alegam que o tema está ligado às regras de decisão de negócios. Os autores defendem que é uma forma de direcionamento dos mecanismos internos organizacionais por meio do estabelecimento de regras, envolvendo costumes, políticas, leis e instituições que influenciam o modo como uma corporação é controlada.

A governança corporativa também pode ser compreendida como um conjunto de práticas, princípios e atitudes, aptos a melhorar o clima de transparência das atividades da companhia, reduzindo assim assimetria de informações. Esse procedimento contribui para a diminuição do conflito de agência, propiciando uma melhor performance da organização (RIBEIRO, 2016). Segundo Jensen e Meckling (2008), o conflito de agência representa o conflito de interesses existentes na relação entre o administrador (agente) da organização e os detentores do capital próprio externo e do capital de terceiros (principais). Nessa perspectiva, a governança corporativa pode ser representada por um conjunto de regras e práticas que visa a reduzir os conflitos ou os problemas de agência, utilizando-se de mecanismos de incentivo e de controle (SILVEIRA, 2004).

Além disso, pode ser percebida como o conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento. Os fornecedores de recursos são os credores e os acionistas predispostos a injetar recursos na empresa, proporcionalmente à existência de estruturas de proteção contra a expropriação por parte de gestores e acionistas controladores (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Custódio et al. (2006) argumentam ainda que a governança corporativa se constitui em um complexo de medidas adotado para dirigir, monitorar e proteger as inter-relações entre os integrantes da estrutura empresarial, bem como suplantar as imperfeições da legislação societária. Ribeiro (2016) complementa também que na maioria das vezes tem-se que o modelo de governança corporativa adotado pelas empresas depende do ambiente institucional em que elas se estabelecem no mercado.

Um sistema de governança corporativa possui dois objetivos essenciais: proporcionar uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa, visando à maximização de valor, e estabelecer responsabilidades e outros tipos de salvaguardas. O objetivo é evitar que os gestores (*insiders*) promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento dos acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*) (CERDA, 2000).

A expressão estrutura de governança surgiu na década de 1970 para relacionar as transações econômicas pelas rotinas das organizações. Na década de 1980, a definição de governança corporativa foi integrada ao direito corporativo americano para expressar a ideia do processo institucional que coordenasse o acesso dos financiadores das empresas abertas ao valor da empresa e à forma de os financiadores administrarem sua geração (SÁ, 2003).

Para Fernandes, Dias e Cunha (2010) a governança corporativa no Brasil teve início em 1994, quando começaram as discussões em torno da criação de um órgão que definisse padrões a serem adotados pelos conselhos de administração no intuito de reduzir suas deficiências. Contudo, para a CVM, as discussões sobre governança corporativa no Brasil começaram somente em 1995, com a criação de um instituto privado voltado especificamente para a temática. Inicialmente esse instituto foi denominado Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). Em 1999, sua denominação foi alterada para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Aos poucos, o IBGC tornou-se reconhecido nacional e internacionalmente, assumindo a liderança nos debates sobre questões de governança no país e na América Latina (CVM, 2014).

Atualmente, o modelo empresarial brasileiro passa por um momento de transformação. Antes as empresas tinham seu controle e administração eminentemente familiar e um controle acionário centralizado, com acionistas minoritários apáticos e conselhos de administração sem poder de decisão. Recentemente, há uma nova estrutura de empresa, assinalada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão (ALVES, 2001).

Com a abertura econômica, a disseminação dos negócios e o desenvolvimento das empresas, surgiu a necessidade de crédito e de uma estrutura de capital que possibilitasse a ampliação da escala produtiva. Diante desse cenário, as empresas iniciaram um processo de abertura do capital, o número de proprietários aumentou e a necessidade de uma administração profissional ficou evidente (CLEMENTE, 2004).

Nesse sentido, a governança corporativa, por meio de um conjunto de mecanismos, representa então uma ferramenta capaz de alavancar o desempenho econômico-financeiro das empresas. Também garante, aos fornecedores de recursos financeiros, o retorno de seus investimentos (TAVARES FILHO, 2006).

De acordo com a análise de Silveira (2005), empresas que possuem uma estrutura de governança corporativa apropriada às práticas recomendadas pelos agentes de mercado, apresentam melhores resultados e o preço de suas ações é mais bem avaliado pelo mercado. Além disso, o autor destaca que superam empresas com uma estrutura de governança não tão adequada.

Essas boas práticas tendem a propiciar redução do custo de capital nos médio e longo prazos em virtude da redução do risco para os *stakeholders*, além de melhorar a qualidade

e transparência das informações prestadas pelas companhias. Tudo isso impacta de forma positiva, direta ou indiretamente, no resultado da companhia e, conseqüentemente, gera condições para aumento da riqueza dos acionistas. Assim, entende-se que o desempenho econômico melhora, aumentando o retorno sobre o investimento e o valor da empresa (TAVARES FILHO, 2006).

Além de proteger os investidores, a adoção da política da boa governança tende a valorizar as empresas que a praticam, pois os investidores entendem que os retornos de suas aplicações implicarão ganhos generalizados. Dessa forma, podem contribuir para o crescimento mútuo, aumentando o nível de satisfação de todos os *stakeholders* relacionados à empresa (STEINBERG, 2003). Com o decorrer do tempo, constatou-se que os investidores estavam predispostos a pagar mais por empresas que empregavam boas práticas de governança corporativa e que tais práticas não somente beneficiavam os interesses de seus proprietários, mas também a longevidade das organizações (CVM, 2014).

Cumprir destacar que a adesão às boas práticas de governança não é uma blindagem de segurança contra os riscos dos investimentos no mercado de capitais. Essa adesão é uma indicação da postura das companhias em relação a valores, como transparência, integridade das informações, conformidade com a regulamentação e adoção de modelos confiáveis de gestão. Companhias mais complexas, que sofrem influência de variáveis contingenciais, adotam melhores práticas de governança com o intuito de se adequar ao meio em que se encontram (ROSSETTI; ANDRADE, 2011).

Percebe-se, então, que a temática governança corporativa vem ganhando espaço, haja vista sua elevada importância por ser responsável por mudanças nos modelos de gestão, no desempenho e conseqüentemente no valor da empresa (COSTA, 2008).

2.2 Princípios da Governança Corporativa

Mesmo existindo normas impostas por órgãos reguladores, bolsas de valores e da legislação, a maior parte das boas práticas de governança corporativa é voluntária. Para ser vista com bons olhos pelos investidores é necessária a adoção de boa parte delas (CVM, 2014). Visto isso, com o intuito de facilitar a aplicação da governança nas empresas e demais organizações, o IBGC elaborou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que já está em sua quinta edição. Nesse código há quatro princípios: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

O princípio da transparência corresponde ao 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 se restringe ao desempenho econômico-financeiro, abrangendo também demais fatores, inclusive intangíveis, que orientam a ação gerencial e que coordenam à preservação e à otimização do valor da organização (IBGC,

2015). A CVM (2014) acrescenta, ainda, que as organizações as quais embasam suas ações na transparência, permitem a todos os interessados uma maior aproximação ao seu negócio, sejam investidores ou clientes.

O princípio da equidade qualifica-se pelo tratamento íntegro e imparcial dos sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), analisando seus direitos, deveres e interesses. Na prestação de contas (*accountability*), os agentes de governança, identificados como os administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, devem prestar contas de sua atuação de modo acessível, simples e no tempo correto, assumindo completamente as consequências de seus atos e omissões. Devem atuar com zelo e consciência no seu campo de atuação (IBGC, 2015).

Com relação ao princípio da responsabilidade corporativa, o IBGC (2015) aponta que os agentes de governança devem zelar pela viabilidade das organizações, mirando na preservação de seu valor e sua longevidade, reduzindo as externalidades negativas e aumentando as positivas. A CVM (2014) enfatiza também que o administrador deve considerar suas decisões sempre pensando na perpetuidade da empresa, resguardando seu valor e os benefícios para os envolvidos com a organização.

Na mesma perspectiva, a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) também desenvolveu princípios de governança corporativa. Essa instituição tem como missão “promover políticas que melhorem o bem-estar econômico e social em todo o mundo”. Dessa forma foram desenvolvidos seis princípios: (i) assecuração da base para uma estrutura eficaz de governança corporativa; (ii) direitos e tratamento equitativo dos acionistas e principais funções de propriedade; (iii) investidores institucionais, bolsas de valores e outros intermediários; (iv) papel das partes interessadas; (v) divulgação e transparência; e (vi) responsabilidades do conselho (OECD, 2017).

O primeiro princípio está relacionado à assecuração da base para uma estrutura eficaz de governança corporativa. Essa estrutura deve promover mercados transparentes e justos, bem como alocação de recursos. Tem como objetivo manter e fortalecer a contribuição para a integridade do mercado e desempenho econômico (OECD, 2017).

Referente aos direitos e tratamento equitativo dos acionistas e principais funções de propriedade, esclarece-se que a estrutura de governança corporativa deve proteger, facilitar e assegurar o exercício dos direitos dos acionistas e conceder tratamento equitativo a todos, incluindo minoritários e estrangeiros. Todos os acionistas devem ter a oportunidade de obter reparação efetiva por violação de seus direitos (OECD, 2017).

Acerca dos investidores institucionais, bolsas de valores e outros intermediários, a estrutura de governança corporativa deve fornecer incentivos sólidos ao longo da cadeia de investimento. Além disso, tem que prever mercados de ações para funcionar em um caminho que contribui para a boa governança corporativa (OECD, 2017).

A respeito do quarto princípio, que explana sobre o papel das partes interessadas na governança corporativa, o quadro de governança deve reconhecer os direitos das partes

interessadas estabelecidas por lei ou através de acordos mútuos. Da mesma forma, deve incentivar a cooperação ativa entre empresas e as partes interessadas na criação de riqueza, empregos e sustentabilidade, visando serem empresas financeiramente sólidas (OECD, 2017).

Em relação à divulgação e à transparência, a estrutura de governança deve assegurar que a divulgação oportuna e precisa seja feita sobre todos os assuntos materiais relativos à corporação. Tem que incluir a situação financeira, o desempenho, a propriedade e a governança da companhia. Sobre as responsabilidades do conselho, a estrutura de governança deve assegurar a orientação estratégica da empresa, o monitoramento efetivo da gestão e que o conselho de administração deve prestar contas da empresa aos acionistas (OECD, 2017).

Esse tópico foi importante para demonstrar o crescimento e a importância da governança corporativa nos últimos anos. Percebe-se que a temática foi bastante estudada por diversos autores que a utilizaram para variadas análises. Nota-se que o aperfeiçoamento das práticas de governança está relacionado ao desenvolvimento de melhores estruturas organizacionais.

2.3 Estudos sobre Governança Corporativa

A governança corporativa tem sido tema de diversos trabalhos envolvendo a temática. Nesse sentido, destacam-se os estudos dispostos a seguir.

Domingues, Muritiba e Muritiba (2016) verificaram se a boa governança corporativa em micro e pequenas empresas levava a internacionalização. Os autores identificaram que as empresas com a composição da alta administração aberta (maior quantidade de membros independentes) possuem maior grau de postura proativa para a internacionalização do que as empresas com composição fechada, demonstrando a diferença que a governança corporativa pode fazer nas empresas.

Ribeiro (2016) analisou junto aos dirigentes se havia ou não influência da governança corporativa nos *stakeholders* das entidades esportivas. Os dirigentes destas entidades, foram unânimes em afirmar e confirmar que a governança corporativa, por meio de seus princípios balizadores, em especial a transparência, é essencial, e que, portanto, exerce influência positiva nos *stakeholders* das suas respectivas entidades. Visto isso, ainda elucida que a governança corporativa pode ser um manual que proporcione o surgimento, a socialização, o fomento e a disseminação de práticas organizacionais saudáveis e eficientes para todas as entidades esportivas, além de proteger e assegurar a todos os stakeholders envolvidos seus interesses.

Lira et al. (2017) pesquisaram sobre como a governança corporativa contribui para a melhoria do desempenho em um hospital privado e observaram em sua pesquisa que o Conselho de Administração passou a ser o instrumento estimulante de todas as iniciativas dentro do corpo das boas práticas de governança, porém toda a cadeia de gestores

estava envolvida no sentido de prover decisões mais céleres e pelas pessoas apropriadas. Verificaram poucas barreiras de implantação no processo e os impactos mapeados no desempenho hospitalar são menos tangíveis, sendo direcionados para os aspectos de gestão: linha decisória mais clara e rápida, melhor alinhamento de esforços por toda a organização, desenvolvimento de lideranças, criação de cultura de prestação de contas mais efetiva (*accountability*).

Seguindo os estudos, Ferreira e Saraiva (2018) abordaram a governança em um hospital filantrópico em Minas Gerais, tendo como um dos principais objetivos identificar as características da governança no hospital. Uma das características da governança encontrada no hospital se refere às práticas de responsabilidade e participação que apresentou pontos positivos e negativos. O ponto positivo foi que alguns empregados apontaram o interesse de participação da gestão na busca de elevar ao máximo o interesse de todos. Por outro lado, alguns empregados abordaram uma falha da gestão em propiciar uma relação mais ativa entre seus empregados de forma a oportunizar um melhor relacionamento a fim de maximizar o desempenho do hospital e essa falha implica ao hospital um ambiente sem interação além de não existir um a liberdade de expressão o que tornaria o hospital mais organizado e dinâmico.

Almeida et al. (2018) analisaram as práticas de governança corporativa e o desempenho nas empresas de capital aberto do subsetor construção e engenharia listadas na BM&FBovespa. Em sua análise de influência, constataram que o índice de governança é capaz de influenciar o desempenho, em todos os seus aspectos analisados: econômico, operacional e de valor. E tiveram sua hipótese aceita que a governança corporativa influencia positivamente o desempenho empresarial.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao objetivo da pesquisa, esse estudo utilizou-se da pesquisa descritiva, visando um maior conhecimento do tema e tornando-o mais compreensível. Vergara (1998, p. 45) define pesquisa descritiva da seguinte forma:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A abordagem do estudo é mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Para Richardson (2017), os métodos mistos contemplam todas as possibilidades, uma vez que combinam estratégias das pesquisas quantitativas e qualitativas, incluindo análises textuais e estatísticas. Para o autor, utilizar abordagens múltiplas gera respostas mais abrangentes, uma vez que as particularidades de cada abordagem sejam consideradas para obter benefícios significativos.

O instrumento de coleta de dados ajuda a coletar os dados necessários para o desenvolvimento do estudo. Assim sendo, utilizou-se a entrevista e o questionário como instrumentos de coleta de dados. Logo, foram realizadas análises textuais (entrevistas) e estatísticas (questionário).

De acordo com Marconi e Lakatos (2011), a entrevista é um dos instrumentos principais para a coleta de dados, pois ocorre uma conversa oral entre duas pessoas, o entrevistador e o entrevistado, de acordo com o tipo de entrevista o papel dos dois pode ser modificado. Todas as entrevistas têm um objetivo, colher informações importantes e entender as experiências e perspectivas das pessoas entrevistadas.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), o questionário é uma técnica de levantamento de dados primários e da importância à descrição verbal de informantes. Tem como pré-requisito a elaboração de um impresso próprio com questões a serem formuladas na mesma sequência para todos.

A unidade de análise estudada é uma indústria brasileira do setor calçadista listada no mercado de capitais. Ressalta-se que, por questões de confidencialidade, não foi divulgada a localização da entidade.

Para as entrevistas, foram realizadas cinco questões sobre o perfil e nove perguntas abertas acerca do conhecimento sobre governança corporativa para três gestores que estavam em cargos de supervisão no setor de controladoria, à época da pesquisa. O questionário também foi dividido em duas partes: perfil do respondente e conhecimento sobre governança corporativa. No questionário foram realizadas cinco perguntas sobre o perfil, duas questões fechadas, duas abertas e 10 afirmativas do tipo Escala Likert. O questionário foi aplicado com 14 analistas e assistentes, também do setor de controladoria da organização. A pesquisa foi realizada na matriz da empresa, no mês de setembro de 2018.

4 | DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção foi dividida em duas partes, a primeira analisa os resultados das entrevistas e a segunda, os resultados dos questionários aplicados.

4.1 Descrição e Análise das Entrevistas

Para melhor entendimento, os entrevistados foram divididos em “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2” e “Entrevistado 3”, eles são supervisores na controladoria, na matriz da organização. Tendo em vista que o objetivo deste estudo analisar a visão dos colaboradores de uma indústria de calçados sobre governança corporativa, inicialmente foi questionado aos entrevistados sobre o que eles entendiam sobre governança corporativa.

São as diretrizes que regem uma instituição. Este sistema, podendo ser um setor da Cia, envolve todos os sócios, diretores, etc. (Entrevistado 1)

É a forma ou maneira ideal como uma organização deve se estruturar para obter melhor funcionamento e sustentabilidade. (Entrevistado 2)

Governança Corporativa é o conjunto de normas, controles e práticas, que sustentam o modo como a organização atua, tanto internamente, como frente a terceiros. (Entrevistado 3)

Percebe-se então que os supervisores conhecem o tema, o que é muito importante para a organização, uma vez que os gestores devem compreender, além de suas atividades, o funcionamento da organização como um todo. Esse fato é complementado pela CVM (2014), a qual expôs que a governança corporativa é um sistema de administração e exercício do poder em empresas e é formado por estruturas, relações, processos e um objetivo a ser atingido.

Questionados sobre como seria a estrutura de governança da empresa, houve afinidade entre as respostas de dois entrevistados. O Entrevistado 1 afirmou que “é composta pelo conselho de administração, diretoria e conselho fiscal” e o Entrevistado 2 detalhou mais: “Possui o conselho de administração, eleito pelos acionistas, e que este conselho elege, a cada período determinado, a diretoria da empresa. Possui também um conselho fiscal e está em processo de instituir uma secretaria de governança corporativa”, trazendo uma nova informação sobre a criação de uma secretaria voltada ao tema, com isso demonstra que a empresa está buscando evoluir com o sistema. Verifica-se que esses supervisores souberam explicar a estrutura de governança da empresa. Contudo, o Entrevistado 3 explicou de forma diferente e ainda acrescentou um fato novo, que é a falta da normatização das auditorias internas: “A empresa possui cultura forte. Possui várias normas formalizadas, como o código de conduta, mas tem muito o que formalizar ainda, como a política de auditorias”.

Nesse caso, constata-se um desacordo no entendimento de estrutura de governança do Entrevistado 3, porém é totalmente aceitável, visto que, para Alves (2001), o conceito de governança pode ser disseminado de várias formas, já que o conceito tem como ponto de partida a busca do aprimoramento do comportamento das pessoas e das instituições.

Ao serem indagados sobre os princípios de governança corporativa, os Entrevistados 1 e 3 responderam que a transparência é o princípio mais importante na visão da empresa e nas suas visões como colaboradores. Isso demonstra que a organização obteve êxito nas divulgações internas e externas, ao fazer com que seus colaboradores percebessem a importância desse princípio, não ficando restrito apenas ao mercado de capitais em geral.

Por outro lado, o Entrevistado 2 entende que para a empresa “...o mais importante é a responsabilidade corporativa...” e na sua visão “...a equidade seria o mais importante, ou deve ter uma atenção toda especial”. Esse fato indica que a empresa talvez não esteja tratando as partes relacionadas de forma equitativa, motivo pelo qual foi destacado por esse entrevistado. Identifica-se, portanto, que não há unanimidade nas respostas, o que demonstra que a empresa não foca em um único princípio, ao expor seus interesses.

Questionados sobre como se deu o processo de implantação da governança corporativa na empresa, os Entrevistados 2 e 3 convergiram em suas respostas, externando que foi no momento da abertura do capital na Bolsa de Valores. Em compensação, o Entrevistado 1 respondeu que “Ainda está em processo de implantação” e complementou afirmando que “Atualmente, como foi comentado nos resultados da companhia do exercício passado, está sendo investido 1% da receita no desenvolvimento da governança corporativa”. Essa informação expressa que somente um colaborador está atento ao que a empresa divulga, enquanto os demais acreditam que o processo já foi implementado, no momento da abertura de capitais, sugerindo que talvez o processo de governança ainda precise ser explicado de forma mais incisiva aos colaboradores.

Ao serem indagados sobre os benefícios com a implantação da governança corporativa, os entrevistados evidenciaram: o desenvolvimento das políticas de auditorias internas, a organização, o controle mais apurado, a transparência, o desenvolvimento e profissionalização, maior clareza e transparência da empresa com o mercado. Essa situação demonstra que os colaboradores percebem as ações positivas da empresa referentes à governança corporativa, o que está de acordo com o entendimento de Rossetti e Andrade (2011) ao destacarem que a adesão às boas práticas de governança é uma indicação da postura das companhias em relação a valores, como transparência, integridade das informações, conformidade com a regulamentação e adoção de modelos confiáveis de gestão.

Acerca das principais dificuldades de implantação do processo, os entrevistados responderam o que segue:

A padronização de alguns processos, pois, de um lado, tem seus pontos positivos devido ao futuro com novos colaboradores, mas prende a inovação destas atividades, deixando uma visão engessada destes processos. (Entrevistado 1)

Insegurança no mercado, além do feito de ser empresa familiar, tendo cultura peculiar. (Entrevistado 2)

A meu ver, está relacionado ao fato de ser uma empresa familiar, e teve que mudar algumas coisas tornando-se mais “profissional”. (Entrevistado 3)

Observa-se que os Entrevistados 2 e 3 destacaram que a maior dificuldade foi o fato de a empresa ter origem familiar e ter que se enquadrar aos parâmetros do mercado. O Entrevistado 3 destacou que a empresa deveria se tornar mais “profissional”. Entende-se por profissionalização o aperfeiçoamento em cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, na sua área de atuação ou áreas afins. Isso corrobora com a afirmação de Alves (2001) que as empresas tinham seu controle e administração eminentemente familiar e um controle acionário centralizado e conselhos de administração sem poder de

decisão e, atualmente, há uma nova estrutura de empresa, assinalada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão.

Em contrapartida, o Entrevistado 1 explicou que a principal dificuldade estava relacionada à padronização de processos, o que “prende a inovação”, tornando inflexível alguns processos, tornando-se um problema, mas que pode ser solucionado com comunicação.

Acerca dos *stakeholders* da organização, os entrevistados foram unânimes em afirmar que os acionistas eram as partes interessadas. Além deles, o Entrevistado 1 falou do mercado financeiro. O Entrevistado 3 complementou com “...governo, trabalhadores, clientes, fornecedores” e o Entrevistado 2 abordou também a “...sociedade em geral.” Consta-se então que o primeiro tem a visão que somente os proprietários da empresa e o mercado financeiro são partes interessadas, enquanto os demais entendem que as partes interessadas vão desde os funcionários até o governo.

Sobre o que a empresa espera de seus colaboradores, na visão da gestão, é possível destacar o que se segue:

Obediência dos valores da empresa e cumprimento do contrato de trabalho.
(Entrevistado 1)

Espera que cada vez mais os colaboradores internalizem a importância de adaptar à melhor estrutura de governança corporativa, visando a sustentabilidade do negócio, fruto das conformidades adotadas e práticas pelo corpo funcional (*compliance*). (Entrevistado 2)

Entregas de qualidade - eficiência e eficácia, comprometimento, paixão pela empresa. (Entrevistado 3)

Percebe-se que a parte relativa ao trabalho desenvolvido de forma correta foi salientada por todos os colaboradores. Merece evidência a fala do Entrevistado 2 ao afirmar que se espera que “...os colaboradores internalizem a importância da governança...” para “...a sustentabilidade do negócio...”, o que foi corroborado com o Entrevistado 3 ao dizer espera-se do colaborador “paixão pela empresa”.

Quando questionados sobre o que eles esperam da empresa, obteve-se:

Que siga respeitando os princípios legais e valorizando as pessoas.
(Entrevistado 1)

Absorção das melhores práticas de governança corporativa existentes no mercado, seguindo os princípios ensinados pelo IBGC. (Entrevistado 2)

Que seja competitiva, que cresça, que seja bem vista pelos clientes e a sociedade, que incentive e exerça o profissionalismo. (Entrevistado 3)

Nota-se, a partir das falas dos entrevistados, que os colaboradores esperam que a empresa continue atuando no mercado com solidez. Esse fato é explicitado no discurso do Entrevistado 3 “Que seja competitiva, que cresça...”. Em contraponto, observa-se também uma preocupação quanto à continuidade da utilização de práticas estabelecidas, ao afirmarem que a empresa deve seguir “...respeitando os princípios legais...” (Entrevistado 1) e deve absorver as “...melhores práticas de governança corporativa...” (Entrevistado 2). Além disso, merece destaque a colocação do Entrevistado 1 ao dizer “Que siga [...] valorizando as pessoas”, mostrando que a empresa está comprometida com a valorização dos funcionários.

Percebe-se então que, na visão dos supervisores, a entidade pratica os princípios de governança corporativa definidos pelo IBGC (2015): transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

4.2 Descrição e Análise dos Questionários

Para a segunda parte da análise dos dados, voltada ao questionário, buscou-se analisar semelhanças e variações entre as questões aplicadas. Inicialmente indagou-se aos respondentes sobre se já tinham ouvido falar em governança e, caso afirmativo, em que local. Todos afirmaram que já ouviram falar, sendo que 11 ouviram isso na empresa, o que mostra que a organização está preocupada em comunicar aos funcionários sobre a nova prática.

Também foi solicitado que avaliassem o nível de conhecimento sobre governança corporativa. Seis afirmaram conhecimento básico e dois, conhecimento razoável. Somente três colaboradores admitiram ter conhecimento nenhum sobre o assunto, enquanto dois, nível intermediário. Logo, percebe-se que a maioria dos analistas e assistentes entende, pelo menos, minimamente sobre governança corporativa.

Em seguida, foram feitas 10 afirmativas que os colaboradores tinham a opção de escolher de 1 a 5. Se marcasse 1, significava que discordava totalmente, e 5, se concordasse totalmente. Na Tabela 1 encontra-se a estatística descritiva das respostas.

	Afirmativas	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Moda
1	Eu conheço a visão, missão e valores da empresa.	4,86	0,36	4	5	5
2	De forma geral, estou satisfeito com a empresa.	3,79	0,89	2	5	4
3	Os valores da empresa são divulgados entre os colaboradores frequentemente.	4,50	0,76	3	5	5
4	São disponibilizados aos colaboradores informações de seu interesse.	3,07	1,21	1	5	4
5	A empresa zela pelo relacionamento com seus colaboradores.	4,00	0,88	3	5	5
6	Estou satisfeito com a comunicação da empresa com seus colaboradores.	3,93	0,83	3	5	3

7	O acesso aos gestores é descomplicado.	3,79	0,80	3	5	3
8	Os objetivos da organização são amplamente divulgados entre todos os colaboradores.	4,14	1,03	2	5	5
9	Eu conheço os objetivos da organização de curto, médio e longo prazo.	2,93	1,00	1	4	4
10	Os colaboradores participam do processo decisório.	1,86	1,03	1	4	1
Média geral		3,69	0,88	2,30	4,80	3,90

Tabela 1 – Estatística descritiva das afirmativas

Fonte: Elaborado pelos autores.

A afirmativa sobre a visão, missão e valores, demonstrou que os respondentes têm segurança sobre esse assunto, visto que, a média 4,86, apresentando o menor desvio-padrão (0,36), o que demonstra respostas bem homogêneas. Esse fato denota que a empresa tem despendido esforços para divulgar a visão, missão e valores, o que é um fator positivo, pois deixa claro aos colaboradores o objetivo da organização.

Quanto à satisfação com a organização de forma geral, houve uma média de 3,79, com um desvio-padrão próximo de 1 (0,89), provavelmente decorrente de pessoas que discordavam (mínimo 2) da afirmativa. Contudo, a moda (4) mostra que a maioria dos participantes concorda com a assertiva. O que pode justificar essa insatisfação pode ter relação com o cargo exercido e o salário, pontos bem sensíveis. Mas ressalta-se que, apesar disso, a empresa deve estar atenta à satisfação dos seus funcionários.

Sobre a divulgação frequente dos valores da empresa, houve uma média de 4,50 e um desvio-padrão de 0,76. Ressalta-se que o desvio-padrão foi menor que a do enunciado anterior, decorrente de pessoas indiferentes com a assertiva (mínimo 3).

Acerca da disponibilização de informações de interesse dos colaboradores, a média foi de 3,07 com o maior desvio-padrão (1,21), evidenciando que as amostras ficaram mais afastadas da média. Talvez a diferença nos resultados possa ser explicada pelo tempo de serviço dos colaboradores na empresa.

Referente ao zelo pelo relacionamento com seus colaboradores, a média (4) mostra que a empresa realmente está preocupada com o relacionamento com sua maior parte interessada, os colaboradores, porque se os funcionários não “vestirem a camisa” da empresa, não é possível alcançar melhores resultados. Além disso, verifica-se que há uma boa responsabilidade corporativa.

Referente à satisfação com a comunicação da empresa com seus colaboradores, obteve-se uma média de 3,93, com um desvio-padrão de 0,83, também por pessoas indiferentes a essa assertiva.

A respeito do acesso aos gestores ser descomplicado, houve uma média de 3,79 e um desvio-padrão próximo de 1 (0,80), sendo a maioria dos respondentes indiferente sobre

o assunto, já que a moda foi 3. Cumpre ressaltar que a atividade exercida na empresa pode ser um elemento que explique o resultado, considerando que determinados cargos necessitam de maior interação com os gestores que outros.

Referente à divulgação ampla dos objetivos da organização, observa-se uma média de 4,14, mostrando que os respondentes concordam com essa assertiva, com exceção de uma pessoa que discorda (mínimo de 2), o que levou a um desvio-padrão de 1,03. Esse fato indica que nem todos os colaboradores enxergam que a empresa divulga amplamente seus objetivos.

Em relação ao conhecimento dos objetivos da organização, verificou-se uma média de 2,93, o que permite inferir que, apesar da empresa divulgar seus valores e mostrar uma boa transparência, os colaboradores não demonstram interesse em aprofundar seus conhecimentos sobre os objetivos da organização.

A participação dos colaboradores no processo decisório apresentou a menor média (1,86) e a menor moda (1), evidenciando que as decisões continuam concentradas na alta gestão. Esse fato pode ser explicado pela empresa ser de controle familiar, o que dificulta o acesso ao processo decisório.

Na Tabela 2 é possível verificar a média e o desvio-padrão por nível de conhecimento dos respondentes sobre governança corporativa, níveis esses que foram informados pelos próprios respondentes, no próprio questionário, assinalando entre nenhum, razoável, básico, intermediário ou avançado.

Conhecimento	Média	Desvio-padrão
Nenhum	3,47	0,76
Básico	3,78	0,91
Razoável	3,37	0,85
Intermediário	4,20	0,42

Tabela 2 – Estatística descritiva por nível de conhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando a Tabela 2, percebe-se que a média de quem afirmou ter nenhum conhecimento ficou próxima de 3, mostrando que a maioria desses respondentes ficaram indiferentes às afirmativas. Em contrapartida, a média dos que disseram ter conhecimento básico foi de 3,78, mas apresentaram uma maior distância da média (desvio-padrão de 0,91).

Referente aos colaboradores que se identificaram com nível razoável, observa-se a menor média (3,37) entre os níveis de conhecimento. Quem afirmou ter conhecimento intermediário também apresentou a maior média (4,20) e o menor desvio-padrão (0,42). De acordo com esse resultado, pode-se concluir que as pessoas com maior conhecimento

em governança corporativa são as que mais acreditam que a empresa está utilizando os princípios de governança.

Em geral, na visão dos colaboradores analistas e assistentes, com uma média de 3,69, a empresa apresenta um bom nível de governança corporativa, reforçando seu nível na Bolsa, Brasil, Balcão (B3), que se enquadra no Novo Mercado, apesar de ainda precisar melhorar alguns aspectos. Contudo, isso é plausível, já que, conforme afirmado por um dos supervisores, a empresa ainda está em processo de implantação da governança corporativa. Logo, espera-se que gradativamente vá ocorrendo mudanças com o objetivo de deixar a empresa mais transparente, equitativa, que preste contas mais eficientemente e apresentando uma melhor responsabilidade corporativa.

Ressalta-se, entretanto, que essas questões são estritamente individuais e os quesitos, idade, nível de escolaridade e nível de conhecimento sobre governança corporativa têm grande influência no resultado.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo analisar a visão dos colaboradores de uma indústria de calçados sobre governança corporativa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem mista, realizada por meio de aplicação de entrevistas com os supervisores e questionários com analistas e assistentes do setor de controladoria.

Percebeu-se que os supervisores compreendem o tema governança corporativa e conhecem a estrutura de governança da empresa. Para dois entrevistados, o princípio mais importante na visão da empresa é a transparência. Por outro lado, um entrevistado acredita que a empresa deveria ter maior atenção ao princípio da equidade, ao invés da responsabilidade corporativa. Esse fato pode indicar que esse funcionário não sente que há um tratamento equitativo entre os funcionários.

Acerca do processo de implantação, verificou-se que a empresa ainda está implantando a governança corporativa e a abertura de capital apenas iniciou esse processo. Sobre os benefícios trazidos com a implantação da governança corporativa, foram destacados: controle, transparência, profissionalização, desenvolvimento, políticas de auditoria interna. Esses benefícios apontados mostram que a empresa está adotando as boas práticas de governança, uma vez que foram indicadas posturas em relação a valores, conforme destaca Rosseti e Andrade (2011).

A origem familiar da empresa foi apontada como principal dificuldade, logo, a empresa teve que se profissionalizar. Quanto às partes interessadas, os entrevistados apontaram principalmente os acionistas, além de funcionários, clientes, fornecedores e sociedade em geral. Logo, os supervisores mostraram conhecer o tema abordado, a estrutura de governança da empresa, os princípios atendidos, além de compreenderem os benefícios e as dificuldades da implantação.

Para os analistas e assistentes, a empresa apresenta um bom nível de governança corporativa, contudo, verificou-se que ainda é preciso melhorar pontos como: acessibilidade aos gestores e participação do processo decisório. Além disso, apesar da empresa divulgar amplamente sua visão, missão e valores, os funcionários se mostraram desinteressados em conhecer mais a empresa que trabalham.

Dessa forma, concluiu-se que a empresa, apesar de ainda estar em processo em implantação da governança corporativa, possui um bom nível de governança. Esse fato promove maior confiabilidade entre as partes interessadas, uma vez que se visualizou, pelos colaboradores, que a entidade está trabalhando para diminuir os conflitos de interesses. Dessa forma, esse trabalho mostrou a visão de colaboradores sobre governança corporativa, que são considerados por alguns autores como as principais partes interessadas de uma entidade.

Ressalta-se, entretanto, que este trabalho se limitou à participação de colaboradores com níveis de escolaridade entre graduação e pós-graduação, não sendo consideradas as opiniões de colaboradores com menor grau de escolaridade. Para pesquisas futuras, sugere-se a inclusão de mais colaboradores, com diferentes níveis de escolaridade, para verificar se os demais colaboradores têm visões semelhantes ou diferentes ao encontrado nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. T.; PARENTE, P. H. N.; LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Governança corporativa e desempenho empresarial: uma análise nas empresas brasileiras de construção e engenharia. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 100, p. 110-126, 2018.

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n. 4, p. 78-86, 2001.

CERDA, A. C. Tender offers, takeovers and corporate governance. **The Latin America Corporate Governance Roundtable**, São Paulo, April, 2000.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Mercado de valores mobiliários brasileiro**. 3. ed. Rio de Janeiro: 2014.

CUSTÓDIO, M. A.; TOLEDO FILHO, J. R.; TINOCO, J. E. P.; ELIAS, P. R. Caracterização da governança corporativa no Brasil e a importância da evidenciação nos informes contábeis. **Anais...** São Paulo: EAC/FEA/USP, 2006.

DINIZ, A. M. A reconstrução de uma empresária. **HSM Management**, n. 45, p. 10-16, 2004.

DOMINGUES, L. M.; MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N. Boa governança corporativa em micro e pequenas empresas leva à internacionalização?. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 53-78, 2016.

FERNANDES, N. A. C.; DIAS, W. O.; CUNHA, J. V. A. Governança corporativa no contexto brasileiro: um estudo do desempenho das companhias listadas nos níveis da BM&FBovespa. **Revista Organizações em Contexto**, v. 6, n. 11, p. 22-44, 2010.

FERREIRA, L. C.; SARAIVA, L. A. S. Governança corporativa em um hospital de Minas Gerais. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 1, p. 33-63, 2018.

FREITAS, G. A.; SILVA, E. M.; OLIVEIRA, M. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D. Governança corporativa e desempenho dos bancos listados na B3 em ambiente de crise econômica. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 100-119, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo, 2015.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 87-125, 2008.

LIRA, C. A.; CRAVEIRO, G. S.; LIMA, C. R. M.; LIMA, M. A. Governança corporativa em um hospital privado: um estudo de caso sobre o impacto no desempenho hospitalar. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 6, n. 3, p. 229-244, 2017.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARINELLI, M. Um estudo exploratório sobre o estágio da governança corporativa nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 7, n. 19, p. 57-66, 2005.

MELO, R. S.; BATISTA, P. C. S.; MACEDO, A. C. M.; COSTA, R. B. L. A contribuição da governança corporativa para o desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 79-92, 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO – OECD. **Methodology for assessing the implementation of the G20/OECD principles of corporate governance**, OECD Publishing, Paris, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

RAHIM, M. M.; ALAM, S. Convergence of corporate social responsibility and corporate governance in weak economies: the case of Bangladesh. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 4, p. 607-620, 2014.

RIBEIRO, H. C. M. Influência da governança corporativa nos stakeholders das entidades esportivas. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 3, p. 40-56, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SÁ, G. A revolução cultural no mercado acionário. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 2, p. 112-125, 2003.

SHLEIFER, A., VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2004.

STEINBERG, H. et al. **A dimensão humana da governança corporativa**. São Paulo: Gente, 2003.

TAVARES FILHO, F. **Rentabilidade e valor das companhias no Brasil: uma análise comparativa das empresas que aderiram aos níveis de governança corporativa da BM&FBOVESPA**. 2006. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM COMPARATIVO ENTRE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA E UMA EMPRESA PRODUTIVA

Data de aceite: 01/12/2020

Osnei Francisco Alves

Daniel Massakazu Onaka

RESUMO: A alta competitividade é apresentada no cenário mercadológico com grande evidência, e as organizações que não possuem um diferencial e não apresentam vantagem competitiva de forma clara ao mercado não sobrevivem por muito tempo no mundo dos negócios. Neste contexto, exige-se uma maior velocidade na apuração de resultados, na flexibilidade dos fluxos produtivos e na precisão das informações. Estes fatores tornam a controladoria um setor necessário não só nas grandes companhias, mas principalmente nas pequenas, que necessitam rapidamente unir planejamento, execução e controle, superando barreiras impostas pelo mercado e obtendo eficácia gerencial. Neste artigo evidenciou-se a importância da Controladoria nas organizações e por meio de um estudo de caso e uma análise qualitativa verificou-se a sua aplicabilidade, para isso foram utilizadas referências bibliográficas de livros impressos e digitais, além de uma pesquisa de campo. Foi realizada uma análise com a ligação entre a controladoria e a contabilidade, sua influência nas tomadas de decisões, evidenciando a importância da gestão no processo bem planejado nos âmbitos estratégico e operacional, propiciando a busca pela eficácia e eficiência nas organizações e

qual o papel da controladoria sobre este aspecto. Evidenciou-se como a informação, seus níveis, tipos e influências que podem sofrer sem uma controladoria eficiente. Houve a mensuração do valor da informação principalmente nos dias atuais, e num último estágio foi realizado um apanhado geral, das operações da controladoria e como a busca do seu objetivo principal que é auxiliar nas tomadas de decisões de todas as áreas da organização, e assegurar que todas as normas, leis e procedimentos sejam seguidos à risca e caso isso acontece tenha a tempestividade necessária para resolver qualquer divergência e assim assegurar o sucesso das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade, Controladoria, Organizações.

THE IMPORTANCE OF CONTROLLING FOR ORGANIZATIONS: A COMPARATIVE BETWEEN A LAW OFFICE AND A PRODUCTIVE COMPANY

ABSTRACT: High competitiveness is presented in the market scenario with great evidence, and organizations that do not have a differential and do not have a clear competitive advantage to the market do not survive long in the business world. In this context, greater speed is required in the calculation of results, the flexibility of production flows and the accuracy of information. These factors make controlling a necessary sector not only in large companies, but especially in small ones, which need to quickly unite planning, execution and control, overcoming market-imposed barriers and achieving managerial effectiveness. This article highlighted the

importance of Controllershship in organizations and through a case study and a qualitative analysis verified its applicability, for that were used bibliographic references of printed and digital books, as well as a field research. An analysis was conducted with the link between controllershship and accounting, its influence on decision making, and how important it is for management to have a well-planned strategic and operational process, search for effectiveness and efficiency in organizations and what role of the controllershship on this aspect. It was evidenced how the information, its levels, types and influences that can suffer without an efficient controllershship. The value of information was measured mainly in the present day, and at a last stage was made a general overview of the operations of the controllershship and as the pursuit of its main objective that is to assist in decision making in all areas of the organization, and ensure that all rules, laws and procedures are strictly followed and if this happens have the necessary time to resolve any divergence and thus ensure the success of organizations.

KEYWORDS: Accounting, Controllershship, Organizations.

1 | INTRODUÇÃO

A controladoria tem seu conceito fundamentado em dois enfoques, evidenciados por autores como Mosimann, que apresentam os mesmos sendo:

“a) como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa e, b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.” (MOSIMANN e OUTROS, 1993, p. 83)

Podemos observar que a controladoria pode ser compreendida como uma ciência interdisciplinar, que se utiliza de métodos da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade. Padoveze defende que a Controladoria pode ser considerada como uma evolução da Contabilidade, (PADOVEZE, 2012) “... esse campo de abrangência da Contabilidade conduziu que ela seja mais bem representada semanticamente pela a denominação de Controladoria”.

Após conceituarmos brevemente a Controlaria podemos começar a entender sua importância nas organizações, com um modelo de gestão definido e as informações oriundas de outras ciências, a Controladoria passa exercer um papel fundamental na tomada de decisão do Gestor, o autor (DALUZ, 2014) afirma que “A missão da Controladoria é assegurar que organização tenha acesso a um sistema de informações que habilitem os executivos tomar o melhor curso de ação entre as alternativas apresentadas.”

O objetivo principal do deste trabalho é destacar a importância da Controladoria comparando como ela tem sido aplicada nas organizações, e como objetivos secundários, a) conceituar a estrutura organizacional b) demonstrar a eficiência e eficácia, c) elencar o sistema organizacional da informação, e) demonstrar o resultado do estudo de caso.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria e as raízes da teoria contábil

Notoriamente toda ciência pode ser fundamentada pelas suas teorias, podemos destacar na Contabilidade e Controladoria, o ponto de vista de Gaultier e Underdown (1977 apud PADOVEZE, 2012 p.5) identificam como sendo a teoria da decisão, da mensuração e informação.

A teoria da decisão busca esclarecer como as decisões realmente acontecem, para a literal tomada de decisão, tem como objetivo solucionar problemas, manter um modelo eficaz para essas decisões. Decisões racionais dependem de informações precisas de qualidade.

A teoria da mensuração trabalha com problemas baseados na avaliação de dados, por isso se torna importante que seja estabelecida corretamente.

A teoria da informação tem o propósito atingir objetivos pelo uso eficiente das informações, de como utilizar todos os recursos da organização. A eficiência é expressas nas relações de *Inputs* e *outputs*.

Com essas breves definições podemos observar enfaticamente a importância da Controladoria nas organizações, porém para uma melhor defesa iremos demonstrar, os procedimentos de gestão, organização e estrutura em que baseamos nossa afirmação.

2.2 Modelo e processo de gestão

Para que se possa estabelecer um modelo de gestão, em um primeiro momento necessitamos observar quatro aspectos fundamentais da organização, sendo eles: a Visão, a Missão, Metas e Objetivos. A Visão da empresa define para onde a empresa esta caminhando, ou o caminho de onde deseja chegar, a missão define qual é o propósito da empresa, as metas são os caminhos que a empresa vai passar até chegar aos seus objetivos que são geralmente ligados aos números e datas que foram traçados anteriormente.

Após analisar esses aspectos fundamentais passamos a estruturar o modelo de gestão, criando processo de gestão, definindo o planejamento, execução e controle, avaliando o desempenho das áreas e dos gestores, definindo o processo decisório e definindo o comportamento dos seus gestores.

O processo de gestão não se limita ao seu planejamento, mas tem seu início nele e incorpora todas as etapas de execução das atividades, bem como o controle da execução das atividades, mas para que isso aconteça necessitamos de informações que são geradas e acumuladas em sistemas de informação que posteriormente fornecem subsídios para todas as etapas do processo.

Conforme (PADOVEZE, 2012) o planejamento se divide em duas fases: planejamento estratégico e operacional sendo que o planejamento operacional incorpora uma etapa adicional. A figura abaixo ilustra o conjunto do processo de gestão:

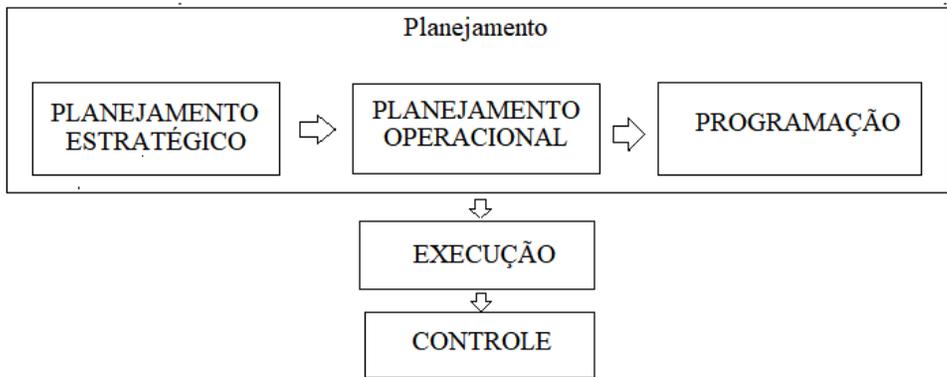


FIGURA 1 – autor (PADOVEZE, 2012, p. 27)

Planejamento estratégico é a etapa onde empresa formula ou reformula suas estratégias empresárias visando resultados futuros. Período de definição das políticas, diretrizes e os objetivos estratégicos. Nessa fase é realizada uma leitura dos cenários ambientais e da empresa, analisando-se as ameaças e oportunidades, confrontado seus pontos fortes e fracos.

Planejamento operacional define as políticas, diretrizes e objetivos operacionais em conformidade a estratégia empresarial e apresenta como produto final um orçamento operacional, quais serão os investimentos necessários para ativar a operação.

Programação consiste no ordenamento das necessidades, meios, recursos, ações, programas, comunicações necessárias para executar o plano operacional.

Execução é onde tudo acontece e deve estar em conformidade com o planejamento e programação previamente estipulados.

Controle deve ser contínuo e recorrente e deve avaliar se os planos e as execuções estão alinhados, compreendendo possíveis desvios, identificando suas causas e sua tempestiva correção. Para o sucesso do planejamento é necessário que o mesmo oscile muito pouco e mantenha alinhado ao planejamento inicial.

2.3 Eficiência e eficácia

A questão sempre evidenciada entre eficácia e eficiência vem de longa data, geralmente a eficácia esta relacionada a geração de lucro e a eficiência está relacionada otimização dos recursos utilizados. Segundo Horngren, Foster e Datar (1994 apud PADOVEZE, 2012 p.15) a “...eficácia é o grau de que um predefinido objetivo ou meta é atingindo.”

Já Gibson, Ivancevich e Donnelly defendem:

“O fato de as sociedades criarem organizações que fornecem bens e serviços implica seu bem-estar será determinado, em larga escala, pela maneira como

elas levam a cabo suas tarefas. Isto é, as sociedades esperam de suas organizações um desempenho eficaz.” (1994 apud PADOVEZE, 2012 pág.15)

Os autores citam ainda:

“.do ponto de vista da sociedade, a eficácia é o grau segundo o qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos – dentro das restrições de recursos limitados(...) nesse sentido, devemos introduzir o conceito de eficiência; ele se refere ao processo pelo qual a organização, maximiza seus fins com o uso mínimo de recursos.” (1994 apud PADOVEZE, 2012 p.15)

A empresa como sistema aberto retira recursos dos ambientes, processa-os e os devolve transformados, sendo assim, a eficácia e a eficiência ficam entrelaçadas, porém são diferentes.

Então podemos dizer que uma empresa eficaz é aquela que apresenta resultados dos objetivos traçados e é eficiente quando sabe utilizar seus recursos da melhor maneira possível.

Em resumo os dois conceitos podem se juntar de forma sistêmica na empresa, representando os elementos do processamento do sistema.

2.4 Sistema organizacional da informação

Com entendimento que na sociedade pós-industrial, onde tudo se torna globalizado, a informação passou a ser considerado um capital precioso igualando-se aos recursos de produção, materiais e financeiros. A importância da informação passou a ser reconhecida globalmente, sendo o fator mais importante para uma boa gestão.

Para obter informações de qualidade para as organizações precisamos observar os ambientes internos e externos, e qual a melhor atuação para eles. Em regra geral a informação se divide em três níveis, sendo eles; o operacional, intermediário ou gerencial e o institucional (CHIAVENATO, 1999).

- Operacional – relaciona a eficácia das tarefas técnicas, procurando entender possíveis falhas e distorções.
- Intermediário ou gerencial – aplica a gestão ao nível operacional, mediando e administrando as tarefas técnicas.
- Institucional – busca o significado e legalidade das ações para atingir os objetivos operacionais.

Outro aspecto importante é o valor da informação, como mensura-lo, geralmente classifica-se o valor da informação nos seguintes tipos, valor de uso, valor de troca, valor de propriedade, valor de restrição (CRONIN, 1990).

- Valor de uso: baseado na utilização final da informação.
- Valor de troca: é o valor de mercado da informação.

- Valor da propriedade: é o que reflete o custo.
- Valor de restrição e informação restrita, que precisa de sigilo.

O valor da informação pode sofrer influência pelos seguintes fatores (CRONIN, 1990):

- Custos.
- Cadeias de uso.
- Incerteza de retorno do investimento.
- Dificuldade de entendimento do insumo da informação e os produtos específicos.
- Tradição de tratar a informação como despesa.
- Diferentes expectativas e entendimento dos usuários.
- Fracasso em reconhecer o potencial comercial e o significado da informação.

A hierarquia da informação no processo decisório da organização classifica a informação em quatro classes:

- Inteligência.
- Conhecimento.
- Informação.
- Dados.

O nível hierárquico mais alto é a inteligência que é o conhecimento sintetizado e aplicado na tomada de decisão, basicamente os dados viram informação que posteriormente gera conhecimento e esses conhecimentos formam a inteligência. E essa inteligência norteia o sucesso das organizações.

2.5 Controladoria e tomada de decisões

Para que uma organização tenha sucesso definir a decisão de investimento, de financiamento e de dividendos, é fundamental. Conforme Van Horne (1998 apud PADOVEZE, 2012 p.15)

"...as funções de finanças envolvem três principais decisões que a companhia tem que tomar: a decisão de investimento, a decisão de financiamento e a decisão de dividendos. Cada uma deve ser considerada em relação ao nosso objetivo; uma ótima combinação das três irá criar valor. A decisão de investimento é a mais importante das três decisões quando no propósito de criar valor. Investimento de capital é a alocação de capital para as propostas de investimentos cujo os benefícios serão realizados no futuro. Uma vez que os futuros benefícios não são conhecidos com certeza, as propostas de investimento necessariamente envolvem riscos. Consequentemente, elas

devem ser avaliadas na relação de seu retorno e risco esperado, uma vez que esses fatores afetam a avaliação da empresa no mercado.”

Ressalta-se que apesar dessas três decisões serem consideradas típicas do administrador financeiro, faz parte da realidade do escopo da Controladoria e está sobre a responsabilidade do *Controller*, uma vez que esta fundamentada no processo de gestão, no planejamento operacional. (PADOVEZE, 2012)

Além de influenciar a tomada das decisões, a Controladoria tem a responsabilidade de assegurar o resultado das organizações. Para que isso aconteça deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão. E não negligenciando possíveis falhas para garantir o sucesso da operação. Deve assumir tarefas regulamentadoras vinculadas aos aspectos da legislação fiscal e os aspectos contábeis societários.

Podemos dividir a Controladoria em duas grandes áreas, segundo (PADOVEZE, 2012):

“A área contábil e fiscal: que é a responsável pelas informações societárias, fiscais, e funções de guarda de ativos, tais como: demonstrativos a serem publicados, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos, controle de inventários e etc.

A área de planejamento e controle: que incorpora a questão orçamentária, projeções e simulações, custos, e a contabilidade por responsabilidade. Dentro da Controladoria é imprescindível um setor que se responsabilize pelo que denominamos acompanhamento do negócio. Esse setor é responsável pelos dados estatísticos para análise de mercado, análise ambiental, análise conjuntural e projeção de cenários, elaboração e acompanhamento de projetos, análise de investimentos etc. utiliza-se pesadamente dos sistemas de informações de apoio às operações e é o setor que possibilita ao *controller* sua efetiva participação no processo de planejamento Estratégico”. (PADOVEZE, 2012)

Importante apresentar uma citação extensa para enfatizar a importância da Controladoria e demonstrar como é grande sua área de atuação.

3 | METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa qualitativa teve como base, revisão bibliográfica de livros impressos, digitais e uma pesquisa de estudo de caso. Utilizando um questionário com dez (10) perguntas aplicadas em um escritório de advocacia especializada em direito trabalhista e uma fábrica do seguimento de tapetes, sendo que ambos são líderes nos setores que atuam.

Segundo Minayo:

“A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser

quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.” (MINAYO, 2001).

Quanto a definição de estudo de caso Creswell (1998) define o estudo de caso como a exploração de um sistema limitado ou um caso (ou múltiplos casos) [...] que envolve coleta de dados em profundidade e múltiplas fontes de informação em um contexto. Utilizou-se para esse estudo de caso duas empresas de seguimentos diferentes para um comparativo onde se evidenciou semelhanças e diferenças.

A aplicação do questionário com dez (10) perguntas com a base do estudo, procurou obedecer ao conceito de questionários citado por Gil:

“Pode-se definir questionário como a técnica investigação composta por um número mais ou menos elevados de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas situações evidenciadas e etc.” (GIL, 1989)

Outro ponto a se destacar é a escolha das empresas para um método comparativo, Gil define: “ O método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos e fatos, com vistas a ressaltar as diferença e similaridades entre eles.” (GIL, 1989)

A contribuição esperada desse trabalho e demonstrar a importância da Controladoria para as organizações e sua sustentabilidade, econômica, ambiental e social. E comparar se esses conceitos estão sendo utilizados de maneira correta, nas empresas estudadas. Cada vez mais as organizações buscam a governança corporativa efetiva, tendo a Controladoria como um aspecto fundamental para o sucesso dessa jornada. Cita-se a governança corporativa, por em suma ser um modelo de organização que busca a excelência, mas não é o tema deste trabalho, serve apenas para enaltecer a importância da Controladoria.

Sem a Controladoria, nenhuma organização tem certeza da sua rentabilidade e sua capacidade de se manter viva no mercado. Sendo assim vamos defender a importância da Controlaria para as organizações.

4 | ESTUDO DE CASO

Para analisar o papel da Controladoria na prática foi aplicado um questionário de dez (10) perguntas aplicadas em um escritório de advocacia especializada em direito trabalhista e uma fábrica do seguimento de tapetes, sendo a primeira identificada como EMPRESA A e a segunda como EMPRESA B. Para qualificar o estudo foram selecionas empresas líderes nos seus seguimentos.

EMPRESA A

1 – Qual seu conceito e sua avaliação sobre a Controladoria, o que é Controladoria para sua Organização?	Controladoria é o coração de qualquer empresa e qualquer setor que através da controladoria fazer várias análise de risco e conseguir gerar indicadores e várias outras questões e analisar onde está errada e buscar soluções. Os escritórios não se veem como empresa mas deveriam ver.
2- Qual a importância da Controladoria na sua Organização?	Muito importante porem não tenho acesso aos dados terceirizados, que são feitos, não tenho confiabilidade dos dados da terceirizada. Estamos buscando consultorias externas para melhor utilizar os dados.
3- Qual o ano de início do setor de Controladoria na sua Organização (data estimada)?	2019 mas 2020 espera-se ampliar.
4 – Quais as ferramentas de Gestão que são utilizadas na sua Organização?	Terceirizadas.
5 – Sua organização possui um manual de normas, leis e procedimentos?	Não possui.
6 – Seu manual já foi revisado (se possuir)?	A empresa não possui manual.
7 – Como se dá a relação dos setores estratégicos, táticos e operacionais na sua organização?	Divide-se em coordenadores (táticos) e advogados (operacionais), com reuniões do estratégicos são realizadas pelos sócios mensalmente, no tático trimestrais e operacionais semanais.
8 – Como você classifica a eficiência e eficácia da sua organização?	Considero a organização eficaz, porém eficiente não eficiente por não utilizarmos todas as informações disponíveis.
9 - Você conhece as ferramentas Six Sigma e Lean? E já utilizou alguma?	A empresa não conhece as ferramentas de Six Sigma e Lean, por isso, não utiliza.
10 – Quais suas expectativas de futuros investimentos na análise de seus processos produtivos.	Investindo em consultorias e softwares e aprimorar os processos do escritório.

Tabela 1 – questionário aplicado a EMPRESA A.

1 – Qual seu conceito e sua avaliação sobre a Controladoria, o que é Controladoria para sua Organização?	A controladoria atua em todos os setores da empresa corrigindo processos e auxiliando para que as informações cheguem corretamente na contabilidade as empresas visam lucro e baseadas nas informações obtidas possam tomar as melhores decisões.
2- Qual a importância da Controladoria na sua Organização?	A controladoria tem fundamental importância na nossa empresa, Ela foi criada para organizar as demonstrações e para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões. a controladoria é responsável pelo sistema de informações contábil gerencial da empresa.
3- Qual o ano de início do setor de Controladoria na sua Organização (data estimada)?	2015.
4 – Quais as ferramentas de Gestão que são utilizadas na sua Organização?	Utilizamos o ERP Protheus da TOTVS e demonstramos os resultados através de um BI
5 – Sua organização possui um manual de normas, leis e procedimentos?	Estamos definindo e implementando estas normas ainda.
6 – Seu manual já foi revisado (se possuir)?	Ainda não possuímos um manual.
7 – Como se dá a relação dos setores estratégicos, táticos e operacionais na sua organização?	Os planejamentos estratégico e tático são realizados com a diretoria em conjunto com os gestores de cada departamento visando sempre alcançar o melhor resultado no menor tempo possível. Apesar de sermos uma indústria nosso foco principal são as vendas e conseqüentemente a produção para atender nossos clientes. Pois nosso trabalho encerra após o recebimento da mercadoria e a satisfação dos nosso clientes.
8 – Como você classifica a eficiência e eficácia da sua organização?	Como empresa somos bastante eficientes no que diz respeito as metas, vendas, produção e entrega. Ainda estamos em processo de reorganização para melhorarmos o nível de informações e a confiabilidade das mesmas.
9 - Você conhece as ferramentas Six Sigma e Lean? E já utilizou alguma?	Não utilizamos estas ferramentas pois nossos produtos são personalizados e não temos uma receita única para produzi-los mas estamos sempre melhorando os processos visando uma maior e melhor qualidade com menor custo.
10 – Quais suas expectativas de futuros investimentos na análise de seus processos produtivos.	Estamos abrindo uma nova empresa no estado de Alagoas que vai otimizar nossa produção, nos tornando cada vez mais competitivos.

Tabela 2 – questionário aplicado a EMPRESA B.

5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

1 – Qual seu conceito e sua avaliação sobre a Controladoria, o que é Controladoria para sua Organização?	As respostas dos <i>Controllers</i> evidenciam a preocupação e importância da controladoria para suas organizações e demonstram que os mesmos têm conhecimento da importância da Controladoria principalmente na tomadas de decisões.
2- Qual a importância da Controladoria na sua Organização?	A EMPRESA A reconhece a importância porém declara não conhecer as informações, por parte da controladoria ser terceirizada. Já a EMPRESA B por ser da área industrial apresenta-se mais alinhadas a controladoria, conforme descrito nesse artigo,
3- Qual o ano de início do setor de Controladoria na sua Organização (data estimada)?	Ambas apresentam departamentos recentes, ainda em fase de implementação.
4 – Quais as ferramentas de Gestão que são utilizadas na sua Organização?	Nas empresas deste estudo, fica claro que não existe uma gestão alinhada como os fundamentos da Gestão da Controladoria. Como citado por Padoveze. “A gestão empresarial é segmentada em três aspectos o operacional, o econômico e o Financeiro.” (PADOVEZE, 2012). Nas empresas essa segmentação não se apresenta presente.
5 – Sua organização possui um manual de normas, leis e procedimentos?	Nessa pergunta as respostas geram certo contraditório, por as empresas não possuírem um manual que balize a organização, “Modelo de gestão é produto do Subsistema Institucional e pode ser definido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas.” (PADOVEZE, 2012)
6 – Seu manual já foi revisado (se possuir)?	Não possuem manual.
7 – Como se dá a relação dos setores estratégicos, táticos e operacionais na sua organização?	Apesar das empresas apresentarem uma certa comunicação entre os setores fica claro que o processo não está totalmente alinhado, tendo como exemplo a falta de normas pré estabelecidas. “O processo de gestão não se limita ao planejamento, inicia-se nele e incorpora todas as etapas da execução das atividades, bem como o controle da execução das atividades.” (PADOVEZE, 2012).
8 – Como você classifica a eficiência e eficácia da sua organização?	Notoriamente sem duvida alguma as empresas do estudo são eficazes, mas mais por intuição do que por eficiência, tendo essa afirmação indagada pelos mesmos. Como citado nesse artigo a eficiência está ligada a utilizar todos os recursos da empresa para apresentar um resultado positivo.
9 - Você conhece as ferramentas Six Sigma e Lean? E já utilizou alguma?	Com o modelo de controladoria utilizado pelas empresas, seria muito difícil aplicar ferramentas como as citadas na pergunta. Seria interessante aplicar a filosofia do LEAN para controlar, evitar desperdícios e alinhar o controle ao sistema de informação.
10 – Quais suas expectativas de futuros investimentos na análise de seus processos produtivos.	Nesses aspectos de investimentos as empresas projetos para ampliar seus negócios, e demonstram estarem preocupados o a Controladoria de suas empresas, declarando que nos processos anos esperam estar com esse setor alinhado.

Tabela 3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

6 | CONCLUSÃO

Após o desenvolvimento do trabalho ficou evidenciado que Controladoria tem um papel fundamental nas organizações, sendo nos processos de gestão, nos controles, no planejamento, nas estruturas e principalmente na tomada de decisões. Com o mundo globalizado a informação se tornou muito preciosa e ninguém sabe ler essas informações melhor que a Controladoria. Nenhuma organização sem Missão, Visão e Valor chega ao sucesso sem a Controladoria, ou seja, sem controle ninguém chega ao sucesso,

O estudo caso deixou claro que atualmente a Controladoria na maioria das organizações, não apresentam processos alinhados aos seus fundamentos. Um fator que aponta negativamente é falta de normas das organizações pesquisadas, como se pode controlar sem ter um controle pré-estabelecido.

As ferramentas de six sigma e lean, poderiam otimizar os processos e procedimentos da controladoria, pois a falta da mensuração impacta no resultado da organização, pelo fato de não ter controle. A falta de controle prejudica as decisões estratégicas, táticas e operacionais.

Podemos observar positivamente a Controladoria estar sendo inserida no setor jurídico, apesar de não ter um processo fabril, o escritório pesquisado tem muito interesse em aplicar a Controladoria e seus fundamentos para um melhor processo decisório.

Na empresa de tapetes a busca pela ampliação para o melhor atendimento aos seus clientes e busca pela inovação, são nítidas, e nos próximos anos o setor de Controladoria estará mais alinhado e assim o sucesso da organização estará garantido.

A Conclusão para esse artigo que apesar da preocupação com a Controladoria nas Organizações brasileiras, muitas vezes as mesmas distorcem a sua fundamentação, e assim deixando de conseguir atingir resultados mais satisfatórios, mas podemos observar isso como uma oportunidade para profissionais principalmente da Contabilidade auxiliando as empresas alinharem seus processos com uma Controladoria que tenha efetividade.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. *Introdução a teoria geral da administração*. 5º. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

CRONIN, B. **Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência**. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, v. 19, n. 2, p. 195-220, setembro 1990.

DA LUZ, É. E. **Controladoria Corporativa**. 2º. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5º. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MINAYO, M. C. D. S. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18°. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOSIMANN, C. P.; OUTROS, E. **Controladoria e seu papel na administração de empresas.** Florianópolis: UFSC, 1993.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional.** 3°. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CAPÍTULO 6

MUDANÇAS NO SIMPLES NACIONAL E SEU IMPACTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ALTO SERTÃO DA PARAÍBA

Data de aceite: 01/12/2020

Data de submissão: 03/09/2020

Jonatan da Costa

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de
Cajazeiras - FAFIC
Icó-Ceará
<http://lattes.cnpq.br/8794314348491245>

Luiz Carlos Luinginho de Moraes

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de
Cajazeiras – FAFIC
Cajazeiras-Paraíba
<http://lattes.cnpq.br/3106947816441532>

José Inácio Lopes Lima

Universidade Estadual do Rio Grande do Norte
– UERN
Icó-Ceará
<http://lattes.cnpq.br/0598419717373305>

Antoniél dos Santos Gomes Filho

Centro Universitário Vale do Salgado - UniVS
Icó- Ceará
<http://lattes.cnpq.br/9563145614494252>

Márcio Henrique Marques da Cunha

Universidade de Fortaleza – UNIFOR
Fortaleza- Ceará
<http://lattes.cnpq.br/3866685797504857>

Ednael Macedo Felix

Universidade de Fortaleza – UNIFOR
Fortaleza-Ceará
<http://lattes.cnpq.br/1231915953131426>

RESUMO: Dada a importância das micro e pequenas empresas para o sistema econômico brasileiro, o Simples Nacional potencializa o incentivo a competição entre as empresas, sejam elas do setor primário, setor secundário ou terciário. Assim, o texto aqui proposto busca discutir as alterações que o sistema tributário do Simples Nacional trouxe no ano de 2018 em função da Lei Complementar nº 155/2016. Objetivasse com isso demonstrar os principais impactos das mudanças ocorridas no Simples Nacional para as empresas do alto sertão da Paraíba. Como aparato metodológico aplicou-se um questionário estruturado junto a dez empresas dos setores de comércio e prestadoras de serviços, obtendo os dados junto às empresas e a um escritório de contabilidade responsável, no um período compreendido entre janeiro de 2017 a janeiro de 2018. Da análise dos resultados pode-se constatar que para algumas das empresas houve benefícios e para outras acarretou desvantagens, tais como o aumento das alíquotas dos impostos. Como por exemplo, as empresas prestadoras de serviços do ramo laboratorial, que mais sofreram mudanças já que a forma como é calculado o imposto sofreu alterações, sendo o fator “r” um dos principais responsáveis por essa mudança, já que graças a ele é determinado o anexo do Simples Nacional no qual a empresa prestadora de serviços se enquadrará. Já as empresas do comércio foram às menos afetadas, contudo também sofreram alterações.

PALAVRAS-CHAVE: Simples Nacional, Tributos, Alterações, Vantagens, Desvantagens.

CHANGES IN THE SIMPLE NATIONAL AND ITS IMPACT ON MICRO AND SMALL COMPANIES IN THE HIGH SERTÃO DA PARAÍBA

ABSTRACT: Given the importance of micro and small companies to the Brazilian economic system, Simple national enhances the incentive for competition between companies, whether in the primary, secondary or tertiary sectors. Thus, the text proposed here seeks to discuss how changes that the tax system of Simple national brought in 2018 due to Complementary Law No. 155/2016. Thus, the objective was to demonstrate the main impacts of the changes that occurred in Simple national for companies in the highlands of Paraíba. As a methodological apparatus, a structured questionnaire was applied to ten companies in the commercial sectors and service providers, obtaining the data from the companies and a responsible accounting office, no period between January 2017 and January 2018. From the analysis of the results it can be seen that for some companies there were benefits and others had disadvantages, such as the increase in tax rates. For example, laboratory service companies, which have undergone the most changes since the way it is, the tax has undergone changes, with the “r” factor being one of the main factors responsible for this change, since thanks to it, determined the Annex of the Simple national in which the service provider company will fit. Commercial companies were the least affected, however, they also underwent changes.

KEYWORDS: Simple National, Taxes, Changes, Advantages, Disadvantages.

1 | INTRODUÇÃO

Dada a importância das micros e pequenas empresas para o sistema econômico brasileiro, o Simples Nacional cria facilidades para incentivar a competição entre as empresas que abrangem os setores da economia; setor primário, setor secundário e setor terciário.

O regime tributário do Simples Nacional ou Supersimples traz inúmeras vantagens para as empresas que estão nesse regime de tributação. Vigorando desde o ano de 2007 substituindo o antigo Simples Federal de acordo com a Lei Complementar N° 123/2006. Um regime simplificado que reduz os processos burocráticos, desse modo incentiva que várias empresas saiam da informalidade.

Uma das vantagens que o Simples Nacional implementa é a unificação de diferentes tributos, haja vista que são recolhidos em uma única guia de arrecadação chamada Documento de Arrecadação do Simples Nacional - DAS, logo, oito diferentes contribuições, Imposto de renda da pessoa jurídica - IRPJ, Impostos sobre produtos industrializados - IPI, Contribuição social sobre o lucro líquido - CSLL, Contribuição para o financiamento da seguridade social - COFINS, Programa de Integração Social - PIS, Instituto nacional do seguro social - INSS, Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços - ICMS e Imposto Sobre Serviços de Quaisquer Natureza – ISSQN.

Outra vantagem é a possibilidade de que a carga tributária desse regime seja menor do que outros regimes tributários como exemplo o Lucro Real. Além das vantagens trabalhistas já que o empresário está liberado de 20% do INSS patronal, acaso na folha

de pagamento o que amortiza as obrigações trabalhistas. As empresas que estão no sistema de tributação do Simples Nacional tendem a ter maior facilidade no atendimento da legislação tributária, previdenciária e trabalhista.

As microempresas e empresas de pequeno porte são importantes para o desenvolvimento econômico do Brasil, levando em consideração que geram inúmeros empregos diretos, tendo como consequência o crescimento da economia. De acordo com dados do SEBRAE (2018), microempresas e empresas de pequeno porte são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto - PIB.

Diante desse cenário é possível indagar como ponto de partida desse trabalho, qual o impacto sofrido pelas pequenas empresas com as mudanças do Simples Nacional? Buscando como objetivo, demonstrar os principais impactos das mudanças ocorridas no Simples Nacional, tendo como espaço de pesquisa as empresas do alto sertão da Paraíba.

2 | ABORDAGEM GERAL SOBRE SIMPLES NACIONAL

O Simples Nacional ou Supersimples, regime compartilhado de arrecadação, fiscalização e cobrança de tributos aplicáveis às microempresas e empresas de pequeno porte, englobando os impostos: IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, IPI (impostos federais), INSS (patronal), ICMS (imposto estadual) e ISSQN (municipal), além da redução de alguns encargos trabalhistas.

Com a vigência do simples facilitou-se a contabilidade das empresas, tornando assim mais rápida e eficaz a comunicação com os órgãos Federais, Estaduais e Municipais. Instituído pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, passando a vigorar a partir de 01 de julho de 2007. De acordo com o Art. 1º da Lei complementar nº 123, ficaram estabelecidas as normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

I - à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;

II - ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;

III - ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão;

IV - ao cadastro nacional único de contribuintes a que se refere o inciso IV do parágrafo único do art. 146, *in fine*, da Constituição Federal. (Incluído pela Lei Complementar nº 147, de 2014).

Para as empresas que estão sujeitas a este regime de tributação, a receita bruta

anual permitida era de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), até dia 31 de dezembro de 2017, dentro desse limite de receita bruta o contribuinte faz o pagamento dos impostos por uma única guia chamada de Documento de Arrecadação do Simples - DAS.

2.1 Uma Década do Simples Nacional 2007 – 2017

Considerado por muitos economistas um sucesso, o simples nacional em seus 10 anos de vigência já gerou R\$ 555 bilhões para os cofres públicos - valores corrigidos pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA - crescendo em mais de 400% a arrecadação de impostos. Nesse período, às Micro e Pequenas Empresas – MPE registraram um aumento na empregabilidade, chegando aos 10,9 milhões de novos postos de trabalho enquanto as médias e grandes empresas perderam 779 mil vagas. O impacto na economia foi direto, tendo em vista que a quantidade maior de empregos formais gera renda para o fisco (União, DF, Estados e Municípios), tendo por consequência mais poder para investir, de igual forma que o empregado agora com carteira assinada e com todos os direitos garantidos tem mais poder de compra, fazendo assim a rotatividade do comércio.

2.2 Mudanças para 2018

Aprovada em 2016 a Lei complementar nº 155/2016, intitulada como Lei crescer sem medo, é a norma que atualiza o simples nacional, tendo em vista que, já se falava em defasagem do valor do teto de faturamento para às Micro e Pequenas Empresas, que até então eram de R\$ 3.600.000,00 para R\$ 4.800.000,00 sendo MEP, e de R\$ 60.000,00 para R\$ 81.000,00 sendo Microempreendedor Individual - MEI. Outra mudança muito comemorada é a participação legal do investidor anjo, que segundo o site anjosdobrasil.net (2020) é o investimento efetuado por pessoas físicas com seu capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento, como as *startups*, apresentando as seguintes características:

- I. é efetuado por profissionais experientes, que agregam valor para o empreendedor com seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamentos além dos recursos financeiros, por isto é conhecido como *smart-money*;
- II. tem normalmente uma participação minoritária no negócio;
- III. Não tem posição executiva na empresa, mas apoiam o empreendedor atuando como um mentor/conselheiro.

Vale ressaltar que o investimento anjo não é uma atividade sem fins lucrativos e/ou com fins puramente sociais. O Investidor Anjo tem como principal objetivo aplicar seu capital em negócios com alto potencial de retorno, que conseqüentemente terão um grande impacto positivo para a sociedade através da geração de oportunidades de trabalho e de renda. O termo “anjo” é utilizado pelo fato de não ser um investidor exclusivamente financeiro que fornece apenas o capital necessário para o negócio, mas, por apoiar ao empreendedor aplicando seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamento para orientá-lo e

aumentar suas chances de sucesso (ANJOSDOBASIL.NET, 2020). O investidor anjo não se torna sócio da empresa, ou seja, ele não é responsável pelas obrigações empresariais.

2.2.1 Documento de Arrecadação do Simples Nacional - DAS

O DAS é o imposto que unifica vários tributos distintos: IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, INSS, ICMS e ISSQN. Cada um deles com a sua respectiva alíquota, variando de acordo com sua atividade empresarial, como comércio e prestação de serviços, essas alíquotas estão expostas nos anexos do Simples Nacional que vai do I ao V, o Cálculo do DAS leva em consideração a receita dos últimos 12 meses e a receita do período, além do tipo da Atividade econômica com a receita do período. Nos anexos do Simples Nacional estão às faixas que as empresas podem se enquadrar conforme sua receita bruta dos últimos doze meses, de acordo com essa receita a alíquota irá variar, para que o DAS seja calculado de acordo com tal receita.

O cálculo leva em consideração uma alíquota efetiva, que pode ser encontrada através da seguinte formula:

$$\frac{RBT12 \times Aliq - PD}{RBT12}$$

Onde:

RBT = Receita Bruta dos últimos 12 (doze) meses.

Aliq = A alíquota nominal encontrada nos Anexos I ao V

PD = Parcela a deduzir encontrada nos Anexos de I ao V

No anexo I do Simples Nacional estão às faixas de receita bruta para o comércio, no anexo II para as indústrias, e nos anexos de III ao V estão relacionados para as prestadoras de serviço.

Exemplo: Uma empresa do ramo de comércio tem sua receita bruta anual de R\$ 208.379,75 e sua receita do período de R\$ 27.720,00.

Com essa receita bruta anual a empresa irá se enquadrar na 2ª faixa do anexo I, portanto o cálculo será feito com base nas alíquotas lá expostas.

Alíquota efetiva = $(208.379,75 \times 7,30\%) - 5.940,00 / 208.379,75 = 4,45\%$.

4,45% será a alíquota efetiva. Depois que encontrada pode-se calcular o DAS:

Se pega a receita do período e a multiplica com a alíquota efetiva:

$$\begin{aligned} & \text{Receita do Período} \times \text{Alíquota} \\ & \text{R\$ } 27.720,00 \times 4,45\% = \text{R\$ } 1.233,54 \end{aligned}$$

Dessa maneira o valor a ser recolhido pela empresa será de R\$ 1.233,54.

Neste valor já estão calculados os oito tipos de tributos conforme suas respectivas alíquotas, tendo em vista que o somatório deles irá ser igual ao valor do DAS recolhido da empresa.

Vale ressaltar que o cálculo do DAS leva em consideração o tipo de atividade econômica e também quais os tipos de produtos que a empresa comercializa, já que existem produtos que são do tipo de substituição tributária e antecipação tributária; (substituição tributária o recolhimento do imposto devido por todos os destinatários de cadeia produtiva é recolhido ou pago pelo vendedor), já os de antecipação tributária o (recolhimento do imposto devido pelo destinatário é pago pelo adquirente).

2.3 Fator “R” Folha de Pagamento

O fato “R” afeta diretamente as empresas prestadoras de serviços, já que representa uma divisão salarial dos últimos 12 meses pela receita bruta anual, se o resultado dessa equação for igual ou maior que 28% a tributação será feita pelo anexo III da LC 123/2006, se for inferior a 28% a tributação será feita pelo anexo V da LC 123/2006.

Exemplo: Supondo que uma empresa do ramo laboratorial tem um custo salarial de R\$ 59.000,90 uma receita bruta anual de R\$ 204.300,04.

Aplicando-se a fórmula: . Neste caso o fator “r” faz com que essa empresa se enquadre no anexo III do Simples Nacional. Logo após se descobre em que anexo ela irá se encaixar será calculado o DAS.

Em alguns casos as mudanças do simples Nacional, veio para ajudar a micro e pequenas empresas, tendo em vista que neste caso a maioria das alíquotas dos tributos do anexo III são menores que em relação ao anexo V, exceto para as empresas que tem sua receita bruta anual entre R\$ 3.600.000,00 até R\$ 4.800.00,00, onde as alíquotas do anexo III são maiores.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza essa pesquisa pode ser descrita como pesquisa básica, pois objetiva gerar conhecimentos que sejam úteis ao avanço das ciências sociais aplicadas, toda via, sem aplicação prática prevista (FEITAS; PRODANOVA, 2013).

Já no que refere ao seu objetivo, se pode percebê-la como uma pesquisa exploratória, pois está se encontra na fase preliminar, e tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que se vai investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento (FEITAS; PRODANOVA, 2013).

O fato de a pesquisa buscar uma avaliação entendendo o impacto das mudanças no simples nacional trata-se de um estudo com objetivo de caráter exploratório, e de cunho quantitativo. Gil (1999, *apud* BEUREN, 2009), destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato.

A pesquisa condicionou-se a um breve embasamento bibliográfico, buscando com isso amparar as abordagens teóricas, refletindo apoio nos fatos. A respeito das pesquisas bibliográficas, Gil (2007, p. 44) diz que “os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema”.

Quanto à estratégia de pesquisa documental adotada nesse trabalho, Fonseca (2002) propõe que segue a trilha, os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, de modo que, recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, dispensando o tratamento analítico.

Quanto à coleta de dados, foi aplicado o instrumento de questionário, sendo este aplicado em dez empresas dos setores de comércio e prestação de serviços. A análise se deu buscando identificar os impactos das mudanças no sistema tributário do simples nacional. Tendo a obtenção dos dados ocorridos mediante busca junto às empresas e o escritório de contabilidade responsável, sendo o responsável pelas empresas e pelas as informações necessárias no período de janeiro de 2017 a janeiro de 2018.

A análise dos resultados aconteceu de acordo com Miles e Huberman (1994) e Eisenhardt (1989), que afirmam que a análise dos resultados tem particular importância para o método de estudo de caso por envolver procedimentos mais complexos, na medida em que requer a construção de categorias de análise. Após a obtenção dos dados, eles foram tratados e estruturados de forma fiel e organizada, buscando descrever a situação encontrada nas empresas consultadas.

4 | ANÁLISE DE RESULTADOS

O tipo de atividade econômica que a empresa realiza influencia diretamente na hora do cálculo do seu imposto, elas podem exercer essa atividade na forma de comércio, indústria ou prestação de serviços. As mercadorias que as empresas comercializam é outro fator importante, porque o seu tipo pode ser na forma de substituição tributária, antecipação tributária ou isentas.

As atividades econômicas deverão ser informadas para fins de cálculo, elas podem ser de acordo com o manual PGDAS-D e DEFIS para 2018:

1. Revenda de mercadorias, exceto para o exterior:
 - sem substituição tributária/tributação monofásica/antecipação com encerramento de tributação (o substituto tributário do ICMS deve utilizar essa opção):
 - com substituição tributária/tributação monofásica/antecipação com encerramento de tributação (o substituído tributário do ICMS) deve utilizar essa opção:
2. Revenda de mercadorias para o exterior;

3. Venda de mercadorias industrializadas pelo contribuinte, exceto para o exterior:
 - sem substituição tributária/tributação monofásica/antecipação com encerramento de tributação (o substituto tributário do ICMS deve utilizar essa opção);
 - com substituição tributária/tributação monofásica/antecipação com encerramento de tributação (o substituído tributário do ICMS deve utilizar essa opção);
4. Venda de mercadorias industrializadas pelo contribuinte para o exterior;
5. Locação de bens móveis, exceto para o exterior;
6. Locação de bens móveis para o exterior;
7. Prestação de Serviços, exceto para o exterior:
 - Escritórios de serviços contábeis autorizados pela legislação municipal a pagar o ISS em valor fixo em guia do Município;
 - Sujeitos ao fator “r”, sem retenção/substituição tributária de ISS, com ISS devido a outro(s) Município(s);
 - Sujeitos ao fator “r”, sem retenção/substituição tributária de ISS, com ISS devido ao próprio Município do estabelecimento;
 - Sujeitos ao fator “r”, com retenção/substituição tributária de ISS;
 - Não sujeitos ao fator “r” e tributados pelo Anexo III, sem retenção/substituição tributária de ISS, com ISS devido a outro(s) Município(s);
 - Não sujeitos ao fator “r” e tributados pelo Anexo III, sem retenção/substituição tributária de ISS, com ISS devido ao próprio Município do estabelecimento;
 - Não sujeitos ao fator “r” e tributados pelo Anexo III, com retenção/substituição tributária de ISS;
 - Sujeitos ao Anexo IV, sem retenção/substituição tributária de ISS, com ISS devido a outro(s) Município(s);
 - Sujeitos ao Anexo IV, sem retenção/substituição tributária de ISS, com ISS devido ao próprio Município do estabelecimento;
 - Sujeitos ao Anexo IV, com retenção/substituição tributária de ISS.

Conforme a pesquisa realizada *in loco* com dez empresas de diferentes atividades econômicas foi constatado que 20% são do tipo prestadora de serviços, sendo elas denominadas de empresas 1 e 6, estão sujeitas ao fator “r”, sem retenção/substituição tributária de ISS, com ISS devido ao próprio Município do estabelecimento. E 80% são da área do comércio, com revendas de mercadorias, exceto para o exterior, sem substituição tributária/tributação monofásica/antecipação com encerramento de tributação, com substituição tributária/tributação monofásica/antecipação com encerramento de tributação.

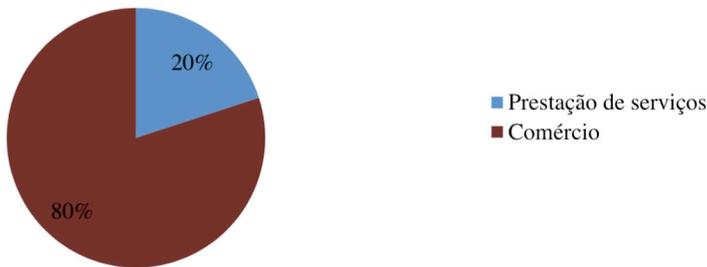


Gráfico 1 - Atividades econômicas
 Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A mudança que o Simples Nacional trouxe para 2018 influenciou diretamente nas empresas, e de acordo com a pesquisa feita as mais afetadas foram às prestadoras de serviço, algumas vezes trazendo benefícios tais como: diminuição na tributária incidente diretamente no serviço prestado e diminuição na tributação incidente na folha de pagamento – falaremos mais adiante – contudo, algumas desvantagens podem existir à depender da faixa onde se encontra a empresa podendo ter suas alíquotas majoradas, variando de empresa para empresa.

A venda de mercadorias é outro fator importantíssimos para que as empresas possam obter a sua receita; a forma que essa mercadoria é tributada vai influenciar diretamente no valor do imposto a ser pago pela instituição. Das 10 (dez) empresa examinadas 80% são do ramo do comercio e desses 80% foi constatado de acordo com a pesquisa que 37,5% comercializam apenas produtos de antecipação tributaria, ou seja, imposto devido pelo destinatário é pago pelo adquirente e 62,5% comercializam algum produto de substituição tributária como tributação monofásica ou não e também mercadorias sujeitos a antecipação tributaria, pago pelo vendedor. Observem de acordo com o Gráfico 2.

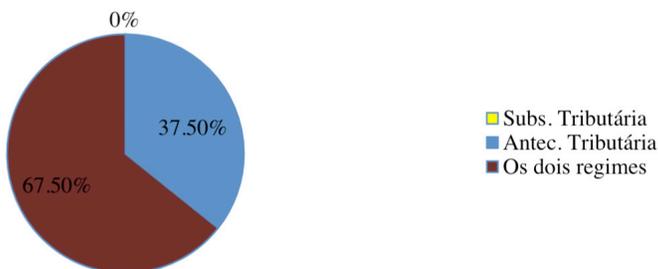


Gráfico 2 - Forma de tributação das mercadorias
 Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Em termos de arrecadação para o governo é bem mais prático trabalhar com produtos de substituição tributária, porque é mais fácil arrecadar o imposto diretamente com as indústrias do que com o comerciante, sendo mais dificultosa a prática ilícita de sonegação de impostos. Segundo o site e-auditoria.com (2020) os dados do Comitê Nacional dos Secretários da Fazenda, Receita ou Finanças - COMSEFAZ mais de 35% de arrecadação de ICMS são oriundos de produtos com substituição tributária. Por isso a tendência é que cada vez mais produtos se tornem substituição tributária.

O setor pessoal de uma empresa é sem duvidas um dos setores mais importantes. Das empresas examinadas; 30% tem pelo menos 1 funcionário, outros 30% tem 4 funcionários, 30% tem pelo menos 2 funcionários e 10% tem ao menos 3 funcionários. De acordo com o Gráfico 3.

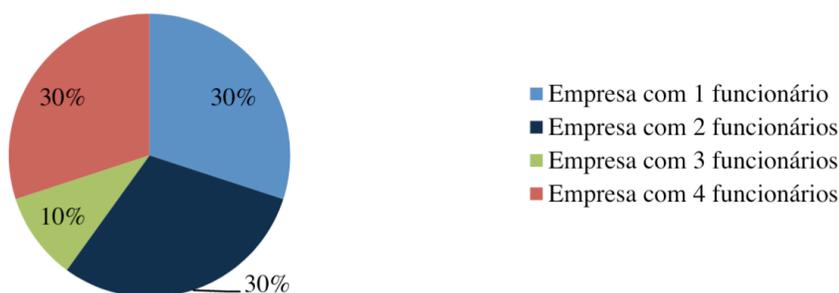


Gráfico 3 - Número de funcionários

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

No caso das prestadoras de serviços do ramo laboratorial, que são as empresas 1 e 6, seu quadro de funcionários influenciou diretamente na calculo do DAS, por consequência do fator “R” em que elas estão sujeitas. A empresa denominada 1 (um) tem em sua folha de pagamento 4 funcionários incluindo o proprietário, tendo mais empregados do que a empresa denominada 6 (seis), que tem apenas 2 funcionários incluindo o proprietário. Neste caso em questão, a empresa 1 foi beneficiada com a diminuição das alíquotas no cálculo do DAS, se encaixando no Anexo III do simples nacional (alíquotas menores) ao invés do anexo V (alíquotas são maiores). Enquanto a empresa 6 por conta do gasto com folha de pagamento ser inferior à 28% do seu faturamento aplica-se o chamado fator “r” incluindo-a no anexo V do Simples Nacional onde as alíquotas para sua faixa de faturamento são maiores, dessa forma aumentando o valor do imposto a pagar.

Conforme alguns anexos do Simples Nacional foram revogados, as alíquotas que o imposto é calculado sofreram alterações, dessa maneira ocasionando algumas alterações como aumento ou redução, senão, vejamos: das empresas que foram consultadas 30%

registraram uma redução da sua alíquota de imposto de acordo com os anexos do simples nacional e 70% das empresas constataram que houve um aumento do seu imposto mensal.

De acordo com Soares (2013) a Seguridade Social é financiada por toda a sociedade, notadamente, pelas empresas que devem recolher sua Contribuição Social - INSS sobre a remuneração total paga aos seus trabalhadores. Ao examinar as empresas constatou-se que 50% delas tiveram um aumento no seu INSS patronal das quais são: 1, 6, 8, 9, 10. E ocasionalmente os outros 50% das empresas quais são: 2, 3, 5, e 7, não sofreram alterações no seu INSS patronal. Vale ressaltar que as empresas que sofreram alterações são prestadoras de serviços e um mesmo ramo de atividade econômica, e também empresas da área do comércio e que as alíquotas de cálculo varia conforme o grau de risco contida no Anexo V do Decreto 3.048, de 1999.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças que o simples nacional trouxe para o ano de 2018 de acordo com a Lei Complementar nº 155/2016 foram muito importantes no ramo empresarial já que houve alterações nas alíquotas dos impostos e forma do cálculo, também a regulamentação do investidor anjo.

Não se deve rotular que as mudanças implementadas pelo Simples Nacional são benéficas para todos os tipos de empresas, já que se comprovou que algumas delas foram “prejudicadas” com essas alterações da Lei, como também algumas dessas empresas foram beneficiadas. Exemplificando, as prestadoras de serviço que se enquadram no anexo III foram beneficiadas com a diminuição da alíquota do imposto, porém as que não se enquadram tiveram um significativo aumento de acordo com sua receita mensal apurada. As empresas de atividade comercial de acordo com a pesquisa não são tão afetadas com essas mudanças, porém em alguns casos foi constatado aumento nas alíquotas dos impostos e do INSS patronal.

Portanto, pode-se concluir que as referidas alterações na Lei impactaram as entidades tributadas pelo Simples Nacional de maneira distinta, ou seja, empresas do mesmo segmento (prestadoras de serviço) podem sofrer aumento nas alíquotas em razão do seu faturamento e da sua folha de pagamento (fator “r”), sendo de fato, constatado pela presente pesquisa que as empresas pesquisadas revendedoras de mercadorias não sofreram maiores impactos, tal qual o setor de serviços.

REFERÊNCIAS

E-AUDITORIA.COM. **substituição tributaria diminuem sonegação**. Disponível em <<http://www.e-auditoria.com.br/publicacoes/estados-nao-querem-abandonar-substituicao-tributaria-que-gera-36-do-icms-recolhido/>>, acessado em 01 de setembro de 2020.

ANJOSDOBASIL.NET. **O que é um investidor anjo**. Disponível em <<https://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>>, acessado em 31 de agosto de 2020.

BEUREN, Ilse Maria. RAUPP, Fabiano Maury. **Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas**. RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 6, núm. 1, 2009, pp. 83-107, Universidade de São Paulo: São Paulo, Brasil.

BRASIL, LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. [Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999.] Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 15 de fevereiro de 2018.

EISENHARDT, Kathleen M. **Agency theory: An assessment and review**. Academy of management review, 1989, 14.1: 57-74.

FONSECA, João José Saraiva da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOBO.COM. **Simples muda a economia de um país**. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Publicidade/Simples-Nacional/noticia/2017/01/simples-muda-economia-do-pais.html>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2018.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. sage, 1994.

NFEDOBASIL.COM. **Resumo dos objetivos e benefícios do Simples Nacional**. Disponível em: <<http://www.nfedobrasil.com.br/2014/08/resumo-dos-objetivos-e-beneficios-do-simples-nacional/>>. Acesso em 29 de janeiro de 2018.

PORTALTRIBUTARIO. **Restituição de valores pagos**. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/artigos/inss-paternal-restituicao-valores-pagos.htm>>. Acesso em 22 de fevereiro de 2018.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 29 de janeiro de 2018.

SER-PB. **Substituição tributária**. Disponível em: <<https://www.receita.pb.gov.br/ser/info/produtos-substituicao-tributaria>>. Acesso em 15 de fevereiro de 2018.

SIMPLES NACIONAL. **Comitê gestor aprova a Resolução 135 e a Recomendação 7** -28/08/2017. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/Noticias/NoticiaCompleta.aspx?id=415ad600-7d43-4e55-971b-55df99e95ef3>>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2018.

SIMPLES NACIONAL - **Vantagens**. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/tributos/simples.html>>. Acesso em 02 de fevereiro de 2018.

SOARES, André Fausto. **INSS Patronal**: Restituição de Valores Pagos (2013). Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/artigos/inss-patronal-restituicao-valores-pagos.htm#:~:text=INSS%20PATRONAL%20%2D%20RESTITUI%C3%87%C3%83O%20DE%20VALORES%20PAGOS&text=A%20Seguridade%20Social%20%C3%A9%20financiada,virtude%20do%20contrato%20de%20trabalho,> acessado em 02 de setembro de 2020.

SOUSA, Rodrigo Leme Dias. FRANCO, Aline Gabriele Santos, et al. **Contabilidade tributária simples nacional**: teórica Simplificação.

PEQUENOS NEGÓCIOS ADMINISTRADOS POR EMPREENDEDORES COM BAIXA ESCOLARIDADE: UM ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES NA GESTÃO

Data de aceite: 01/12/2020

Data de submissão: 04/09/2020

Jéssica Fernanda Pinheiro dos Santos Mendes

IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Campus São Roque
São Roque – São Paulo
<http://lattes.cnpq.br/3906944309366176>

Alberto Paschoal Trez

IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Campus São Roque
São Roque – São Paulo
<http://lattes.cnpq.br/3527746912834656>

RESUMO: As pequenas empresas têm características próprias que, entre outros aspectos, dependem do perfil, da cultura e da formação de seus proprietários; do seu percurso histórico, mesmo antes da formalização; da sua natureza, familiar ou não; do modelo de gestão utilizado. Os levantamentos realizados por instituições que estudam este tipo de empresa, revelam um alto índice de mortalidade e apontam como alguns dos motivos o despreparo gerencial, que dificulta as tomadas de decisão, e as dificuldades para conseguir recursos financeiros devido ao desconhecimento sobre linhas de crédito e de como atender aos requisitos exigidos pelas fontes de financiamento, além de outros. Neste estudo, procurou-se estabelecer uma

relação entre as dificuldades que ocorrem na gestão dos pequenos empreendimentos e as formações escolar, gerencial e profissional de seus proprietários, a partir de uma pesquisa direcionada para pequenos negócios, formalizados e localizados na microrregião de São Roque, São Paulo. Constatou-se que muitos proprietários, gestores, embora com formação escolar até o Nível Médio, mesmo que incompleto, possuem algum tipo de conhecimento de gestão devido a cursos realizados em instituições especializadas em pequenas empresas, ou obtido em função de atuação em outras empresas antes da abertura do negócio. A análise dos resultados da pesquisa mostrou a importância das experiências anteriores para o possível sucesso do negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedores, gestão de pequenas empresas, dificuldades na gestão, baixa escolaridade.

SMALL BUSINESSES ADMINISTERED BY ENTREPRENEURS WITH LOW SCHOOLS: A STUDY ON THE DIFFICULTIES IN MANAGEMENT

ABSTRACT: Small companies have their own characteristics that, among other aspects, depend on the profile, culture and training of their owners; of its historical path, even before formalization; its nature, familiar or not; management model used. The surveys carried out by institutions that study this type of company reveal a high mortality rate and point out as some of the reasons the managerial lack of preparation, which makes decision-making difficult, and the difficulties in obtaining financial resources due to the lack of

knowledge about credit lines and on how to meet the requirements demanded by funding sources, among others. In this study, we sought to establish a relationship between the difficulties that occur in the management of small businesses and the educational, managerial and professional training of their owners, based on a research directed towards small businesses, formalized and located in the São Roque micro-region, Sao Paulo. It was found that many owners, managers, although with school education up to the Middle Level, even if incomplete, have some kind of management knowledge due to courses held in institutions specialized in small companies, or obtained as a result of working in other companies before opening of the business. The analysis of the research results showed the importance of previous experiences for the possible success of the business.

KEYWORDS: Entrepreneurs, small business management, management difficulties, low education level.

1 | INTRODUÇÃO

O Brasil se destaca com a segunda maior taxa de empreendedorismo do mundo (perdendo apenas para a Tailândia), onde três em cada dez brasileiros são donos do próprio negócio, segundo pesquisas realizadas pela GEM (2015). As pesquisas reforçam que sua taxa de empreendedorismo supera ao grupo que está enquadrado para pesquisa (impulsionados pela eficiência), além estar à frente de países como a Alemanha, os Estados Unidos e os países que compõem os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul).

Esta realidade ocorre no Brasil devido à necessidade de renda pelas famílias e a falta de empregos disponíveis para a grande demanda de desempregados. Como saída as pessoas buscam abrir o próprio negócio, sem levar em conta que se trata de um investimento de alto risco, e que este risco só pode ser mitigado pela compreensão de como o empreendimento funciona, se há mercado e pelo conhecimento de ferramentas de gestão. Para tanto há a necessidade de estudo e de prática. Sem isto, os gestores acabam por colocar em risco a sobrevivência da empresa quando encontram dificuldades na gestão, no enfrentamento às variáveis do ambiente externo, nas relações com a legislação e os governos nos seus diversos níveis e diante da constante evolução da tecnologia da informação.

A motivações para abrir o próprio negócio podem ser classificados em dois grupos: empreendedores por necessidade, que decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego, visando a sua subsistência e da família; e os empreendedores por oportunidade, que identificam uma oportunidade de negócio ou um nicho de mercado e decidem empreender mesmo possuindo alternativas correntes de emprego e renda (GEM, 2015).

Diante deste cenário, o problema de pesquisa abordado é se o nível de escolaridade dos proprietários de pequenos negócios representa um obstáculo à boa gestão, tornando-se um fator crítico para a sobrevivência do empreendimento.

O tema foi escolhido devido a autora ter vivenciado uma experiência familiar e empresarial pela propriedade de um pequeno empreendimento no segmento de serviços, gerenciado há trinta anos pelo pai que, por sua vez, não possui escolaridade acima do ensino fundamental. Por outro lado, conheceu vários empreendedores sem formação específica cujos negócios fracassaram. Estudos revelam que há uma grande parte dos novos negócios, em que o principal sócio possui escolaridade menor do que a esperada para o nível gerencial conduzindo à mortalidade do empreendimento ainda no primeiro ano de vida (MIZUMOTO et al, 2006)

O objetivo geral deste estudo foi verificar se há relação entre o nível de escolaridade dos proprietários de pequenos empreendimentos e suas dificuldades na gestão com impacto na sobrevivência do negócio, e propor encaminhamentos para superar as possíveis dificuldades identificadas. Os objetivos específicos foram: (1) discorrer, com base na literatura, sobre como se processa a gestão em pequenos empreendimentos e as dificuldades gerenciais enfrentadas pelos proprietários gerentes; (2) efetuar uma pesquisa de campo com a finalidade de levantar o nível de escolaridade dos proprietários e as suas principais dificuldades na gestão; (3) propor encaminhamentos para possíveis melhorias diante dos principais problemas identificados na pesquisa.

O desenvolvimento deste estudo foi baseado em pesquisa bibliográfica sobre a caracterização das pequenas empresas, os aspectos da gestão de pequenos empreendimentos e as dificuldades enfrentadas por seus proprietários; e em uma pesquisa de campo do tipo não probabilístico considerando uma amostra por conveniência em pequenos empreendimentos da microrregião de São Roque. A partir disso, foram comparados os conhecimentos teóricos de acordo com o atual estado da arte, com as informações obtidas nas entrevistas realizadas, na expectativa de propor encaminhamentos para melhorias na gestão.

Na primeira parte do trabalho foi apresentado o estado da arte sobre a gestão de pequenos empreendimentos e sobre o atual contexto socioeconômico em que ela se desenvolve. Em seguida foi apresentado o método utilizado para a realização da pesquisa de campo e os resultados obtidos. Posteriormente, com base no referencial teórico, foi realizada a análise e apresentadas possíveis propostas de melhorias.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A GEM (Global Entrepreneurship Monitor) realiza e publica uma pesquisa anual que, atualmente, é a mais abrangente sobre atividade empreendedora no mundo, que explora o papel do empreendedorismo no desenvolvimento social e econômico. Nesse contexto, a GEM (2015) define empreendedorismo como qualquer tentativa de criação e desenvolvimento de novos negócios ou criação de novas empresas, como a expansão de uma empresa já existente, uma nova organização empresarial, ou o trabalho por conta própria.

Sendo o Brasil um país com altas taxas de empreendedorismo, o percentual da população adulta em 2015 que afirmou conhecer pessoalmente alguém que começou um novo negócio nos últimos 2 anos foi igual a 51,7% e em 2014 foi de 37.7%. Esses números alcançaram maior percentual entre os países que participaram da pesquisa. Isso pode ser explicado através do aumento dos negócios que tem se estabelecido (GEM, 2015).

Para compreender este cenário seria interessante definir o agente que proporciona estes números: o empreendedor, embora, não exista unanimidade, entre os autores, para um determinado perfil empreendedor. Mas, algumas características são destacadas, como estar comprometido e determinado; assumir a liderança; ter obsessão por identificação e aproveitamento de oportunidades; possuir tolerância aos riscos, às ambiguidades e às incertezas; praticar a criatividade; possuir autoconfiança e capacidade de adaptação; estar motivado para superar os obstáculos (Longenecker et al, 2015).

Nos estudos realizados por Filion (1999), não há uma maneira de estabelecer um perfil psicológico do empreendedor, pois, não se chegou ao ponto de analisar uma pessoa e dizer a ela se terá sucesso como empreendedor, mas, é possível dizer que tal pessoa possui características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores. Entretanto, o empreendedor possui características ligadas a inovação, liderança, correr riscos moderados, independência, criatividade, energia, tenacidade, originalidade, otimismo, orientação para resultados, flexibilidade, habilidade para conduzir serviços, necessidade de realização, autoconsciência, autoconfiança, envolvimento a longo prazo, tolerância a ambiguidade e a incerteza, iniciativa, capacidade de aprendizagem, habilidade na utilização de recursos, sensibilidade a outros, agressividade, tendência a confiar nas pessoas e dinheiro como medida de desempenho.

Filion (1999) identificou e propôs seis tipos de proprietários-gerentes de pequenos negócios: (1) lenhador – quando trabalham para um empregador, produzem o dobro dos outros, gostam de cortar a madeira e afiar o serrote e o fazem melhor do que a maioria das pessoas; é o tipo mais comum de proprietários-gerentes de pequenos negócios; (2) sedutor – são seduzidos pelos negócios, compram o empreendimento em dificuldades, melhoram o desempenho e logo vendem; (3) jogador – gostam das atividades de lazer, preferem trabalhos cíclicos, trabalhar duro por um tempo e menos em outro; (4) hobbysta – em sua maioria tem outro emprego oficial e dedicam-se ao empreendimento no tempo livre, ou seja, seu negócio é o seu hobby; (5) convertido – encontram um grande negócio e passam a dedicar a vida nesta descoberta. Em geral, investem grande carga emocional e reage como se fosse algo sagrado; (6) missionário – quando não fundaram seu empreendimento, compraram e fizeram mudanças importantes. Normalmente são os convertidos que atingiram alguma maturidade e são menos envolvidos emocionalmente.

Segundo a GEM (2016), a taxa de empreendedorismo segundo o critério de gênero é balanceada no Brasil, pois da população de empreendedores, 19,9% são mulheres e 19,2% são homens. Porém, a participação em empreendimentos com mais de 42

meses de funcionamento é mais alta entre os homens do que entre as mulheres com representatividade igual a 19,6% entre os homens e 14,3% entre as mulheres.

Quando o tema é escolaridade, sabe-se que não há exigências legais para ser empreendedor. No que diz a literatura, o espírito empreendedor está em algumas pessoas e pode ser desenvolvido em outras, mas há conflitos entre autores, pois alguns dizem que para desenvolver o espírito empreendedor seja necessário ter algum grau de escolaridade (Robbins e Decenzo, 2014). Subentende-se que se o empreendimento crescer muito, o empreendedor sem escolaridade precisará adquirir conhecimento técnico ou contratar pessoas que o tenha para que administrar seu empreendimento atendendo o mercado e a exigências legais.

De acordo com Pereira e Sousa (2009), é importante que os empreendedores busquem por capacitação como uma das maneiras de evitar a mortalidade do negócio quando jovem. Porém, segundo os mesmos autores, os programas de capacitação no Brasil são pouco divulgados. Só consegue encontrar estes programas quem busca com afinco.

A gestão de negócio, se feita pelo proprietário da empresa e, se o mesmo tiver escolaridade menor ou igual a 11 anos de estudo (escolaridade até o ensino médio), podem desencadear dificuldades na administração. Para Máximo (2014) a falta de gestão profissional põe em risco a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Uma em cada quatro empresas, que tem sua gestão realizada por pessoas com escolaridade menor ou igual a 11 anos, fecha em até dois anos após a criação.

O principal fator que favorece a abertura e a manutenção de pequenos negócios no Brasil é a capacidade empreendedora dos brasileiros. Na pesquisa realizada pela GEM, foi observado que o Brasil é o país com a maior taxa de empreendedorismo nascente. Em comparação a outros países que possui taxa de empreendedorismo, bem próxima a do Brasil, os principais fatores que favorecem a abertura dos novos negócios são as políticas governamentais, programas governamentais e capacitação de forma expressiva. As taxas de Educação e Capacitação estão situadas em 4º, dos fatores que mais favorecem a abertura dos pequenos negócios no Brasil. Apesar disso, as taxas são extremamente baixas (GEM, 2015).

A maioria dos pequenos negócios, normalmente, têm uma origem familiar. Nos estudos realizados por Longenecker et al (2015), uma empresa familiar é aquela no qual dois ou mais membros da mesma família são os proprietários, podendo operar em conjunto ou por sucessão. Uma empresa familiar é assim reconhecida se a mesma for passada de geração em geração. Os autores observaram que uma empresa familiar tem como vantagem a motivação dos membros para participarem da administração, pois o sucesso da organização representa o sucesso da família. Os membros chegam a sacrificar suas rendas para que as atividades da empresa não parem, fazendo com que recebam salários mais baixos para proporcionar um capital de giro maior para a organização,

aumentando suas chances de sobrevivência. Controlar o tempo de dedicação à empresa e à família é uma grande dificuldade para os gestores de empresas familiares, porém, muitos empreendedores aplicam muito esforço e dedicação à sua família e ao seu negócio, conseguindo conciliá-los.

Segundo o que diz Longenecker et al (2015), não há uma definição universalmente aceita sobre o que é uma pequena empresa ou empresa de pequeno porte, porém adota alguns critérios para estudo, sendo eles: 1. Empresa financiada por uma ou poucas pessoas; 2. Operações da empresa geograficamente organizadas (com exceção do marketing); 3. Pequena, se comparada a empresas maiores do mesmo segmento; 4. Número de empregados, em geral, menor do que cem.

De acordo com a legislação do Simples Nacional (2006), as pequenas empresas, que atendem ao enquadramento permitido, podem ser classificadas como Microempreendedor Individual, nomenclatura criada pela Lei Complementar nº 128 de 19 de dezembro de 2008, com faturamento de vendas até R\$ 81.000,00 por ano, Microempresas, com faturamento anual de até R\$ 360 mil e Empresas de Pequeno Porte com faturamento de até R\$ 4,8 milhões. Estes limites são dados na legislação do Simples Nacional conforme a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 com alterações promovidas pela Lei Complementar nº 147, de 7 de agosto de 2014. Já o SEBRAE, Serviço de Apoio às Pequenas Empresas, utiliza a seguinte classificação dos estabelecimentos, com base na quantidade de pessoas ocupadas nas pequenas empresas como demonstra o Quadro 1 (SEBRAE, 2013).

PORTE	SETORES	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Quadro 1 Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Há consenso entre os autores quanto à necessidade de planejamento para os negócios e que o Plano de Negócios é uma ferramenta indispensável. Para Longenecker et al (2015), não há uma definição padrão para o Plano de Negócios pois não é uma receita de bolo: cada empreendimento tem sua identidade única. No entanto, pode ser definido como um documento que descreve a ideia básica que fundamenta um empreendimento com as considerações necessárias para realização de sua abertura. Ele contempla esperanças e motivações para que o empreendedor possa sentir um pouco mais de segurança para iniciar um empreendimento.

Estes autores ainda reforçam a importância do empreendedor conhecer os possíveis riscos antes de abrir seu negócio próprio. Esses riscos estão associados ao conhecimento prévio que o empreendedor deve ter sobre o funcionamento de empreendimento, além de recursos financeiros, instrução acadêmica e experiência. Levando em consideração estes fatores e a perspectiva de obter sucesso, ressaltam que o momento ideal para iniciar uma carreira empreendedora, parece estar entre os 25 e 35 anos de idade, pois o empreendedor possui equilíbrio entre experiências preparatórias e obrigações familiares.

A GEM em 2015 realizou uma pesquisa na qual obteve resposta que 60,9% da população participante da pesquisa, não hesitaria em abrir novamente um negócio, depois de fracassar. O medo de fracassar é um dos fatores que compromete a decisão do indivíduo em iniciar uma atividade empreendedora.

Iarozinski Neto e Caciatori Junior (2006) têm como principais fatores que motivam as altas taxas de mortalidade das empresas, a falta de recursos e o despreparo gerencial, destacando que as dificuldades aparecem em diferentes categorias como gestão, ambiente, governo, recursos humanos, tecnologia da informação, produção e até na prática do empreendedorismo. Em geral, uma pequena empresa deveria se diferenciar de uma grande empresa apenas pela sua capacidade menor de produção ou prestação de serviços, porém, esta deveria crescer proporcionalmente se for considerada a capacidade do empreendedor. A realidade não tem demonstrado isto. Sabe-se que a teoria se difere da prática por vários os motivos, e o mais forte deles nesta situação é que na maioria das vezes os proprietários não têm o preparo suficiente para que seu negócio se sustenta e cresça com o tempo. Fatores como um comportamento empreendedor rudimentar, desconhecimento de técnicas de administração e falta de recursos financeiros são alguns motivos que levam as pequenas empresas a apresentarem as maiores taxas de mortalidade no Brasil.

As causas de mortalidade das empresas no Brasil se relacionam fortemente com as falhas gerenciais na condução dos negócios, causas econômicas e tributação. A falta de planejamento na abertura do negócio também deve ser considerada, pois a falta de uma avaliação correta dos dados importantes para o sucesso do empreendimento, podem levá-lo à queda (Iarozinski Neto e Caciatori Junior, 2006).

3 | MATERIAIS E MÉTODOS

Para a realização deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que, segundo Lakatos e Marconi (2003), é a pesquisa que se realiza a partir do registro disponível decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Esse tipo de pesquisa utiliza dados ou categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. A pesquisa bibliográfica aqui estudada relacionou-se aos temas: gestão de pequenas empresas, escolaridade e dificuldades dos empreendedores na gestão e empreendedorismo.

Com base no referencial teórico foi planejada e realizada uma pesquisa de campo, caracterizada quando o objeto é abordado em seu meio ambiente próprio permitindo que a coleta de dados seja feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador (Severino, 2002).

Nesta pesquisa de campo, optou-se pela natureza qualitativa com base em uma amostra de empresas obtida por conveniência. Gil (2008) define amostra por conveniência aquela que o pesquisador seleciona os elementos que, de alguma forma, possuem atributos que representam o universo. Os atributos necessários para a participação da pesquisa foram: pequenas empresas formalizadas e proprietários com baixa escolaridade, ou seja, com um tempo de formação escolar básica igual ou inferior a 11 anos, como tradicionalmente é utilizado no Brasil, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Neste formato, a educação escolar no Brasil dispõe dos seguintes níveis: (I) Educação básica, formada pela escola infantil, ensino fundamental e ensino médio; (II) educação superior.

Foi construído um roteiro de entrevista para levantamento das informações junto à amostra selecionada, com base no referencial teórico. Entrevista é uma técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados: uma interação entre pesquisador e pesquisado. A intenção da entrevista é entender como os sujeitos entrevistados pensam, sabem, representam, fazem e argumentam (Severino, 2002). Roteiro de Entrevistas é um meio pelo qual se colhem através delas, informações dos sujeitos a partir do discurso livre. De preferência deve praticar um diálogo descontraído, deixando o informante à vontade para expressar sem constrangimentos suas representações (Severino, 2002).

A pesquisa de campo se materializou com a realização de entrevistas, apoiadas no instrumento de pesquisa, com os proprietários dos pequenos negócios que compuseram a amostra, totalizando 10 empreendimentos formalizados. O instrumento utilizado possuía um roteiro de questões para a entrevista dividido em 6 partes, na seguinte ordem: empreendedorismo, finanças, recursos humanos, marketing, produção e gestão.

4 | RESULTADOS DA PESQUISA

Aqui são apresentados os resultados e a análise interpretativa da pesquisa com base no referencial teórico. A amostra foi dividida de acordo com a categoria do negócio formalizado, tendo como base a Legislação do Simples Nacional (2006): cinco empreendimentos na categoria de Microempreendedores Individuais, quatro como Microempresas e um como Empresa de Pequeno Porte.

A pesquisa revelou que o tempo de existência dos empreendimentos varia entre quatro e trinta e anos, o que é interessante, considerando que, segundo pesquisas, apenas

20% dos empreendimentos sobrevivem após o quinto ano. Sobre os entrevistados, foi possível observar na questão do gênero, 60% de mulheres e 40% de homens; e no quesito idade: 10% entre 18 e 30 anos, 20% entre 31 e 40 anos; 30% entre 41 e 50 anos e 40% com 51 anos ou mais. Com relação à escolaridade dos empreendedores, apenas 20% informaram ter o Ensino Superior completo. Dos demais, 10% haviam completado o Ensino Fundamental e 70% o Ensino Médio. A respeito do empreendedorismo em família, pode-se perceber que 60% dos empreendedores entrevistados possuem familiares envolvidos na gestão.

Pode-se comparar os tipos de empreendedores aqui pesquisados com os tipos de proprietários-gerentes sugeridos por Filion (1999). Em sua maioria, nesse caso quatro proprietários-gerentes, são do tipo lenhador que sempre se viram como exemplo a serem seguidos pelos próprios funcionários; outros três, são do tipo missionário que, por sua vez, adquiriram o negócio, fizeram mudanças significativas, para tornarem-se o que são hoje; a minoria pareceu ser dos tipos hobbysta e convertido. Não foi detectado o tipo sedutor dentre os entrevistados desta pesquisa. Foi possível notar, que os empreendedores não se sentem reconhecidos pelo seu esforço e isto parece afetar sua condição para obtenção de sucesso em sua atividade profissional.

No que se refere à gestão do empreendimento, a entrevista foi segmentada de acordo com as principais áreas da administração. Apenas dois empreendimentos contam com 2 sócios, os demais possuem um empreendedor que centraliza as decisões. Dessa forma, nota-se que em gestão financeira, oito dos empreendedores entrevistados consideram que possuem capital de giro suficiente para a gestão de curto prazo da empresa e 6 consideram possuir um retorno sobre os investimentos, satisfatórios, além de realizarem o controle dos fluxos de caixa. Os empreendedores não conhecem linhas de crédito específicas para pequenas empresas e não têm o hábito de percorrer os bancos em busca de empréstimos. Em se tratando da gestão de recursos humanos, sete dos empreendedores entrevistados possuem funcionários contratados, seis usam técnicas de motivação e cinco possuem descrição de cargos claramente definidos. Sobre a gestão de marketing, nove praticam o pós-venda, oito estão satisfeitos com a localização do negócio, sete realizam normalmente promoções de vendas e cinco fazem divulgação em mídias sociais e em outros meios, e seis executam pesquisa de preço com os concorrentes da região. Na modalidade gestão da produção e de operações, todos os entrevistados acreditam ter práticas de qualidade, oito manifestaram que estão utilizando tecnologias a seu favor e sete trabalham com estoque. Sobre as práticas de gestão do negócio, nove acreditam estar tendo sucesso, mas um confessou estar com dificuldades.

Ao analisarmos os resultados obtidos na pesquisa sobre as dificuldades enfrentadas diariamente pelos empreendedores, foi possível notar fragilidades da gestão que podem conduzir ao fracasso da organização e, portanto, ao seu encerramento. Observou-se que as empresas com proprietários gestores com escolaridade até o Ensino Fundamental,

enfrentam as maiores dificuldades na condução do negócio. Estas dificuldades estão relacionadas com a falta de organização e de planejamento, descontrole do fluxo de caixa, não retirada de pró-labore, necessidade de capital de giro, necessidade de pessoal, necessidade de ações de marketing, especialmente para divulgação.

Segundo os autores consultados no capítulo teórico, para a obtenção de aumento de receitas e lucros é necessário dispor de disciplina, planejamento, controle e melhorias crescentes, em cada subárea da Administração, para que o empreendedor, mesmo com baixa escolaridade, estabeleça seus objetivos, desenvolva um planejamento adequado e obtenha os resultados necessários para a sustentabilidade do negócio.

A presença de algumas características empreendedoras nos proprietários, identificadas na pesquisa, podem contribuir na busca de competências que precisam ser desenvolvidas. Uma sugestão relevante para os proprietários de pequenos negócios seria desenvolver as características empreendedoras, que atualmente não se destacam, que poderão conduzir à busca de mais conhecimentos (GEM, 2016). Logo, um caminho importante, tendo em vista as dificuldades identificadas, seria os proprietários das pequenas empresas buscarem ajuda junto a entidades especializadas na formação tecnológica e empresarial, como, por exemplo, SEBRAE, SENAC, SENAI, ou ainda, em Instituições de Ensino e Pesquisa, como, por exemplo, nos Institutos e nas Universidades Federais.

Segundo a GEM (2015), especialistas recomendam ações na área da Educação e Capacitação visando fortalecer o empreendedorismo através de incubadoras, aceleradoras e instituições de apoio. Por outro lado, seria importante que os empreendedores conhecessem e compreendessem as diversas fontes de financiamento para a obtenção de capital de giro e de capital próprio. Observou-se na pesquisa que além de desconhecer as linhas de crédito, há muita dificuldade para atender as exigências das Instituições Financeiras, que precisam de garantias para fornecer o crédito. Mas, as empresas consultadas sequer tinham um Plano de Negócio.

Pode-se notar que os proprietários que têm mais sucesso na gestão do negócio, possuem algum preparo gerencial vindo de cursos realizados no SEBRAE ou em outras instituições, além de carregar em sua história, experiências em outras organizações. Portanto, é altamente recomendável, que os empreendedores procurem ajuda e desenvolvam um Plano de Negócio, que servirá como base para a gestão, visando principalmente, o crescimento do empreendimento.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideramos que os objetivos propostos para este estudo foram alcançados. A base teórica contribuiu para a aplicação e a análise da pesquisa realizada, que, por sua vez, demonstrou como o nível de escolaridade dificulta a rotina de gestão dos pequenos empreendimentos e, conseqüentemente, o seu crescimento. A partir do momento em que

o empreendedor se interessar pelo aprofundamento de seus conhecimentos com relação à gestão do seu negócio, ele estará disposto a rever condutas que, atualmente, o levam a dificuldades que muitas vezes não são tão visíveis, mas que com apoio, tornará a gestão menos complicada, independentemente de sua formação básica.

É necessário buscar conhecimento sobre a gestão que permita ao proprietário do negócio, juntamente com outros participantes da gestão, desenvolver um Plano de Negócio e um Plano Estratégico para que todos tenham conhecimento do caminho que a empresa seguirá em um determinado período de tempo e que permitirá também acessar linhas de crédito para que seja possível enfrentar a concorrência e crescer. Nesta linha de pensamento, é possível inferir que o empreendedor poderá ter maior facilidade em gerenciar as áreas da administração, com melhores possibilidades de aumentar seu faturamento, dispor de maiores lucros e estará, portanto, escalando novos degraus em seu negócio.

Como destacado no referencial teórico, os proprietários de pequenos negócios que possuem características empreendedoras mais desenvolvidas, são mais ousados na busca de conhecimentos de gestão, e podem conduzir seus empreendimentos de maneira sustentável com maior eficácia.

Por outro lado, seria importante que o Poder Público local e, em outros níveis, criasse políticas para facilitar a gestão e beneficiar os pequenos empreendimentos, especialmente aqueles que estão nos seus primeiros anos de vida, semelhante a algumas iniciativas que já existem como o Simples Nacional e a figura do Microempreendedor Individual.

Para futuras pesquisas, seria interessante expandir a abrangência desta pesquisa com o aumento do tamanho da amostra e ampliação dos ramos de atividades, variável esta que pode trazer novas revelações. Além disso, poderia ser incluída na pesquisa as propostas de melhoria oferecidas neste trabalho, para verificar como seriam vistas pelos empreendedores. Outra alternativa para futuras pesquisas seria o aprofundamento em apenas um tipo de empresa, seja ela microempresa, empresa de pequeno porte ou microempreendedor individual.

REFERÊNCIAS

FILION, Louis Jacques. 1999. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18122/empreendedorismo--empreendedores-e-proprietarios-gerentes-de-pequenos-negocios>>. Acesso em 25 de setembro de 2019.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2015**. Curitiba: IBPQ: 2015

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2016**. Curitiba: IBPQ: 2016

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

IAROZINSKI NETO, Alfredo; CACIATORI JUNIOR, Itamir. 2006. **Classificação das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas (PMEs)**. Disponível em <http://www.simpes.feb.unesp.br/analais/analais_13/artigos/539.pdf>. Acesso em 25 de setembro de 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO, CAMPUS SÃO ROQUE. **Manual para estruturação de trabalhos acadêmicos no IFSP – Campus São Roque**. São Roque, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. Ed, 5. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LEI 123/2006, **Simplex Nacional**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 04 de outubro 2019.

LEI 9394/1996. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em 05 de outubro de 2019.

LEI 12.441/2011. **Empresa Individual de Responsabilidade Limitada**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12441.htm>. Acesso em 29 de novembro de 2017.

LONGENECKER, J. G. et. al. **Administração de Pequenas Empresas**. Cengage Learning, 2015.

MÁXIMO, Welton. **Falta de gestão profissional ameaça pequenas empresas, dizem especialistas**. Publicado pela EBC Agência Brasil (2014) em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2014-02/falta-de-gestao-profissional-ameaca-micro-e-pequenas-empresas-dizem>>. Acesso em 25 de setembro de 2019.

MIZUMOTO, F. M. et. al. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

PEREIRA, R. C. M.; SOUSA, P. A. **Capacitação de Empreendedores: uma forma de evitar a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas**. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/195_Capacitacao_de_empreendedores.pdf>. Acesso em 02 de outubro de 2019.

ROBBINS, S. P., DECENZO, D. A. **Fundamentos da Administração**. São Paulo: Pearson, 2014.

SEBRAE. 2013. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em 20 de junho de 2017.

_____. 2017. O que é ser MEI. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-ser-mei,e0ba13074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 30 de novembro de 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

CAPÍTULO 8

O MARKETING EMPREENDEDOR EM REDES: UMA ANÁLISE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DA CONFEITARIA ARTESANAL

Data de aceite: 01/12/2020

Data da submissão: 27/08/2020

Paola Rosano Rodrigues

Universidade Federal do Pampa
Santana do Livramento – Rio Grande do Sul
<http://lattes.cnpq.br/8050348461019423>

Cristiane Ferreira de Souza Araujo

Universidade Federal do Pampa
Santana do Livramento – Rio Grande do Sul
<http://lattes.cnpq.br/1793809651987155>

Paulo Vanderlei Cassanego Junior

Universidade Federal do Pampa
Santana do Livramento – Rio Grande do Sul
<http://lattes.cnpq.br/7581727785609073>

RESUMO: Este artigo foi construído com a finalidade de aprimorar estudos no campo sobre a influência das redes de relacionamento do empreendedor no marketing de pequenas empresas. Para obtenção dos resultados que constam na pesquisa foi desenvolvida uma pesquisa de orientação qualitativa, onde foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com os empreendedores selecionados, as respostas serviram de embasamento teórico para as análises e resultados. Têm-se como resultados desse estudo a confirmação da influência das redes de relacionamento nas decisões das pequenas empresas, principalmente nas práticas de marketing onde foi constatado que o marketing boca a boca ainda é a ferramenta principal para a evolução dessas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing empreendedor, Redes, Micro empresa.

THE NETWORK MARKETING ENTREPRENEUR: AN ANALYSIS IN MICRO AND SMALL BUSINESSES OF THE SANT'ANA DO LIVRAMENTO

ABSTRACT: This article was designed to improve the field studies on the influence of entrepreneur relationship networks on small business marketing. To obtain the results of the research, a qualitative research was developed, where semi-structured interviews were applied with the selected entrepreneurs, the answers served as theoretical basis for the analyzes and results. The results of this study confirm the influence of the networks of relationship in the decisions of small companies, especially in the marketing practices where it was found that word of mouth marketing is still the main tool for the evolution of these companies.

KEYWORDS: Entrepreneurial marketing, Networks, Micro enterprise.

1 | INTRODUÇÃO

Os estudos sobre marketing empreendedor emergem como reação às dificuldades de aplicação dos conceitos tradicionais de marketing à realidade dos pequenos negócios (CARSON, 1990; STOKES, 2000; COELHO et al, 2015; TRINDADE et al, 2016). As bases do marketing tradicional foram desenvolvidas levando-se em consideração o

contexto e a realidade das grandes empresas, enquanto os pequenos negócios apresentam particularidades que dificultam sua aplicação direta (OLIVEIRA FILHO et al., 2009).

Dessa forma, percebe-se que as técnicas propostas pela teoria tradicional do marketing, normalmente, não se ajustam à essas realidades, além do que, demandam recursos que, na maioria dos casos, empresas de micro e pequeno porte não dispõem (CARSON, 1990; SARQUIS; PIZZINATTO, 2013; SOLÉ, 2013; SARQUIS et al., 2016). Sendo assim, compreende-se que os marketings utilizados por empresas desse porte precisam ser distintos dos utilizados por empresas de maior porte (SOLÉ, 2013).

Nascimento e Teixeira (2012) identificaram que as pequenas empresas brasileiras tendem a estabelecer objetivos de curto prazo, a focalizar nas ações do dia-a-dia e a preferir um planejamento de marketing mais simples e intuitivo, isto quando utilizam o planejamento como ferramenta de gestão. Mello e Vieira (2008) corroboram no sentido de afirmar que as pequenas empresas brasileiras trabalham com práticas mais informais e não informatizadas e têm dificuldades para utilizar os dados/informações disponíveis. No contexto das MPEs, é o gerente-proprietário quem reconhece e explora as oportunidades do mercado, além de tomar as decisões tanto operacionais quanto estratégicas (MORRISH, 2011; ELMUTI; KHOURY; OMRAN, 2012).

Stokes (2000) e Gilmore e Carson (1999), afirmam que esse processo, onde, os proprietários-dirigentes utilizam métodos informais e não estruturados de marketing para criar produtos diferenciados baseados geralmente em inovações incrementais, para prospectar mercados, para promover e divulgar estes produtos e para buscar novos clientes é denominado como marketing empreendedor.

Nesse contexto, percebe-se a figura do empreendedor ou micro e pequeno empresário como central ao processo de gestão do marketing nessas empresas. Para Stokes (2000) é característico desse sistema estar próximo do público-alvo e buscar entender suas necessidades. Nesse contexto, como forma de compreender o fenômeno apresentado, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: Como as redes de relacionamento dos empreendedores influenciam as ações de marketing empreendedor em microempresas do ramo da confeitaria artesanal em Sant'Ana do Livramento?

Com o intuito de encontrar a solução do problema de pesquisa, foi definido o objetivo para nortear a pesquisa e auxiliar na resolução do caso, sendo ele: Analisar a influência das redes de relacionamento dos empreendedores nas ações de marketing empreendedor desenvolvidas nas microempresas do ramo da confeitaria artesanal do município de Sant'Ana do Livramento. Diante do exposto, como contribuição deste estudo, torna-se necessário o entendimento de como o marketing empreendedor se diferencia do tradicional, em relação a sua operacionalização no dia-a-dia das organizações, através da descrição e da proposição de práticas de marketing compatíveis com a realidade das MPE's, ressaltando a importância das redes de relacionamento da cadeia de distribuição e do marketing boca a boca nesse processo.

Salienta-se ainda que, no Brasil a carência de pesquisas que abordem esta temática é considerável, pois foram encontrados poucos estudos na área, muito embora seja um assunto relevante, devido a importância da representatividade econômica que as MPE representam. Dos cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos existentes no país 99% são micro e pequenas empresas, sendo que estas são responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, contabilizando um número aproximado de 16,1 milhões de trabalhadores (SEBRAE, 2018).

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing Empreendedor

De acordo com a AMA (2009), foi a partir de 1987, que a American Marketing Association passou a incluir a discussão sobre marketing e empreendedorismo em suas conferências anuais, periodicamente, com base no *American Marketing Association's Research Symposium on Marketing and Entrepreneurship*. A partir de então, e através da colaboração de diversos autores e pesquisadores norteamericanos e europeus, o tema ganhou maior repercussão, o que se traduziu no incremento das publicações que passaram a tratar do assunto: *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, além de edições especiais de publicações como *European Journal of Marketing*, *Marketing Education Review (EUA)*, *Management Decision* (Reino Unido) e o *Journal of Marketing: Theory and Practice (EUA)*, entre outras (OLIVEIRA et al., 2009).

Em nível internacional, a partir da década de 80, pesquisadores acadêmicos começaram a questionar se a prática de marketing de grandes empresas seria igualmente aplicável às pequenas e médias empresas (PME), e vários estudos foram direcionados para o desenvolvimento da teoria de marketing para pequenas empresas, como mostram os trabalhos de Carson e Cromie (1989), Moller e Antilla (1987), e Gilmore, Carson e Grant (2001). No entanto, a maioria desses estudos analisa apenas determinados constructos teóricos da gestão de marketing na pequena empresa e há necessidade de ampliar a compreensão sobre a gestão de marketing na pequena empresa brasileira. Contudo, o marketing empreendedor, considerado como o marketing praticado por empreendedores no contexto das MPEs, ocorre de forma contrária ao que recomenda o modelo clássico de marketing, no qual o processo deve começar pela identificação das necessidades de mercado, incluindo a seleção de mercados-alvo (LIMA e ZOSCHKE, 2008). O termo marketing empreendedor se diferencia do uso tradicional, pelo fato de que suas decisões não são tomadas de acordo com o mercado atual, e sim, baseadas nas redes de relacionamento que envolvem as pequenas empresas (STOKES, 2000). Percebe-se que essa rede de relacionamento é importante para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, pois, ao ouvir as sugestões dos clientes o proprietário recebe uma percepção externa sobre o

trabalho da empresa. Na visão de Morris et al. (2002), o marketing empreendedor consiste na busca de novos clientes para a pequena empresa..

Em vista de uma melhor compreensão Stokes (2000), elaborou um quadro comparativo com os principais tópicos conceituais entre Marketing Tradicional e Marketing Empreendedor, a seguir:

TÓPICOS CONCEITUAIS	MARKETING TRADICIONAL	MARKETING EMPREENDEDOR
Conceitos	Foco no consumidor, foco no mercado atual. Desenvolvimento de produtos.	Foco na inovação, ideias. O desenvolvimento ocorre no mercado utilizando a intuição.
Estratégias	Baseado na segmentação, conquista do público-alvo e posicionamento no mercado.	Estratégia através do nicho visando à conquista dos clientes e das redes envolvidas.
Métodos	Composto dos 4P's do Marketing (Preço, Praça, Produto e Promoção).	Marketing boca a boca.
Inteligência de Marketing	Sistemas totalmente voltados para o Marketing, assim como pesquisas.	Rede de Relacionamento (networking)

Quadro 1: Análise comparativa entre Marketing empreendedor X Marketing tradicional.

Fonte: Stokes (2000).

De acordo com Stokes (2000), essas características revelam sobre os desafios do marketing empreendedor e onde exatamente ele se diferencia do tradicional, pode-se dizer que:

- a) Em termos de que o marketing tradicional é adaptado com a visão do consumidor, o marketing empreendedor é definido pela inovação e as características do empreendedor;
- b) Ao nível estratégico o marketing tradicional visa o processo de segmentação, claramente a maior parte seus objetivos são feitos nesse processo, onde os grandes gestores possuem capacidade aquisitiva de testar as novas oportunidades de mercado, sendo assim, esses empreendedores conseguem diferenciar cada oportunidade como positiva ou negativa para a empresa;
- c) Sobre o nível tático o marketing empreendedor não se encaixa na estratégia das grandes empresas que utilizam o composto dos 4P's, o marketing empreendedor aposta no contato direto com seus consumidores. Essas apostas são executadas facilmente no processo da venda, onde o gestor tem o contato direto e utiliza do método boca a boca do marketing o que futuramente ocasiona a divulgação do produto, marca ou serviço gerando assim referências para a microempresa;

- d) A microempresa referente ao método de coleta de marketing utiliza instrumentos informais, esse gestor não prioriza como importante a capacidade de controlar o ambiente de marketing, são utilizadas observações pessoais, as informações também chegam através da rede de contatos desse empreendedor. O fato dos microempreendedores não aceitarem os métodos formais de pesquisas de marketing é que eles não acreditam muito na capacidade das práticas ao longo prazo;

Os estudos de Sarquis (2003), Zoschke e Lima (2006) e Lana (2007) sobre pequenas empresas brasileiras apontam que apenas algumas técnicas/ferramentas de marketing são utilizadas e que a aplicação de marketing ocorre, muitas vezes, de maneira informal, não planejada, não estruturada e/ou não integrada. Mais recentemente, vários estudos teóricos e empíricos sobre marketing em pequenas empresas brasileiras foram desenvolvidos, geralmente abordando temas como orientação empreendedora (Reis Neto, Muñoz-Gallego, Souza, & Rodrigues, 2013a, 2013b), estratégias de marketing (Melo, Borini, Monteiro Jr, & Cipolla, 2010), planejamento de marketing (Sarquis & Pizzanatto, 2013), inovação em marketing e marketing de relacionamento (Mello & Vieira, 2008), além de estudos sobre o processo de decisão de compra (Trindade et al., 2016).

3 | REDES DE RELACIONAMENTO

Com a finalidade de compreender os recursos, informações e conhecimentos administrados pelos dirigentes das empresas, nas duas últimas décadas, passou-se a estudar as redes de relacionamento (CARSON et al., 2001, ZONTANOS; ANDERSON, 2004). No contexto da gestão de empresas, o desenvolvimento das redes de relacionamento contribui para a construção de relações pessoais baseadas no quesito confiança (ZONTANOS; ANDERSON, 2004). É ele quem sustenta a criação e a manutenção de relações pessoais entre a empresa e os clientes facilitando a geração de ganhos para os negócios (IACOBUCCI, 1996).

A rede de relacionamento é, portanto, um importante meio para que o proprietário-dirigente da pequena empresa possa, com seus contatos pessoais e profissionais, prospectar clientes, assim como angariar informações para desenvolver novos produtos e verificar a satisfação com os já existentes – em outras palavras, a rede de relacionamento auxilia na identificação de necessidades e na busca de oportunidades no mercado (O'DONNELL, 2001). Para Del Corso (2008), a pequena empresa mantém vínculos mais próximos com seus clientes do que uma grande companhia e na busca por meios de sustentação que se adéquem a esses pequenos negócios, eles se apropriam de práticas de relacionamentos priorizando não somente opiniões sobre produtos ou serviços, mas também construtos que servirão de base para a valorização de sua marca no mercado. Para o autor, as pequenas empresas não possuem capacidade financeira elevada para a aquisição de grandes planos

de marketing, sendo necessário que as relações pessoais se façam presentes para que a microempresa tenha a chance de ser conhecida no mercado (DEL CORSO, 2008).

Contudo, as redes de relacionamento têm o poder de construir conhecimento, de forma que o gestor acumule informações que possam auxiliá-los nos processos de tomada de decisão bem como na formulação de novos produtos ou serviços. A rede auxilia também nos contatos pessoais e empresariais, ressaltando o auxílio na busca de oportunidades de mercado e nas necessidades que possam vir a ocorrer ao longo do tempo (O'DONELL, 2001).

Em uma organização, independentemente de seu porte, há o empenho de todas as forças e funções para criar um posicionamento bem definido que enfatize um valor superior para o cliente (DENZIN, 2001). O autor afirma ainda que, o objetivo não deve ser apenas reconhecer a necessidade do cliente e propor algo para satisfazê-lo. Há a necessidade, das empresas de converter essa satisfação em relacionamentos e lealdade.

De acordo com Gilmore, Carson e Grant (2001) existem três tipos de redes de relações: pessoais, sociais e de negócios (ou de marketing) que fazem parte do meio ativo do proprietário/gestor:

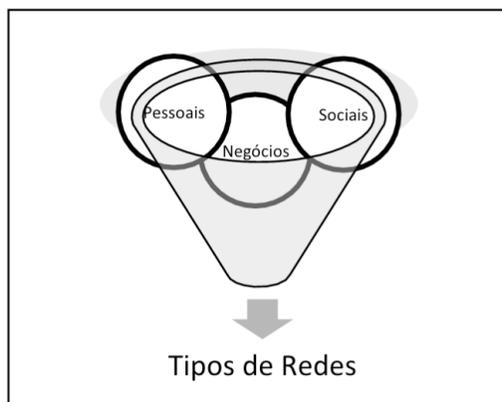


Figura 2: Tipo de redes de relações do meio ativo do proprietário/gestor.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Gilmore, Carson e Grant (2001).

Para os autores, essas diferentes redes de relacionamento auxiliam na solução de muitos problemas nas micro e pequenas empresas. Para empresas desse porte a importância do assunto se amplia à medida que essas redes tornam-se o principal canal de ligação dos dirigentes com o ambiente externo a sua empresa (FORD, 1980; HAKANSSON; SNEHOTA, 1989). Para Gilmore; Carson; Grant (2001), a rede de relacionamento dos dirigentes de micro e pequenas empresas tende a ser informal, espontânea, reativa e estruturada, em consonância com as normas de ação do setor de atividade.

Verifica-se assim de que de fato as pequenas empresas serem influenciadas de forma direta ou indireta pelas redes, as quais poderão em algum momento intervir e agregar conhecimento para o gestor sobre seu meio de atuação. Na visão de Tomaél (2005), acredita-se que internamente ao ambiente organizacional, esse mecanismo de redes atua como um espaço de troca de informações e de captação de conhecimentos, esses espaços podem ser virtuais bem como presenciais, ressaltando que essas trocas de informações de pessoas que buscam visualizar os mesmos objetivos e troca de experiências podem criar, de fato, uma base relevante para o setor que cada empresa atua.

4 | MÉTODO

Esta pesquisa possui um caráter exploratório descritivo, pois aborda uma temática pouco explorada no contexto científico brasileiro, ao mesmo tempo em que, procura descrever a realidade de pequenas empresas sob a ótica da teoria apresentada. Para Gil (2012), a pesquisa exploratória é aquela que visa o modificar, desenvolver e até mesmo buscar clareza sobre conceitos e ideias, esse método possui a tarefa de visão geral sobre algum fato. Já, em relação à pesquisa de caráter descritiva, pode-se afirmar que “pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2012, p.28). Cabe salientar que a abordagem adotada neste estudo é qualitativa, e que para Gerhart e Silveira (2009), a abordagem qualitativa não se preocupa em estabelecer e representar dados numéricos, porém, é importante para essa abordagem pesquisar a fundo sobre alguma organização, grupo social, etc.

O método utilizado neste artigo foi o estudo de caso e visou abranger de forma ampla as três microempresas já citadas anteriormente, entende-se que o método do estudo de caso “permite que seja analisada uma situação na qual não se possam fazer interferências no sentido de manipular comportamentos relevantes; neste método os dados são coletados a partir de múltiplas fontes” (STAKE, DENZIN e LINCOLN, 2001). Para Gil (2010), o estudo de caso não tem uma estrutura rígida, variando conforme os objetivos do pesquisador. O autor propõe o seguinte roteiro: A) formulação do problema ou das questões de pesquisa (realizou-se com base nos temas de interesse dos alunos pesquisadores e da linha de pesquisa do professor orientador); B) definição das unidades-caso (procurou-se empresas de diversos segmentos comerciais, sendo que estas aceitaram participar); C) seleção dos casos (a seleção foi realizada de acordo com dois parâmetros, o primeiro foi a possibilidade real das microempresas apresentarem características do marketing empreendedor. O segundo foi a acessibilidade de obter informações concretas com os gestores desses empreendimentos); D) elaboração do protocolo (a elaboração do protocolo deu-se em função da necessidade da padronização dos processos da coleta de dados, como um passo a passo, norteador das ações dos pesquisadores, desde o momento que

antecede a entrevista ao fim do processo de observação in loco, incluindo o modelo do termo de consentimento livre e esclarecido assinado pelos empresários e outros documentos); E) coleta de dados (realizou-se as entrevistas com cada empreendedor individualmente, sendo que estas foram marcadas com antecedência, gravadas e transcritas posteriormente, também realizou-se a observação in loco durante uma semana em cada empresa, sempre no turno da tarde, das 14h às 16h); F) análise e interpretação dos dados (realizou-se uma triangulação dos dados obtidos, comparando o conteúdo das entrevistas com as práticas do dia-a-dia dos empresários na gestão de suas empresas e tomadas de decisão em relação ao marketing das empresas); G) redação do relatório; (GIL 2010, p. 117).

A definição desse artigo foi baseada no estudo de Zosche (2006), que tratou sobre o marketing empreendedor e as redes de relacionamento, em seu estudo a autora realizou um estudo multi-caso de micro, pequenas e médias empresas tecnológicas de Blumenau-SC, no qual verificou a rede de relacionamento nessas empresas e a presença do marketing empreendedor. Partindo desse ideal optou-se, arbitrariamente por abordar micro e pequenas empresas do ramo da confeitaria artesanal de Santana do Livramento/RS.

Diante da importância do saber como se dá o processo de marketing empreendedor nas microempresas do ramo alimentício artesanal município de Santana do Livramento, foram escolhidas três microempresas que atuam no ramo: Vitorial, microempresa de rapaduras artesanais, Lisboa Doces de Pelotas, microempresa que atua no ramo de doces e a microempresa 4M's Doces e Trufas.

Conforme pode-se acompanhar no referencial teórico, Stokes (2000), ao desenhar um conceito para o termo "Marketing Empreendedor", deparou-se com diferentes abordagens conceituais pertencentes ao termo. Zoschke (2006), por sua vez, utilizando-se dos conceitos propostos pelo autor, elaborou o questionário para sua pesquisa baseado nos três tipos de redes cunhadas por Stokes (2000), sendo elas: Redes pessoais, de negócios e Sociais.

No quadro 2, pode-se acompanhar a descrição de cada uma delas, cabe salientar que Zoschke (2006), utilizou em sua pesquisa todos os tipos de redes, sendo que para fins deste estudo serão considerados todos os tipos de rede como pode-se acompanhar na terceira coluna do quadro 2 as métricas adotadas por Zoschke (2006) e a adaptação realizada para este estudo:

TIPOS DE REDES	CONCEITO UTILIZADO Stokes (2000).	VÁRIAVEL OPERACIONAL BASE PARA CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	
		Métrica elaborada e utilizada por Zoschke (2006) a partir de Stokes (2000)	Métrica sugerida para este estudo a partir de Zoschke (2006)
Redes pessoais	Rede de relacionamento pessoal do empreendedor- essa rede é caracterizada principalmente por pessoas próximas ao empreendedor, que mantêm vínculo afetivo direto e que sejam pessoas confiáveis e de laços fortes. Os principais podem ser intitulados como a família e os amigos.	Questionário semiestruturado Análise intra-sítio (ou intra-caso) Análise inter-sítio (ou inter-caso): busca de regularidades entre os casos usando técnicas divergentes.	Questionário semiestruturado readequado do estudo de Zosche (2006) para aplicação nas pequenas empresas do ramo da confeitaria artesanal. Serão considerados os três tipos de redes propostas inicialmente por Stokes (2000), redes pessoais, de negócios e sociais. Análise (Intra-caso) e (Inter-caso): buscando as regularidades e disparidades na atuação dos empreendedores diante da execução do marketing das empresas. Técnica de coleta de dados: entrevista e observação direta.
Sociais	Rede de relacionamento social do empreendedor- é formada por pessoas que sejam próximas e também possuem um grau de confiança elevado e de amizade, como os colegas de trabalho ou de eventos sociais o qual o empreendedor se submete.		
Negócios	Rede de relacionamento de negócios do empreendedor- são as pessoas que estão diretamente ligadas com o empreendedor, porém não possuem nenhum vínculo afetivo, somente contato profissional. O público presente nessa pode ser destacado como os clientes, concorrentes, fornecedores e colegas de equipe que não possuem laços diretos.		

Quadro 2: Conceitos e Métricas de redes de relacionamento

Fonte: elaborado pelos autores com base em Zoschke (2006).

Deste modo, criou-se um roteiro de entrevista semiestruturada, quadro 3, com base no que foi evidenciado no referencial teórico, para que fosse possível entender como as redes de relações influenciam as ações de marketing de das empresas objeto deste estudo. A coleta foi feita através de entrevistas com os proprietários das microempresas, sendo que estas foram gravadas por dispositivo móvel, transcritas posteriormente e analisadas com atenção e de forma minuciosa, com duração média de 20 minutos cada entrevista. E através de observação direta nas empresas em estudo.

A análise de dados foi dada por análise de conteúdo. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo passa a ser descritiva quando a técnica é utilizada para conversação entre indivíduos, com a intuição de que esses dados servirão de base para a produção e recepção de conteúdo”.

5 I RESULTADOS

A partir das entrevistas realizadas, organizou-se o quadro 04, com a apresentação do histórico e aspectos específicos de cada empresa, dessa forma pode-se compreender a realidade em que cada organização está inserida, mesmo que todas atuem no ramo da confeitaria artesanal, entende-se que estas possuem especificidades que devem ser consideradas nesta análise, assim:

ASPECTOS	EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03
Motivo para abertura da empresa	Necessidade de uma renda extra	Desejo de abrir um negócio rentável e diferente	Necessidade de uma renda extra
Escolaridade dos proprietários	Ensino médio	Ensino Superior	Ensino Superior
Produtos Comercializados	Rapaduras	Doces, bolos, tortas, sorvetes, suspiros e salgados.	Doces e trufas
Público-alvo	Empresas do comércio local; Homens e Mulheres, com faixa etária entre 15 a 80 anos, com renda bruta familiar a partir de 1 salário mínimo;	Mulheres, faixa etária 25 a 80 anos, com renda acima de 03 salários; Empresas do comércio local.	População das cidades de Sant'Ana do Livramento e Rivera em geral;
Tempo de atuação no mercado	10 anos	7 anos	5 anos
Enquadramento tributário	Simples Nacional	Simples Nacional	MEI

Quadro 4: Apresentação do histórico e aspectos específicos das empresas em estudo.

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Mais especificamente, ao tentar-se identificar as ações de marketing empreendedor decorrentes das redes de relacionamento, entendeu-se que as redes de maneira geral podem influenciar pelo menos de uma forma, nesse processo.

Abaixo são destacadas falas onde os entrevistados apontaram a sua visão em relação aos próprios produtos, considerando a “inovação” como um fator principal na avaliação:

Entrevistado 1: “Acho que não porque já é um produto conhecido já tem em vários lugares, acho que não”.

Entrevistado 2: “Eu acho ele clássico mas não inovador. A empresa em si sim por ser uma boutique de doces. Os merengues sim de coco e chocolate”.

Entrevistado 3: “É diferente, ele não é, é que nem eu te disse eu vou e faço do meu jeito como eu sei”.

Torna-se interessante considerar que os entrevistados não identificam seus produtos como inovadores, sendo que estes já estão no mercado a alguns anos, porém, percebeu-se durante o período de observação que todas possuem um processo inovador, seja na tomada de decisão que envolvem a rede de relacionamento, na criação de novos produtos, e principalmente, na recriação de produtos, pois, mesmo que os produtos sejam considerados tradicionais, ao remodelá-lo ou reinventá-lo/modificá-lo o empreendedor está praticando um processo de inovação.

Acredita-se que a influência externa exerce influência na sobrevivência e inovação das microempresas, principalmente quando se trata do feedback de clientes. Um exemplo de situação semelhante à essa onde a opinião do cliente foi fundamental para solução de um erro e até para a criação de um novo produto foi citado pelo entrevistado 2, a seguir:

Entrevistado 2: A demanda externa que é a exemplo da cesta de café da manhã, a exemplo dos doces portugueses, que a gente teve que fazer mais um curso, porque as pessoas estavam pedindo, estavam pedindo pastel de santa clara e pasta de Belém, a gente não sabia fazer, então a gente teve que buscar aprender, bolos e tortas a mesma coisa, a gente teve que aprender a fazer, a estabelecer um menu específico pra atender os clientes, porque surgiu dos clientes mesmo, eles perguntavam, vocês fazem bolo? E a gente dizia não, depois de tanto dizer não que a gente não fazia, a gente disse bom nós vamos ter que começar a fazer porque os clientes estão pedindo, então se tornou uma coisa também que a gente não planejou, mas que surgiu de uma demanda externa.

Percebe-se que o entrevistado não reconhece a existência das redes de relacionamento relatado acima, muito embora, esteja presente e clara, ele apenas a vive em seu dia-a-dia. Da mesma forma, mesmo não estando claro do ponto de vista do empreendedor, o entrevistado 1, que não identificou a existência de nenhum tipo de rede a não ser o SEBRAE, quando na observação realizada na microempresa, percebeu-se pessoas como primos, tios, e sobrinhos que revendem o produto e também opinam no que poderia melhorar.

Iacobucci (1996) identifica que as redes de relacionamento são parâmetros para as microempresas sendo elas informais ou não, foram identificados fatos que comprovaram que as redes influenciam direta ou indiretamente as ações praticadas pelas microempresas. Esse fato é comprovado desde a concepção dos produtos, onde foram apresentados “fatos sociais internos” (acontecimentos internos) como na empresa do entrevistado 1, como pode-se acompanhar em sua fala: “Entrevistado 1: Isso é uma receita da minha bisavó, bisavó, bisavó, vó é um negócio de anos.” A empresa do entrevistado 1 foi comprada por outro familiar que hoje conseguiu alavancar lucros e fazer com que a empresa crescesse e fosse reconhecida na dentro e fora da cidade. E do entrevistado 3, que iniciou a produção junto com a irmã, a qual opinou nas receitas dos primeiros doces. Na opinião do entrevistado 2, tudo ocorreu por uma influência externa a partir de um curso do Empretec, o qual ajudou a

desenvolver algumas práticas empreendedoras e assim iniciaram as primeiras atividades no ramo da confeitaria artesanal.

O entrevistado 2 define claramente as suas redes de relacionamento, identificando-as como a “ a AJE, a Associação de Mulheres Empreendedoras e amigos de longo tempo”, assim como diz O’Donell (2004) que essas redes também auxiliam nos contatos pessoais e empresariais, porém, é visível que suas redes estejam além desse campo profissional salvo que além de ser uma microempresa, ela também é uma microempresa familiar, como pode-se perceber no período de observação que os sócios são um casal e que ambos conseguem separar bem o trabalho do relacionamento, também foi identificado que os funcionários também integram a rede, o que identificou-se através de uma conversa que eles opinam participativamente na tomada de decisões frente a produção e compras.

Ainda segundo O’Donell (2004), é possível identificar através das redes o perfil dos clientes, fornecedores, concorrentes, amigos, colaboradores e etc. Os empreendimentos estudados conseguem identificar claramente seus concorrentes, sendo que o entrevistado 1, identifica que atualmente existem duas concorrências na cidade, um produto similar fabricado por uma empresa irregular que o atinge de forma direta e a rapadura de amendoim que é considerada concorrente indireta, pois é diferente no que se refere a sabor, tamanho e peso. O entrevistado 2 também relatou um concorrente direto que é a Berola (franquia de doces de Pelotas), o entrevistado citou também o comércio informal e outros que podem ser considerados concorrentes indiretos por terem produtos similares ou substitutos. O entrevistado 3 afirma que existem muitos concorrentes, porém não especifica quais são.

No que tange ao perfil de clientes, o entrevistado 1, afirma que seu público alvo é caracterizado por pessoas jurídicas visto que precisam de um CNPJ para revender seu produto no comércio local, mas assumiu que existem pessoas físicas que compram direto da fábrica, porém, poucos. Por fim, o entrevistado 3, identifica o seu perfil de clientela como simples, devido ao seu produto ser simples e barato, mas ressalta que também tem todos os públicos que consomem desde o que tem um poder aquisitivo elevado ao que faz um esforço financeiro para pagar para uma caixa de doces para a festa do seu filho.

Cabe ainda ressaltar que o entrevistado 1, em sua fala diz que não há nenhuma prática de marketing na sua microempresa a não ser o boca a boca. Em relação ao entrevistado 2, além de confirmado o processo de divulgação pelo boca a boca durante o período de observação direta, o empreendedor afirma que estabeleceu uma parceria com a Nuance (salão de beleza) de promoções em conjunto e que os merengues (suspiros), novo produto da empresa estão sendo distribuídos em supermercados, atacados e mercearias e sua venda está evoluindo aos poucos, existe ainda a página do *FACEBOOK* que, segundo o empreendedor ajudou muito na divulgação dos produtos e da empresa no início. O entrevistado 3 identifica que suas práticas de marketing estão centradas no boca a boca e na página do *FACEBOOK*, e costuma a realizar promoções em datas comemorativas.

É importante lembrar que o marketing boca a boca foi a única ação de marketing que a microempresa citou que pratica. Bem como o entrevistado dois que diz já ter realizado diversas promoções, entrega de folders, matérias em rádios e jornais, e ainda aponta o boca a boca como quesito mais relevante para sua área, o que garante credibilidade a empresa e produtos. Ainda assim, o processo de marketing boca a boca é o mais presente como justificado pelos entrevistados, a seguir:

Entrevistado 1: “A.. sim sim é o que mais tem já tiveram pessoas que foram comprar porque disseram que o produto era bom, foram lá compraram e divulgaram o produto para outras pessoas esse é o único marketing que existe.”

Entrevistado 2: “A gente ganha muito com o boca a boca, o *facebook* foi uma arma poderosa pra nós no início, porque ele serve pra divulgar muito, a gente não vende pelo *facebook*, mas a gente nota que aqui através da propaganda espontânea que os clientes fazem isso se propaga muito assim.

Entrevistado 3: “Pelo face e boca a boca.” “Mas é muito pouco porque eu tenho os clientes desde o começo, ai ta por exemplo, ela faz a festa ai encomenda meus doces e ai os convidados querem saber quem fez, gostam e assim vão me indicando também.”

Identificou-se que dois entrevistados 1 e 2, já receberam auxílio profissional do SEBRAE, o entrevistado 3 diz que nunca precisou da ajuda e que nunca se interessou por esse órgão. Percebe-se que somente dois entrevistados conheciam as práticas de marketing que são voltadas a microempresa, o entrevistado 1 diz que as conheceu em um “cursinho fornecido pelo SEBRAE”, o entrevistado 2 diz que as conheceu na aula da faculdade e por fim o entrevistado 3 diz que não as conhece. Vale lembrar que os três empreendedores entrevistados tem potencial para o crescimento de suas empresas no ramo.

A respeito dos fornecedores o entrevistado 3 afirma que não tem contato direto pois realiza compras pequenas somente há o contato direto com uma empresa local que fornece entrega em casa com facilidade de itens necessários para a produção, diferente do entrevistado 1 que diz ter um contato direto com seus fornecedores de matéria-prima, observou-se que a afirmação é correta visto que é um fornecedor local o qual a microempresa realiza compra a anos. Por fim o entrevistado 2 através do método de observação constatou-se que ele possui influência direta com os fornecedores locais entretanto não possuem poder de negociação com os fornecedores de outras cidades.

Em relação aos colaboradores e parceiros somente o entrevistado 2 identifica-os bem, essa microempresa possui uma grande parceria com salões de beleza onde acreditam que esteja seu público-alvo, bem como boutiques de alto nível social na cidade.

Após a apuração dos dados elaborou-se um esquema, que pode ser acompanhado na figura 3, que apresenta as redes de relacionamento, sociais (em azul) e de negócio (em verde) das empresas, laços que configuram redes pessoais não foram encontradas:

REDE DE FORNECEDORES	AGENTES INFLUENCIADORES	EMPRESA	TÉCNICA DE MARKETING EMPREGADA	REDE DE DISTRIBUIÇÃO
Mesmo fornecedor desde que abriu a empresa; contato direto com o fornecedor; possui relação de confiança;	Curso do SEBRAE; (conhecimento técnico)	EMPRESA 01 VITORIAL RAPADURAS	Boca a boca;	Clientes; empresas distribuidoras dos produtos;
Mesmo fornecedor desde que abriu a empresa; contato direto com o fornecedor; relação de confiança;	Universidade; (conhecimento técnico)	EMPRESA 02 LISBOA DOCES DE PELOTAS	Boca a boca; Facebook; Parcerias com outras empresas; Promoções; Entrega de folders; distribuição de produtos no varejo; Propaganda em rádio e jornal;	Clientes; empresas distribuidoras dos produtos;
Não há contato direto com fornecedor, pois este realiza entregas na casa do empreendedor;	Não foi influenciado; Desconhece técnicas de marketing; (conhecimento empírico)	EMPRESA 03 4M DOCES E TRUFAS	Boca a boca; Publicações e promoções no Facebook;	Clientes; público em geral;

Figura 3: Redes de relacionamento, sociais e de negócio das empresas em estudo.

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que a análise dos resultados realizada auxiliaram na resolução do problema de pesquisa: Como a rede de relações dos empreendedores influencia as ações de marketing empreendedor em microempresas?

Após pesquisar cada microempresa ficou evidente que dentre os entrevistados o que mais detém conhecimento técnico e profissional sobre o tema foi a empresa 2, a qual consegue aplicar e manter as práticas de marketing empreendedor não somente envolvendo o marketing tradicional, mas sempre está em busca da inovação, o que pode ser presenciado na cooperação e aliança estratégica com outras empresas, na tomada de decisão, no marketing boca a boca e nas redes de relações sociais e de negócios a qual a empresa está bem adaptada e consegue fazer uma definição clara das redes e a importância de cada uma no processo de criação e manutenção da empresa.

O segundo empreendimento estudado que se enquadra em ações de marketing empreendedor foi a 4M Doces e Trufas, onde a empreendedora ressaltou a importância de uma rede de relações online a qual foi responsável pelo crescimento e sucesso da empresa que mesmo não sendo o foco principal da empresária hoje, há um tempo o empreendimento serviu de renda para o seu sustento, a empresária reconheceu a importância das práticas de marketing para a sobrevivência da microempresa e ainda ressaltou que é um fator chave competitivo hoje em dia, visto que há toda a sorte de estabelecimentos que comercializam o mesmo produto, similar ou substituto.

Entende-se que a primeira microempresa, de rapaduras artesanais foi a que mereceu maior atenção, pois está no mercado há anos utilizando-se somente da ferramenta do boca a boca em suas práticas de marketing empreendedor, cabe ressaltar, a importância das redes sociais e de negócios que levam a microempresa a obtenção de resultado financeiro satisfatório e à alavancagem dos lucros. Porém, diferentemente das outras microempresas, recomenda-se que a Vitorial deva colocar como meta a inserção de novas práticas de marketing, a exemplo do que as outras empresas vem desenvolvendo, como publicações e promoções pela rede social *facebook*, parcerias com outras empresas, promoções em épocas festivas e principalmente a mudança de logotipo, pois o produto não é reconhecido por sua marca e nem pelo logo. Cabe ainda ressaltar que a microempresa tem planos para abranger novas áreas, visto que de uma venda repentina onde houve a influência de um membro familiar porém externo a microempresa, que levou o produto para outra cidade, onde sua venda foi concluída com êxito em poucos dias, foi nesse momento em que surgiram ideias para expansão da distribuição do produto, porém para a conclusão dessa expansão seria sugerível a readaptação e remodelagem da microempresa, principalmente para que esteja preparada para cumprir o aumento da demanda.

Conclui-se que as redes de relacionamento, no caso das três empresas estudadas, não são, necessariamente influenciáveis, visto que o fato das empresas realizarem ações de marketing ou não, não está atrelado ao nível de conhecimento técnico/científico ou impulso baseado em opiniões de terceiros, pois, embora a Rapaduras Vitorial tenha recebido consultoria (orientação) do SEBRAE, não houve preocupação em desenvolver quaisquer ação de marketing, já a 4M Doces e Trufas, mesmo sem receber qualquer orientação técnica ou profissional, foi capaz de buscar as ferramentas disponíveis e adequadas a sua realidade para realizar o marketing de sua empresa. Além do que percebeu-se que a limitação financeira das empresas ainda é o fator mais significativo, pois a 4M Doces e Trufas e a Lisboa Doces alegam que gostariam de realizar mais ações, porém, não tem recursos suficientes para dedicar a ações de marketing a longo prazo. Dessa forma, percebeu-se que a prática das ações em marketing está muito mais voltada a cultura e objetivos da organização do que propriamente as redes de relacionamento estabelecidas pelos proprietários-dirigentes.

Outrossim, ainda que o marketing boca a boca seja a única prática de marketing compartilhada pelos três empreendedores, entende-se que esta, por ser uma consequência provocada pela opinião dos clientes, é uma ferramenta útil e eficaz, pois tem um retorno significativo para todos os empreendedores.

Para estudos futuros, recomenda-se analisar outras empresas de ramos diferentes e comparar suas redes de relacionamento, para verificar o quanto se aproximam, ou então, analisar outros segmentos, como por exemplo o comércio de confecções, calçados, eletroeletrônicos, autopeças ou material de construção civil. Pode-se também considerar o

setor público, para verificar como as redes estão constituídas, principalmente os laços com a comunidade e entidades representativas.

Como limitação deste estudo, recomenda-se a revisão do método e construção de um instrumento quantitativo, em função de que um estudo quantitativo ofereceria resultados mais precisos da influência das redes de relacionamento sobre a ação do marketing empreendedor das empresas estudadas, além de facilitar a aplicação e coleta dos dados, devido a entrevista ser longa e demandar tempo de coleta e transcrição.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION - AMA. <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>. Acesso em 09 de novembro de 2018.

BALESTRIN, A. **Redes de Cooperação Empresarial**: estratégias de gestão na nova economia/ Alsones Balestrin, Jorge Verschoore. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. LISBOA: Edições 70, 1977.

_____, Laurence. **Análise de conteúdo**. LISBOA: Edições 70, 1979.

COLLINSON, Elaine; SHAW, Eleanor. Entrepreneurial marketing-a historical perspective on development and practice. **Management decision**, v. 39, n. 9, p. 761-766, 2001.

CARSON, David et al. **Qualitative Research in Marketing**. London: Sage, 2001.

COLLINSON, Elaine; SHAW, Eleanor. Entrepreneurial marketing: a historical perspective on development and practice. **Management Decision**, Londres, v. 39, n. 9, p. 761-766, 2001.

COVIELLO, Nicole E.; BRODIE, Roderick, J.; MUNRO, Hugh, J. An investigation of marketing practice by

DEL CORSO, Jansen Maia et al. Criação de relacionamento superior com o cliente como competência essencial das empresas de pequeno porte: um estudo em uma pequena empresa do ramo alimentício. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 1, p. 58-71, 2011.

DENZIN, Norman K. Lincoln et al. **The American tradition in qualitative research**. 2001. DE OLIVEIRA FILHO, J. B., MARTINS, A., REZENDE, R. C., & SOBRINHO, C. A. C.

(2009). A percepção do marketing empreendedor em micro e pequenas empresas. São Paulo: In: XII SEMEAD, 2009.

ELMUTI, D.; KHOURY, G.; OMRAN, O.. DOES ENTREPRENEURSHIP EDUCATION HAVE A ROLE IN DEVELOPING ENTREPRENEURIAL SKILLS AND VENTURES' EFFECTIVENESS?. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 15, 2012.

FERRONATO, Airto João. **A micro e pequena empresa- Desafios, sobrevivência e prosperidade. Uma busca de soluções integradas**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2009.

FILLIS, Ian. The art of the entrepreneurial marketer. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 12, n. 2, p. 87-107, 2010.

FORD, D. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 14, n. 5 / 6, p. 339-354, 1980.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo na Região Sul do Brasil.2014**. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_sul.pdf

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. PLAGEDER, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**.Atlas, 2010.

_____, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 5ª Edição.2010.

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, p. 1360-1380, 1973.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, Escandinávia, v. 5, n. 3, p. 187 -200. 1989. HARRISON, Jeffrey F. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Ed. Bookman, 2005.

HILL, Jimmy; MCGOWAN, Pauric. Marketing development through networking: a competency based approach for small firm entrepreneurs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 3, n. 3, p. 148-156, 1997.

HILL, J.; WRIGHT, L.T. A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises.

Marketing Intelligence & Planning, Bradford, v. 19 n. 6, p. 432-3, 2001.

HULTMAN, Claes M. Nordic perspectives on marketing and research in the marketing/entrepreneurship interface. **Journal of research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 54-71, 1999

IACOBUCCI, Dawn (Ed.). **Networks in marketing**. Sage Publications, 1996.

IONITĂ, Daniela. Entrepreneurial marketing: A new approach for challenging times. **Management & Marketing**, v. 7, n. 1, p. 131, 2012.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. Editora Saraiva, 2003.

LANA, R. Estratégias de marketing adotadas nas pequenas e médias empresas do setor têxtil da microrregião de Brusque, SC. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 6 (1), 77-92, 2007

LAKATOS, E.M. et al. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 6ª Edição, 2009.

LEVITT, Theodoro. "Marketing Miopia." Harvard Business Review. Sep./Oct. 1975.

LIMA, Edmilson; ZOSCHKE, Ana Cláudia Knoll. Tipos de influência da rede de relação de empreendedores e atividades de marketing na pequena e média empresa. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

MAZZON, José A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing**. São Paulo, 1981. Tese Departamento de Administração, FENUSP.

MAYASARI, Lin. **Entrepreneurial Marketing for small and medium enterprises business: an exploratory study on Entrepreneurial Performance**. Jakarta. *Jurnal Manajen Bisnis*, v.2, n 1. Julho, 2009.

MITCHELL, James Clyde. **The concept and use of social networks**. Bobbs-Merrill, 1969.

MELO, P., BORINI, F., MONTEIRO JR., J., & CIPOLLA, J. Estratégias empreendedoras e o uso de mecanismos de implementação estratégica: um levantamento com micro e pequenos empreendedores. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 2 (1), 137-155, 2010.

MOLLER, K., & ANTTILA, M. Marketing capability: a key success factor in small business?

Journal of Marketing Management, 3 (2), 185-203, 1987.

MORRIS, Michael H.; SCHINDEHUTTE, Minet; LAFORGE, Raymond W. Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. **Journal of marketing theory and practice**, v. 10, n. 4, p. 1-19, 2002.

MORRISH, S. C. Entrepreneurial marketing: a strategy for the twenty-first century?. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 13, n. 2, p. 110-119, 2011.

NASCIMENTO, M., & TEIXIERA, J. O marketing na literatura versus o marketing nas pequenas empresas: concepções de empresários de pequenas empresas de um município de Minas Gerais. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 5 (2), 229-256, 2012.

NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. **Networks and organizations: Structure, form, and action**. 1992.

O'DONNELL, Aodheen et al. The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. **Management Decision**, v. 39, n. 9, p. 749-760, 2001.

POWELL, Walter W.; KOPUT, Kenneth W.; SMITH-DOERR, Laurel. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative science quarterly**, p. 116-145, 1996.

REIS NETO, J., MUÑOZ-GALLEGO, P., SOUZA, C. C., & RODRIGUES, W. O. P. O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio. *Revista Eletrônica de Administração*, 19 (1), 115-138, 2013^a.

REIS NETO, J., MUÑOZ-GALLEGO, P., SOUZA, C. C., & RODRIGUES, W. O. P. As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. *Revista de Administração Mackenzie*, 14 (3), 236-271, 2013^b.

SARQUIS, A. B., CITTADIN, J., de Moraes, A. S. A., TONDOLO, R. D. R. P., & SANTOS, E. O. Estado da Arte do Tema Marketing para Pequenas Empresas: Um estudo bibliométrico da produção científica nacional. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 3, n. 3, p. 109-134, 2016.

SARQUIS, A., & PIZZINATTO, N. Modelo de processo de diagnóstico mercadológico para organizações de serviços de pequeno e médio portes. *Revista de Negócios*, 18 (2), 81-100, 2013.

SARQUIS, A. *Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção*. São Paulo: Senac, 2013.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/PR. **SIMPLES NACIONAL: O que muda a partir de 2012 - Alterações da Lei Complementar 139/2011**. Paraná, 2011. Disponível em: <http://www.fazenda.df.gov.br/arquivos/pdf/pmf_alteracoes_2012.pdf>. Acesso em: 26 de Maio de 2016.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/RS. **SIMPLES NACIONAL: Perfil das Cidades Gaúchas. Santana do Livramento. 2016. Disponível em:** <http://ambientedigital.sebrae-rs.com.br/Download/PerfilCidades/Perfil_Cidades_Gauchas-santana_do_livramento.pdf>. **Acesso em: 04 de Novembro de 2016.**

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/SP. **SIMPLES NACIONAL: Pequenos Negócios em Números. São Paulo, 2018.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 09/11/2018.

SHUPTRINE, Kelly F. “**O Novo Papel do Marketing**”. Exame. São Paulo, 7(16)99-106, 1975.

SOLÉ, Mar. Entrepreneurial marketing: conceptual exploration and link to performance. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 15, n. 1, p. 23- 38, 2013.

STAKE, Robert E. The case study method in social inquiry. **Educational researcher**, v. 7, n. 2, p. 5-8, 1978.

STOKES, David. Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. **Qualitative market research: an international journal**, v. 3, n. 1, p. 47-54, 2000.

_____, David. Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. **Journal of research in marketing and entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2000.

Trindade, R. S. C., Aioffi, R. M., Mainardes, E. W., & Lasso, S. V. Processo de decisão de compra do empreendedor autônomo. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 3 (2), 25-50, 2016.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ciência da informação, Brasília**, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.

WELCH, Denise E.; WELCH, Lawrence S. The internationalization process and networks: A strategic management perspective. **Journal of international marketing**, p. 11-28, 1996.

WELSH, J. A., WHITE, J. F. A Small Business is Not a Little Big Business. **Harvard Business Review**, Boston, vol. 59, n. 4, p. 18-32, 1981.

ZONTANOS, Grigorios; ANDERSON, Alistair R. Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 7, n. 3, p. 228-236. 2004.

ZOSCHKE, Ana Cláudia Knoll. **Marketing empreendedor e rede de relação: um estudo multi-caso de micro, pequenas e médias empresas tecnológicas de Blumenau–SC**. 2006. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau. Blumenau. 2006.

CAPÍTULO 9

FOMENTO A LAS EXPORTACIONES DE PEQUEÑOS AGRICULTORES EN EL DEPARTAMENTO DEL META- COLOMBIA

Data de aceite: 01/12/2020

Manuel Antonio Moreno Riveros

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Docente de ECACEN- Administración de Empresas
<https://orcid.org/0000-0001-9280-1152>

Dayan Camila Pulido

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Estudiante de ECACEN- Administración de Empresas. Acacias – META (Colombia).

Kilian Esther Sierra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Estudiante de ECACEN- Administración de Empresas. Acacias – META (Colombia).

Cristian Orlando Avila Quiñones

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Docente de ECACEN- Administración de Empresas.
<http://lattes.cnpq.br/1092922705968851>
<https://orcid.org/0000-0003-3941-7631>

RESUMEN: El artículo presenta las dificultades que atraviesan agricultores de los municipios de Acacias, Guamal, San Luis de Cubarral, El Dorado, El Castillo, Mesetas y Lejanías del departamento del Meta en Colombia, para la comercialización de sus cosechas y su organización en pro de establecer y garantizar la producción mensual y no únicamente 2 o 3 veces al año. En el desarrollo de las reuniones con los agricultores en estos municipios se realizó una

encuesta que permitió conocer los productos que se cultivan, la cantidad de producción y su intención de conformar la asociación. Así mismo, se obtuvo hallazgos importantes que podrían beneficiar el proyecto, como la planta hortofrutícola de Granada Meta (Colombia) y una APP para la comercialización de los productos directamente entre el agricultor y el comerciante mayorista.

PALABRAS CLAVES: Asociación agrícola, comercio exterior, productos agrícolas.

EXPORTS PROMOTION OF SMALL FARMERS IN THE DEPARTMENT OF META- COLOMBIA

ABSTRACT: The article presents the difficulties experienced by farmers in the municipalities of Acacias, Guamal, San Luis de Cubarral, El Dorado, El Castillo, Mesetas and Lejanías in the Meta department in Colombia, for the commercialization of their crops and their organization in favor of establishing and guarantee monthly production and not just 2 or 3 times a year. In the development of the meetings with the farmers in these municipalities, a survey was carried out that allowed to know the products that are grown, the amount of production and their intention to form the association. Likewise, important findings were obtained that could benefit the project, such as the Granada Meta fruit and vegetable plant (Colombia) and a PPP for the commercialization of products directly between the farmer and the wholesaler.

KEYWORDS: Agricultural association, foreign trade, agricultural products.

1 | INTRODUCCIÓN

En Colombia, los pequeños productores agropecuarios, tienen dificultades para acceder con sus productos a los mercados en el ámbito local, nacional e internacional, poseen un conocimiento inadecuado acerca de la demanda de sus productos y desconocen las normas que rigen los procesos de intercambio (RAMIREZ, 2017).

Según integrantes de la asociación de cultivadores y ganaderos del Meta, los agricultores se ven obligados a destruir sus siembras, en los cultivos de: plátano, yuca, guayaba y maíz por sus precios irrisorios, además manifiestan que hay otras 1.500 hectáreas de estos productos que se encuentran cultivadas, las cuales, también están en riesgo de ser arrasadas en los siguientes meses, si el Gobierno no brinda una salida que les permita comercializar la próxima cosecha. (Periódico del Meta, 2018, p. 1).

Al respecto, el presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia -SAC Jorge Enrique Bedoya, manifiesta: ... “a Colombia Siembra le faltó Colombia Vende para que los agricultores primero conozcan qué demanda el mercado y así puedan tomar sus decisiones de producción, buscando la integración vertical y una mayor cercanía al consumidor para que no queden en manos de los intermediarios” (El Nuevo Siglo, 2017, p.1).

Situación que lleva a plantearnos; ¿La conformación de asociaciones de pequeños agricultores del Meta, permitirá facilitar los canales de comercialización de los productos agrícolas de los pequeños agricultores de los municipios de Acacías, Guamal, Cubarral, El Dorado, El Castillo, Mesetas y Lejanías?

Para ello, se pretende alcanzar los siguientes objetivos: a) Identificar los productos de pequeños productores agrícolas potencialmente exportables de los municipios de Acacías, Guamal, Cubarral, El Dorado, El Castillo, Mesetas y Lejanías. b) Propiciar la dinámica de la asociatividad en los agricultores de la región con el fin de potenciar los productos agrícolas exportables, y c) Identificar el grado de aceptación de la conformación de una asociatividad de un producto agrícola que se da en la región.

2 | METODO

El método de investigación es inductivo, el tipo de investigación es descriptiva. Se analizan las variables: Pequeño agricultor, Productividad, Dificultad de comercialización de los productos y Asociatividad, a través de dos encuestas aplicadas a los productores agrícolas de los municipios de Acacías, Guamal, Cubarral, El Dorado, El Castillo, Mesetas y Lejanías, que buscan dar respuesta a los siguientes factores:

1. Conocer si el predio es propio o no lo es y cuál es.
2. Productos que siembra y cosecha.
3. Productividad por hectárea.
4. Dificultades que ha tenido en la comercialización de los productos.

5. Conocer los canales de comercialización actual de los productos cosechados.

6. Conocer si desea hacer parte de una asociación agrícola exportadora.

Inicialmente se clasificaron los productos que se producen en el área de influencia siguiendo como parámetros de elección:

- Productos que producen los pequeños agricultores en estos municipios.
- Productos que no han tenido mayor apoyo de los programas de gobierno nacional o regional.
- Productos que en su cantidad de producción se pueda alcanzar cantidades para exportaciones.

Obteniendo los siguientes productos agrícolas exportables: Maracuyá, Guayaba, Cítricos, Aguacate, Yuca, Piña y Papaya.

La muestra poblacional fue la siguiente:

Municipios	Asisteron
Acacias	9
Mesetas	6
Lejanias	4
El Dorado	6
El Castillo	15
San Luis de Cubarral	6
Guamal	27
TOTAL	73

Tabla 1. Muestra poblacional

Fuente: Elaboración propia.

2.1 Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)

Según el Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (CRECE), La apropiación de las “Buenas Prácticas” por parte de los productores nacionales es muy baja, a pesar de las iniciativas que se adelantan desde hace algún tiempo tanto en el sector público (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Plan Nacional de Implementación de Buenas Prácticas), como en el privado (Convenio de Cooperación Técnica ATN/ME 9562 CO. Programa de fortalecimiento a las exportaciones hortofrutícolas, Alianza Banco Interamericano de Desarrollo BID-Fondo Multilateral de inversiones-FOMIN-y Corporación Colombia Internacional. Cámara de Comercio de Bogotá, Megaproyecto agroindustrial de la Sabana y Cundinamarca). (CRECE, 2014).

2.2 Comercio Exterior

Según la página oficial del Ministerio de Comercio Nacional, Colombia al 8 de julio de 2019, cuenta con 16 acuerdos comerciales (incluyen tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial): CAN (1973), Panamá y Chile (1993), Caricom y México (1995), Cuba (2001), Mercosur (2005), Triángulo Norte (2009), EFTA y Canadá (2011), E.U. y Venezuela (2012), Unión Europea (2013) y Corea, Costa Rica y Alianza Pacífico (2016). En América Latina, en número de acuerdos, Colombia ocupa el quinto lugar detrás de Chile, Perú, Panamá y México. Acuerdos comerciales de vital transcendencia en la ruta de asociación de los pequeños agricultores. Aunque inicialmente, estos precisen de otros aspectos.

Se considera que para fomentar las exportaciones se deben tener en cuenta aspectos importantes para crear la cultura exportadora y así mismo, implementar buenas prácticas en los procesos de producción agrícola, se ha determinado que los componentes clave son los siguientes:

- Productos: Calidad, segmentación de municipios, costos de producción.
- Normatividad ICA: Responsabilidad Social – Fincas avaladas por el ICA para exportación.
- Asociaciones: Stakeholders (ONG, Dptos, Municipios, Agricultores, Países, AMA), Asociatividad.
- Países de Centroamérica: Inteligencia de Negocios, Costos de comercialización y exportación.
- Normatividad MINCIT: Requisitos para exportar.

3 | RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Productos potencialmente exportables

De los productos agrícolas identificados como exportables en 2017: Maracuyá, Guayaba, Cítricos, Aguacate, Yuca, Piña y Papaya, se encontró teniendo en cuenta la cantidad de producción por municipio (Toneladas) y por producto, que la Yuca es el producto más significativo para iniciar una asociación pro-exportación (véase la tabla 2). Según la FAO, la yuca representa actualmente una oportunidad de negocio, dado que es considerada como el oro de los pobres, dada su versatilidad para cultivar y sus amplias aplicaciones a nivel alimenticio e industrial.

	CÍTRICOS	GUAYABA	MARACUYÁ	PAPAYA	PIÑA	YUCA	AGUACATE
GUAMAL	1120	0	216	560	440	0	375
CUBARRAL	162			0		0	375
ACACIAS	1650		210		1688	10920	
EL CASTILLO	0					9750	43
EL DORADO	2297		200			300	218
LEJANÍAS	8820	18720	500			9000	3850
MESETAS	830		720		1575	2070	1400
	14879	18720	1846	560	3703	32040	6261

Tabla 2. Productos agrícolas por municipios

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Basado en información suministrada por la Secretaría de Desarrollo Agroeconómico de la Gobernación del Meta -Datos estimados.

Así mismo, se encontró que existen algunas asociaciones legalmente constituidas en la gobernación del Meta, véase tabla 3). también se encontró que la piña del departamento de Casanare, ya la están exportando a Argentina aprovechando los Tratados de Libre Comercio (TLC), que a partir del año 2018 bajaron los aranceles a 0%.

MUNICIPIO	TIPO	ASOCIACIÓN		CLUB		COMITÉ		FUNDACIÓN		CORPORACIÓN		JUNTAS VARIAS		ORGANIZACIONES		TOTALES
		AGROPECUARIA	OTRA	AGROPECUARIA	OTRA											
ACACIAS	RURAL		3					1		2						6
	URBANA	1	33		12		5	24		14		1		2		92
CUBARRAL	RURAL		1													1
	URBANA		1					1		4		1				7
EL CASTILLO	RURAL		2													2
	URBANA		4					1								5
EL DORADO	RURAL															0
	URBANA		1													1
GUAMAL	RURAL		3					1								4
	URBANA		5		1			2		1		2				11
LEJANIAS	RURAL															0
	URBANA		4													4
MESETAS	RURAL				1											1
	URBANA		3													3
TOTALES		1	60	0	14	0	5	1	29	0	21	0	4	0	2	

Tabla 3. Agremiaciones constituidas en el departamento del Meta

Fuente: Gobernación del Meta. Base de datos de agremiaciones del Meta

3.2 Empresas agrícolas con potencial exportador

Con relación a las empresas con potencial exportador, de acuerdo con la Oficina Técnica de Cooperación Internacional del Departamento Administrativo de la Gobernación del Meta, se clasifican en 3 grupos a saber:

1. Empresas con poca preparación en procesos de internacionalización,
2. Empresas con alguna preparación en procesos de internacionalización
3. Grupo vital exportador.

Los 3 grupos fueron clasificados teniendo en consideración los siguientes factores:

- **Producto y producción:** Productos proyectados a ventas en el exterior: Producto flexible a mercados extranjeros, con empaques acordes, innovador y competitivo. Producto altamente demandado, que sigue tendencias de consumo en el exterior. Producción acorde a pedidos internacionales.
- **Certificaciones:** Estándares de calidad implementados. Trazabilidad e inocuidad certificados. Productos que pueden cumplir con requisitos de entrada a mercados más exigentes.
- **Experiencia exportadora:** Experiencia en procesos de exportación: Exportación directa, exportación por medio de intermediarios y envío de muestras sin valor comercial.

Grupo 1: Empresas con poca preparación en procesos de internacionalización, el cual describe las empresas que se han planteado inicialmente la opción de tener ventas en el exterior, pero no han realizado una preparación adecuada para tal fin. No han recibido asesoría para iniciar el proceso y las decisiones se realizan sin tener una guía profesional. La estructura organizacional de estas empresas no contempla personal encargado en el proceso de internacionalización. Sus productos en algunos casos no son flexibles para mercados extranjeros (Proyectado solo para mercado local), sin estándares de calidad implementados. No han iniciado procesos de exportación.

Las empresas que se clasifican en este grupo son: 8

a) Agua Palo de Agua S.A.S; b) Aquaprimavera Aqualcultura LTDA; c) Avestruces Latinoamérica S.A.S; d) Chocolates Orígenes Mucac S.A.S; e) Cooperativa de caficultores del Meta; f) Natural Human Plus S.A.S (Empresa en liquidación); g) Pentace S.A.S; h) PRECOLL – Preconcretos del llano E.U; i) Carnes Baqueano S.A.S.

También se describen los siguientes puntos críticos dentro de la ruta exportadora:

- Preparación para exportar.
- Requisitos de mercados internacionales.
- Investigación de mercados.
- Logística y distribución física.

Respecto a los puntos críticos de la ruta crítica exportadora, cita los siguientes para este grupo: Investigación de mercados. Logística y distribución física.

Grupo 2: Empresas con alguna preparación en procesos de internacionalización, describe las empresas que han proyectado ventas en el exterior pero que su proceso aún se encuentra con vacíos en la ruta exportadora. Empresas que tienen proyectado aplicar estándares de calidad, están en proceso y/o a punto de conseguir su primera certificación de calidad. Productos con proyección al exterior: tendencias de consumo internacionales, vacíos en nichos de mercado. Productos con cierto valor agregado, con algún grado de flexibilidad a mercados internacionales. Empresas con asesoría para exportar de algún tipo: Entidades promotoras de exportación o asesoría privada. Empresas sin experiencia de exportación directa. Algunas han realizado exportaciones esporádicas por intermediarios. Algunas han realizado envíos de muestras sin valor comercial, pero sin conseguir relaciones comerciales estables.

Las empresas que clasifican en este grupo son: 13

a) Calizas del Llano s.a; b) Frutichips s.a.s; c) Agropecuaria la rivera gaitán s.a.s; d) Agropiña s.a.s; Asocafé lejanías; e) Café ariari s.a.s; f) Café de mi llano; g) Camohe sas; h) Comercializadora agropecuaria puente abadía s.a.s; i) Comestibles el gavan s.a.s; j) Extractora san sebastiano s.a.s; k) Fruitcol s.a.s; l) Industrias alimenticias carolina Ltda; m) Proteínas del Oriente S.A.S.

La ruta crítica descrita para este grupo describe los siguientes puntos críticos dentro de la ruta exportadora:

- Requisitos de mercados internacionales.
- Investigación de mercados.
- Logística y distribución física.

Grupo 3: Grupo vital exportador, Empresas que cumplen con los tres factores de selección. Cuentan con certificaciones de calidad que les permite la entrada a mercados internacionales. Cuentan con productos con proyección de ventas al exterior: productos con cierto nivel innovador, con valor agregado, productos que siguen tendencias de consumo internacional, altamente demandados o productos que pueden suplir nichos de mercado específicos. Productos flexibles a mercados extranjeros. Empresas que han realizado ventas internacionales: exportaciones directas o por medio de intermediarios.

Las empresas que describe en este grupo son las siguientes: 6

Inversiones la catira Ltda; b) Agroindustrias tacay s.as.; c) Café nakua; d) Productos naturela s.a.s; e) Universal de tornillos y herramientas s.a.s c.i; f) Crecer Cultivos S.A.S.

3.3 Composición de los pequeños productores agrícolas asistentes a la reunión

Tras la convocatoria efectuada a los pequeños agricultores de los municipios objeto de investigación, se encontró que hay algunos municipios que tienen sembrados más de un producto (Por tanto, contestaron más de una opción de productos sembrados). El municipio de mayor participación de asistentes agricultores fue Guamal con el 36,7%, seguido por porcentaje de participación El Castillo con el 26,6%, luego el Dorado y Mesetas con un 10,1%, San Luis de Cubarral con el 7,6%, Acacias con el 6,3% y el de menor participación fue en Lejanías con un 2,5% (véase la tabla 4).

Con respecto a la asistencia por tipo de producto, los de mayor asistencia fueron los agricultores que siembran Yuca con un 29,1%, **Cítricos** (naranjas, mandarinas, limón, limón Tahití, etc.) con el 22,8%, Aguacate con el 19,0% (pero de las distintas clases, la que sobre sale es la del aguacate hass, pero la mayoría son cultivos jóvenes, apenas comenzando la producción), el Maracuyá con el 15%, la Papaya y la Piña con un 6,3% cada uno y por último, la Guayaba con un 1,3%.

Detalle	Aguacate	Cítricos	Maracuyá	Papaya	Piña	Guayaba	Yuca	Totales por municipio
Acacias	1						4	5
Mesetas	1	1	3				3	8
Lejanías	1		1					2
El Dorado	3	2	2				1	8
El Castillo	3	5	2	1	1		9	21
San Luis de Cubarral	2	1		1	1	1		6
Guamal	4	9	4	3	3		6	29
Totales por producto	15	18	12	5	5	1	23	79

Tabla 4. Muestra poblacional por municipios y productos.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Dinámica de asociatividad de agricultores

Siendo el objetivo principal de la reunión determinar que agricultores por tipo de cultivos están interesados en conformar una asociación, el balance fue positivo. Con el 54,2% de los participantes manifestando su deseo de hacer parte de dicha asociación, pero hay algo interesante, aunque ningún agricultor contestó que no deseaba ser parte de dicha asociación, un 45,8% no contestaron la pregunta. Este resultado se puede interpretar como: *incertidumbre*.

Detalle	si a la asociatividad	No contestaron la pregunta	No a la asociatividad	Total por municipio
Acacias	4	5		9
Mesetas	4	2		6
Lejanías	3	1		4
El Dorado	5	1		6
El Castillo	11	4		15
San Luis de Cubarral	2	4		6
Guamal	10	16		26
Totales por producto	39	33	0	72
Porcentaje	54,20%	45,80%	0,00%	

Tabla 5. Intención de participar en asociación de agricultores.

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, los resultados evidencian que el 40,4% de agricultores cultivan en sus propias tierras o predios y un 14,9% en terrenos de la familia. Es decir, el 55,3% podrían estar cultivando la tierra sin pagar arriendo (No teniendo en cuenta el costo de un arriendo), mientras el 27,7% si debe cancelar arriendo y un 6,4% se encuentra en comodato. Un 4,3% no contestó la encuesta y un 6,4% podría enmarcarse como margen de error, debido en parte, a que queda en duda la propiedad del terreno, véase la tabla 6.

	ACACIAS		MESETAS		LEJANÍAS		EL DORADO		EL CASTILLO		SAN LUIS DE		GUAMAL		TOTAL
	SI ASOCIACIÓN	NO ASOCIACIÓN													
Propiedad suya	2	1	1				2		7				3	3	19
Arrendamiento	1		1	1	2				2				4	2	13
En Comodato		1	1				1								3
De la Familia	1		1		1		1		1				2		7
Otra															0
No contestó la pregunta							1						1		2
Encuesta antigua									1		2				3
TOTAL RESPUESTA	4	2	4	1	3		5		11		2		10	5	47
CACAO O CAFÉ	1										1		4		6
INVITADOS	1	1									1		0		3
No Diligenció			1		1		1		4		2		8		17
TOTAL ASISTENTES	6	3	5	1	4		6		15		2		22	5	73

Tabla 6. Tipo de propiedad del predio.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Dificultades reveladas por los pequeños productores

Con relación a posibles inconvenientes en el proceso de cultivo, el 32,1% de agricultores manifiesta que ha tenido problemas por pérdidas debido a los precios bajos del mercado, la razón podría deberse a que ellos le venden a un intermediario que compra la cosecha en el predio, pero a un precio muy bajo (por no decir irrisorio). Aunado a que llevar el producto a las plazas de mercado o a las zonas comerciales, para algunos agricultores es difícil (dado inconvenientes en el transporte, tiempo, logística, etc.), véase la figura 1.

Otro inconveniente que manifiestan está relacionado al clima y a otros factores externos a la producción, las lluvias con el 22,6%, debido en parte a que algunos agricultores tienen sus predios en las zonas de las vegas del río Ariari, especialmente y cuando este se crece inunda toda la región, inclusive las cosechas y en ocasiones, que son varias, se pierden las cosechas. Luego, el 17,0% manifiesta que ha tenido problemas por no tener un comprador o no tener a quien vender la cosecha. Es decir, no tienen quien les compre directamente en el predio y tienen dificultades para sacar sus productos.

Finalmente, un 13,2% manifiesta que son otros problemas, entre los cuales se podrían presentar: el mal estado de las vías de acceso (para sacar los productos a la venta), baja productividad y falta de asistencia técnica, plagas, entre otras.

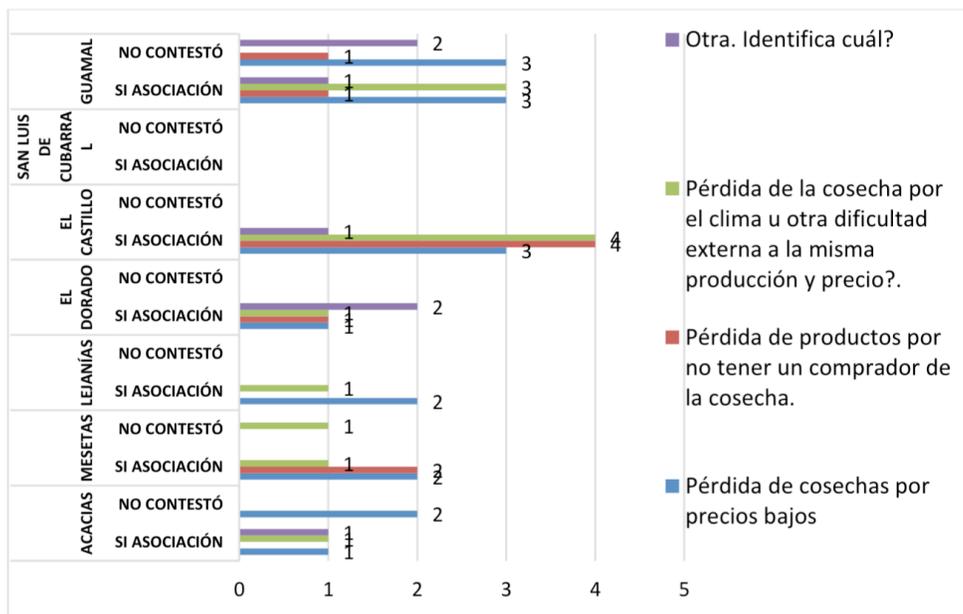


Figura 1. Problemas que han presentado los agricultores.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, teniendo en cuenta solo aquellos agricultores con la intención de conformar la asociación, se encuentra que hay un 54% de agricultores que tiene más de 3 años cultivando los productos a la fecha, lo que podría suponer la existencia de un agregado invaluable; conocimiento sobre los cultivos (vía una experiencia en el manejo de estos cultivos y estos se encuentran especialmente en los municipios de El castillo, Guamal y El Dorado), véase la figura 2.

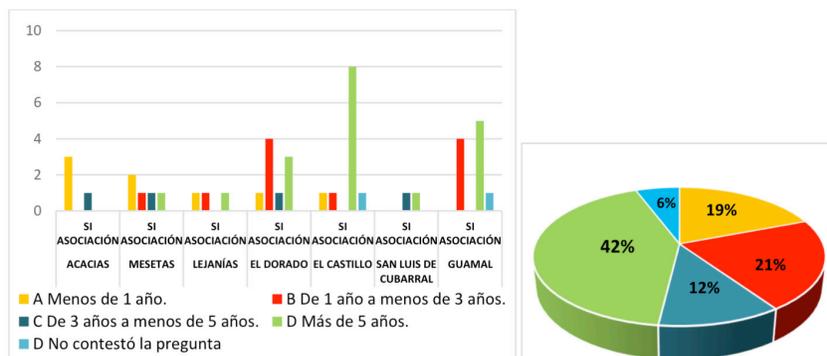


Figura 2. Tiempo de experiencia en el cultivo.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los resultados reflejan que el 68,1% de agricultores tiene semillas sembradas, de las cuales el 46,9% tiene un semillero de menos de 1 ha., el 37,5% entre 1 y 3 has. y el 12,5% de 3 a 5 has., pero se destaca que hay un 39,9% del total de agricultores que no respondieron la pregunta, ver tabla 7.

		ACACIAS		MESETAS		LEJANÍAS		EL		EL		SAN LUIS		GUAMAL		TOTAL	PORCENTAJE
		SI ASOCIACIÓN	NO ASOCIACIÓN														
A	Menos de 1 Ha.	2		2		1		2		1		1		2	4	15	31,9%
B	De 1 Ha. a menos de 3 Has.		1	1		1		2		3				4		12	25,5%
C	De 3 Has. a menos de 5 Has.					1				3						4	8,5%
D	Más de 5 Has.				1											1	2,1%
	No contestó la pregunta	2	1	1				1		4		1		4	1	15	31,9%
	Encuesta antigua															0	0,0%
	TOTAL RESPUESTA	4	2	4	1	3		5		11		2		10	5	47	
	CA CAO O CAFÉ		1									1	1	3		53	
	INVITADOS	1	1													2	
	No Diligenció				1		1		1		4		3		8	18	
	TOTAL ASISTENTES	5	4	4	2	3	1	5	1	11	4	2	4	11	16	73	

Tabla 7. Cantidad de semillas sembradas por hectárea.

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Hallazgos en la región

1. Según informe de gestión 2018 de la Corporación Clayuca, (2019) se ha encontrado que existe una corporación de yuca, denominada *Corporación Clayuca* nace el 16 de marzo de 2012, como una propuesta de los países y entidades miembros del Consorcio CLAYUCA, quienes tomaron la decisión de convertirse en una organización de tipo formal, con personería jurídica, bajo la figura de Corporación sin ánimo de lucro, que funcionara como entidad de derecho privado, con patrimonio propio, organizada bajo las leyes Colombianas.

Su Misión es promover la innovación tecnológica y el desarrollo agroindustrial ecoeficiente, sostenible y competitivo del cultivo de la yuca, y de otras raíces y tubérculos, a través de la investigación aplicada, la transferencia de tecnologías modernas y la formación de capacidades, en las regiones tropicales del mundo.

Sus Objetivos son promover el desarrollo, la adaptación, la validación y la transferencia a sus Miembros y clientes, de tecnologías modernas de producción, procesamiento y utilización del cultivo de la yuca y otras raíces y tubérculos tropicales, que ayuden al establecimiento de sistemas agroindustriales ecoeficientes, competitivos y sostenibles

Convertirse en un foro permanente que ayude a las entidades y países miembros a identificar y priorizar sus problemas y necesidades, a formular e implementar estrategias para resolverlos, y a potenciar oportunidades de colaboración y formación de alianzas estratégicas entre sus Miembros y con los clientes externos de la Corporación.

2. Existe una enfermedad denominada enfermedad del Dragón Amarillo o *bacteria HLB*, la cual llegó a Colombia. Según la página oficial del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), informa la normatividad para controlar el ingreso de la enfermedad:

A través de la Resolución 12816 del 2019, el ICA (2019) estableció los requisitos para el registro ante el ICA de los viveros y/o huertos básicos productores y/o comercializadores de semilla sexual y/o asexual (material vegetal de propagación) de cítricos, así como los requisitos fitosanitarios para la conservación, producción, certificación y distribución de material de propagación de cítricos en viveros, en el territorio nacional.

Medida con la cual la entidad busca cerrarle el paso a la presencia de la enfermedad conocida como el HLB, que aún no ha afectado los cultivos del Departamento del Meta, pero es propenso a que llegue a cualquier momento.

3. Existe una APP para agricultores, denominada *COMPROAGRO*, que es una plataforma tecnológica que elimina los intermediarios en el proceso de compra y venta de los productos agrícolas. La cual fue diseñada por la hija de una agricultora de papa del departamento de Boyacá. Está avalada por el Ministerio de Agricultura y va expandiéndose. Su slogan es: “Somos una estrategia que busca ayudar a los agricultores colombianos”

4. También se encontró que en Granada Meta existe una planta de procesamiento de frutas, la *planta Hortofrutícola*, que ofrece al campesino el procesamiento y transformación de legumbres y frutas de la región, especialmente de plátano, yuca y piña. Lamentablemente, tras una reunión del CONSEA, celebrada el día 20 de marzo de 2019, de la Secretaria de Desarrollo Agroeconómico de la gobernación del Metra, su secretario Dr. Pérez, manifestó que dicha planta se encuentra sin funcionamiento a la fecha, ya que necesita de una serie de adecuaciones que no han sido posible atender, por falta de recursos.

No obstante, según la página oficial de la Universidad de los Andes (2019), desde su Departamento de Ingeniería Industrial, y a petición de la Gobernación del Meta, se realizará un estudio que determine las necesidades en infraestructura civil y en capacidad de producción a la planta hortifrutícola del municipio de Granada.

El estudio propuesto comprende tres niveles. En el primer nivel de observación se busca caracterizar los proveedores y establecer la producción real y potencial en la zona de influencia de la planta. Se espera enfatizar en materia prima que tenga características similares de piña, plátano y yuca.

En el segundo nivel se pretende determinar el estado actual de infraestructura de obras civiles, así como de la capacidad de las máquinas instaladas, y con esto, hacer un estimado de las necesidades para el funcionamiento y puesta en marcha de la planta.

Finalmente, el tercer nivel busca establecer las oportunidades en el mercado regional y nacional de productos agrícolas que resulten del proceso de transformación de los insumos disponibles en la región.

4 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El sector agrícola en la región y específicamente en los municipios de Acacías, Guamal, San Luis de Cubarral, El Dorado, El Castillo, Mesetas y Lejanías, atraviesa un momento de transición desfavorable, siendo el productor el más afectado, por lo que las decisiones sobre salir a mercados externos dependen de las políticas que el nuevo gobierno tome para este sector.

Los productos agrícolas identificados como exportables son: Maracuyá, Guayaba, Cítricos, Aguacate, Yuca, Piña y Papaya, y se encontró, que la Yuca es el producto más significativo para iniciar una asociación pro-exportación.

Las Dificultades reveladas por los pequeños productores son un 32,1% por pérdidas debido a los precios bajos del mercado, un 22,6% por factores externos (como el clima-las lluvias), un 17,0% han tenido problemas por no tener un comprador o no tener a quien vender la cosecha y un 13,2% obedecen a otros problemas, entre los cuales se podrían presentar: el mal estado de las vías de acceso (para sacar los productos a la venta), baja productividad y falta de asistencia técnica, plagas, entre otras.

Para evitar la intermediación y lograr una mayor rentabilidad en la producción, los

entes municipales y regionales (alcaldías y gobernación) deben desarrollar programas técnicos de siembra y comercialización de productos.

El 54,2% de los pequeños agricultores manifiesta su deseo de hacer parte de una asociación que contribuya a crecer en el mercado e independizar sus ingresos, interesantemente el 53,8% tuvo incertidumbre y no respondió.

Las empresas potenciales para la asociación exportadora se clasificaron en 3 grupos:

1. Empresas con poca preparación en procesos de internacionalización (compuesta por 8 empresas), 2. Empresas con alguna preparación en procesos de internacionalización (compuesta por 13 empresas) y 3. Grupo vital exportador (hay 6 empresas que han realizado ventas internacionales).

Se debe crear conciencia en el mantenimiento de los cultivos y garantizar transparencia en la información, para evitar posibles amenazas de plagas que afecten el desarrollo de éstos.

Por ende, se recomienda que estos pequeños productores se asocien y construyan un mercado computarizado (una plataforma virtual de comercialización) como el caso del mercado computarizado de Fontaines en la región de Solonge (Francia), el cual es el resultado de una construcción económica y social, y esta construcción fue posible, porque un cierto número de agentes particularmente los productores cuyos hijos podrían sucederlos en la producción agrícola tenían especial interés en revertir la correlación de fuerzas entre los otros recolectores expendedores y agricultores, que afectaban el mercado. Muy similar a la situación de los pequeños agricultores en el departamento del Meta (véase García-Parpet, 2003). Así mismo, precisan fortalecer su Ecosistema de Emprendimiento, garantizando su compromiso con la investigación y dedicación en la construcción de una asociación exportadora que los beneficie como un grupo empresarial con poder de negociación, véase a (Avila; Oliveira, 2018) y (Avila, et. al., 2020).

REFERENCIAS

AVILA, CRISTIAN, et. al., (2020), Factores determinantes del Ecosistema de Emprendimiento en el Departamento de Casanare-Colombia. doi: 10.22533/at.ed.0472023091

AVILA, CRISTIAN; OLIVEIRA, NILTON. (2018), Desarrollo y crecimiento económico - Casanare, *Lecciones aprendidas*. ISBN: 978-958-48-4618-1 Págs. 193, septiembre de 2018, UNAD – UFT.

CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS REGIONALES CAFETEROS Y EMPRESARIALES (CRECE, 2014). Misión para la transformación del campo. Propuesta para Desarrollar un Modelo eficiente de Comercialización y Distribución de Productos. (p. 41). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Propuesta%20para%20desarrollar%20un%20modelo%20eficiente%20de%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Distribuci%C3%B3n%20de%20Productos.pdf>

COMPROAGRO. (s.f.). venta y compra de productos agrícolas sin intermediario. Recuperado de <https://www.comproagro.com/>.

CLAYUCA, (2019). Informe de gestión 2018 de la Corporación Clayuca. Recuperado de: https://www.clayuca.org/sitio/images/PDF/Informe_Gestion_2018.pdf

EL NUEVO SIGLO. (2017). "Colombia Siembra" pero le falta comercialización. Redacción económica. Recuperado de <https://elnuevosiglo.com.co/articulos/10-2017-colombia-siembra-pero-falta-comercializacion>

GARCIA-PARPET, Marie 2003. A construção social de um mercado perfeito: o caso de Fontaines en Sologne Estudos Sociedade e Agricultura, 20, abril 2003: 5-44

ICA. (2019) Normatividad. Resolución 12812 de 2019. Recuperado de <https://www.ica.gov.co/normatividad/normas-ica/resoluciones-oficinas-nacionales/2019/2019r12816> ICA. Normatividad

MINCOMERCIO (S.F.). Informe sobre los acuerdos comerciales vigentes de Colombia. Recuperado de. <Http://www.mincit.gov.co/normatividad/docs/ley-1868-informe-2019.aspx>

PERIÓDICO DEL META. (2018). Región. La agonía de los agricultores del Meta. pág. única. Recuperado de <https://periodicodelmeta.com/la-agonia-de-los-agricultores-del-meta/>

RAMÍREZ, A. (2017). Acceso de asociaciones de pequeños productores a los mercados agropecuarios. Estudio de casos en el departamento del Meta (Colombia). Tesis de maestría en Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Colombia, 187 pág.

REINOSO RODRÍGUEZ, G. (2018). El Tiempo. Los agricultores del país reciben el 2018 con incertidumbre. Después de un año duro, los dirigentes del sector no ven incentivos para crecer. Recuperado el 03 de 05 de 2018, de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/retos-de-los-agricultores-colombianos-en-el-2018-174806>

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. (2019). Estudios para establecer puesta en marcha de planta hortofrutícola en Granada, Meta. Recuperado de <https://ceo.uniandes.edu.co/index.php/es/medios-y-actualidad/noticias/481-estudios-para-establecer-puesta-en-marcha-de-planta-hortofruticola-en-granada-meta>

CAPÍTULO 10

A PSICODINÂMICA DO TRABALHO EM POLOS TURÍSTICOS DA CIDADE DE FORTALEZA: TRAMAS PSICOSSOCIAIS EM DIFERENTES AMBIENTES DE TRABALHO

Data de aceite: 01/12/2020

Data de submissão: 07/09/2020

Roberta Dutra de Andrade

Universidade Federal do Ceará – Fortaleza/CE
<http://lattes.cnpq.br/3499382073231927>

Gisele Aparecida Chaves Antenor

Universidade Estadual do Ceará – Fortaleza/
CE
<http://lattes.cnpq.br/1602397606874432>

Carlos Ítalo de Oliveira

Universidade Estadual do Ceará – Fortaleza/
CE
<http://lattes.cnpq.br/3798771636873427>

Fabíola Gomes Farias

Universidade Estadual do Ceará – Fortaleza/
CE
<http://lattes.cnpq.br/7851724032376890>

RESUMO: Esta pesquisa possui como objetivo geral a compreensão das características da psicodinâmica do trabalho PDT no setor de turismo em Fortaleza, capital do Ceará, de forma a tipificar o trabalho e identificar suas manifestações em diferentes contextos. Para obter tal escopo, estabelece-se como objetivos específicos a caracterização do trabalho em polos turísticos de Fortaleza, bem como a identificação das diversas manifestações da psicodinâmica do trabalho nestes três polos turísticos de maior movimento na cidade. A pesquisa é exploratória, descritiva e qualitativa,

com instrumento semiestruturado, focando no entendimento dos fenômenos sociais e em um maior conhecimento sistematizado. Mediante análise das entrevistas, conclui-se que, dentro do setor de turismo da cidade de Fortaleza, a psicodinâmica do trabalho mostrou-se semelhante em polos semelhantes: o polo da Beira Mar forma um grande conjunto com o polo do Mercado Central, ambos classificados como Feiras, e os dois, por sua vez, se contrapõem ao polo da Praia do Futuro, ainda que nos três campos empíricos as regras que regulam e controlam a convivência entre os entrevistados sejam baseadas na cultura local e sinalizem os limites da competição e cooperação.

PALAVRAS-CHAVE: Psicodinâmica, Caracterização do Trabalho, Turismo.

PSYCHODYNAMICS OF WORK IN TOURIST HUBS IN THE CITY OF FORTALEZA: PSYCHOSOCIAL PLOTS IN DIFFERENT WORK ENVIRONMENTS

ABSTRACT: This research has, as a general objective, the understanding of the psychodynamic characteristics of PDT work in the tourism sector in Fortaleza, capital of Ceará, to typify the work and identify its manifestations in different contexts. To achieve specific objectives are to characterize work in tourist centers in Fortaleza, as well as to identify the various expressions of the psychodynamics of work in these three most popular tourist centers in the city. The research is exploratory, descriptive, and qualitative, with a semi-structured instrument, focusing on the understanding of social phenomena and more excellent systematized

knowledge. Upon analysis of the interviews, it was concluded that, within the tourism sector of the city of Fortaleza, the psychodynamics of work proved to be similar in similar poles: the Beira Mar pole forms a large group with the Central Market pole, both classified as Feiras, and the two, in turn, oppose the Praia do Futuro pole, although in the three empirical fields the rules that regulate and control the coexistence between the interviewees are based on local culture and signal the limits of competition and cooperation.

KEYWORDS: Psychodynamics, Work Characterization, Tourism.

1 | INTRODUÇÃO

O turismo é uma marca do século XX, uma indústria que movimentou bilhões de dólares e representa 10% do PIB mundial (OMT, 2015). Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), em 2015 mais de um bilhão de pessoas saíram de seus países para fazer turismo, o que representa uma progressão interanual de 4,4%. Deste total, 190 milhões de pessoas tem como destino as Américas.

Segundo levantamento realizado pelo Ministério do Turismo Brasileiro, na Sondagem do Consumidor - Intenção de Viagem, 79% dos brasileiros que desejam viajar escolhe o próprio Brasil como destino turístico (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2016). O levantamento mostra ainda que esses viajantes desejam visitar, preferencialmente, as regiões Nordeste (41%), Sul (26,6%), Sudeste (20,3%), Centro-Oeste (6,6%) e Norte (5,5%).

A cidade de Fortaleza, por exemplo, foi a terceira a receber o maior volume de turistas durante a Copa do Mundo de 2014 e, em 2015, apresentou um crescimento de quase 20% no número de visitantes estrangeiros. Mais de 14% do produto interno bruto (PIB) do estado do Ceará é proveniente do turismo, sendo grande parte dele concentrado na cidade de Fortaleza, capital do estado. Em virtude do exposto, análises no setor de turismo trazem conhecimento e podem auxiliar de forma eficaz no desenvolvimento do turismo na região.

Os trabalhos acadêmicos do setor de turismo focam-se, em sua maioria, nas melhores práticas gerenciais, visando atender o cliente final, o que leva a uma escassez de estudos que se concentrem no aspecto psicodinâmico do trabalhador do setor, que destaquem a relação privilegiada homem-trabalho, nesse caso, a relação entre o trabalhador do turismo e o trabalho no turismo.

O objeto de pesquisa do presente estudo é a psicodinâmica do trabalho (PDT) no segmento do turismo e tem como norte o seguinte questionamento: Como se manifesta a psicodinâmica do trabalho em polos turísticos? O objetivo principal do estudo é compreender as características da PDT no setor de turismo em Fortaleza (CE), de forma a tipificar o trabalho e identificar suas manifestações em diferentes contextos. Como objetivos específicos, espera-se caracterizar o trabalho em polos turísticos de Fortaleza, bem como identificar manifestações da psicodinâmica do trabalho em polos turísticos de Fortaleza.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva de natureza qualitativa, com aplicação de entrevistas semiestruturadas em três polos de maior movimento da cidade de Fortaleza (CE), com finalidades distintas e traçadas de acordo com a questão norteadora, a saber: descrever a organização do trabalho nos empreendimentos do setor; perceber como essa organização, as condições e relações sociais de trabalho geram influência psicoafetiva no trabalhador, considerando que a PDT estuda os movimentos psicoafetivos resultantes dos conflitos intersubjetivos e intra-subjetivos que habitam o mundo do trabalho (ASSIS; MACEDO, 2008).

Este artigo é composto desta introdução e de uma revisão da literatura, seguida da metodologia, incluindo o tipo e os sujeitos de pesquisa, o perfil dos entrevistados, a coleta e o tratamento de dados. Além disso, há ainda a compreensão dos resultados e as considerações finais.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

De acordo com Dal Ben *et al.* (2004), o trabalho torna-se um ato imprescindível para o indivíduo, sendo inerente à sua sobrevivência e ao condicionamento social. A definição atual de trabalho não possui como sentido estrito na modernidade o fator de produção “mão de obra”, mas sim um sentido mais amplo, como abordado por Krawuski (1991, p.7): “Trabalho é um esforço empreendido na consecução de um fim [...] o empenho do homem em obter a satisfação de suas necessidades, garantindo, assim, sua sobrevivência.”

Bueno e Macêdo (2012) indicam que a visão Dejouriana de Psicodinâmica no Trabalho se trata da análise dos processos subjetivos entre os sujeitos e intrapessoal gerados pelas relações de trabalho, ou seja, não apenas durante o processo, mas sim os efeitos derivados. Ou, ainda, pela organização do trabalho estabelecida dentro do contexto. Essa área de estudo faz contraposição à teoria da administração e da economia clássica no que diz respeito às expectativas racionais e, principalmente, a reação aos incentivos organizacionais.

De acordo com os autores, a busca pelo prazer e a aversão ao sofrimento são características intrínsecas ao indivíduo, sendo este um fundamento principal para análise da dinâmica utilitarista de autores posteriores à sua obra. John Mills (1861) teoriza a “moral utilitarista” de que o único fator necessário para indicar o que é certo ou errado é o quanto de felicidade que isso traz para a maioria das pessoas. Bentham (1776), por outro lado, em sua obra “O Mal-estar da civilização”, escreve que a felicidade está intimamente ligada à satisfação dos prazeres e a evasão ao sofrimento. Porém, nesse caso o prazer é relativo ao contexto que a pessoa se insere (*e.g.* uma pessoa sem fome e uma com fome sentem satisfações diferentes ao serem confrontados com um alimento).

O corpo fundamental da psicodinâmica no trabalho são as condições psíquicas e individuais em relação à atividade exercida. Corresponde a dualidade entre prazer e

sofrimento existente nas funções trabalhistas desempenhadas pelo indivíduo (DEJOURS, 1987; WISNER, 1994). Segundo os autores, a vida pregressa e as experiências pessoais obtidas são fatores de influência fundamentais para a necessidade de prazer e a tolerância ao sofrimento nas relações sociais de trabalho.

Dejours (1987) destaca três categorizações sobre a origem do sofrimento: condições internas como a incapacidade de realizar uma atividade ou o desinteresse pleno por questões consideradas importantes; condições externas como a implacabilidade da natureza e os objetos que podem reduzir a nossa existência e, por fim, o relacionamento entre ambas, como a dificuldade de identificação com um grupo ou sua comunicação interna. Guareschi e Grisci (1993) diferenciam os sofrimentos entre físicos e mentais; tendo em sua definição os aspectos de visibilidade, o primeiro visível e o segundo individual e pessoal.

Devido a essa divisão, Betiol (1994) limita o campo de estudo das organizações de trabalho em relação ao seu impacto como sendo de natureza mental e psíquica, enquanto as chamadas “condições do trabalho” afetam a saúde e a natureza física do indivíduo. Dejours (1987) complementa o campo da organização do trabalho como: divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa e seus derivados, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder e as responsabilidades determinadas.

3 | METODOLOGIA

A perspectiva orientadora da pesquisa foi essencialmente qualitativa, de forma a possibilitar múltiplas construções da realidade, pois se trata de uma atividade específica e local que dispõe o pesquisador no mundo empírico, perfazendo-se de um campo de práticas materiais e interpretativas que tornam este mundo visível aos demais (DENZIN; LINCOLN, 2000; MOTTA-ROTH, 2003).

Os dados qualitativos são sempre gerados *in vivo*, perto do ponto de origem, com a colocação de marcos pelo pesquisador, para delimitar um domínio temporal e espacial do mundo social investigado por ele, sempre considerando a inscrição dos fenômenos que investiga na totalidade da práxis social (BATISTA-DOS-SANTOS, 2010; VAN MAANEN, 1983).

Quanto aos objetivos, segundo a classificação de Gil (2008), a pesquisa realizada pode ser considerada exploratório-descritiva. Exploratória porque pôde proporcionar maior familiaridade com o problema, envolvendo entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado assumindo a forma de pesquisa bibliográfica. Descritiva por descrever as características de determinadas populações ou fenômenos utilizando de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Sendo de natureza qualitativa, a técnica de pesquisa privilegiada nessa pesquisa foi a entrevista, pois oferece a oportunidade de coletar informações por meio da fala dos atores sociais e possibilita entender o que e como as

pessoas pensam e sentem acerca do assunto pesquisado visando um contato do pesquisador com o mundo vivido dos sujeitos. (BATISTA-DOS-SANTOS, 2010, p. 8).

Como técnica de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas individuais, de natureza narrativa (parte I), e com perguntas de apoio semiestruturadas (parte II) a serem utilizadas, caso a narrativa não emergisse com facilidade. Segundo Poupart *et al.* (2008), independentemente da forma pela qual seja executada, costuma ser considerada por quem a utiliza como “um meio adequado para levar uma pessoa a dizer o que pensa, descrever o que viveu ou o que viu, ou aquilo de que foi testemunha” (POUPART *et al.*, 2008, p. 134).

Para suprir as intenções de pesquisa, os roteiros foram concebidos sob duas perspectivas: i) narrativa do sujeito sobre seu cotidiano de trabalho em ambientes turísticos e ii) descrição detalhada de suas vivências. O roteiro de entrevista foi elaborado de forma indutiva: um primeiro roteiro foi elaborado e pré-testado e a análise dos primeiros dados induziram ideias maiores que pareciam reger a organização dos dados e a dinâmica dos ambientes de trabalho pesquisados. Uma vez que o campo é sempre maior que a pesquisa, foi elaborado um novo roteiro, com questões mais amplas, que permitissem partir dos dados e caminhar em direção à teoria.

A entrevista narrativa, segundo Jovchelovitch e Bauer (2004), é uma forma de entrevista em profundidade com características específicas, a qual parte de um esquema autogerador e encoraja o narrador - o sujeito de pesquisa entrevistado-, a socializar uma história sobre algum evento importante do contexto social em investigação; no caso desta pesquisa: compreender as características da psicodinâmica do trabalho em polos turísticos da cidade de Fortaleza. O Quadro 1 sumariza a proposta de técnica de pesquisa a ser utilizada para cada objetivo específico e sujeitos correspondentes.

Objetivo	Técnica utilizada	Polo turístico	Sujeito	Quantidade
Caracterizar o trabalho em polos turísticos de Fortaleza	Entrevista narrativa parte I	Beira Mar	Proprietários	3
		Mercado Central	Sócios, funcionários com e sem vínculo empregatício CLT	1,1,1
		Praia do Futuro	Garçons	4
Identificar manifestações da psicodinâmica do trabalho em polos turísticos de Fortaleza	Entrevista semiestruturada parte II	Beira Mar	Proprietários	3
		Mercado Central	Sócios, funcionários com e sem vínculo empregatício CLT	1,1,1
		Praia do Futuro	Garçons	4

Quadro 1 – Objetivos, técnicas de campo e sujeitos da pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores

O campo da pesquisa foi constituído por polos turísticos da cidade de Fortaleza independente de seu tamanho e localização. Foram considerados como critérios de escolha apenas locais de acesso público e gratuito. O tipo de organização de contexto de trabalho, como feiras, empresas, cooperativas, não foi considerado fator limitante na seleção do campo de pesquisa, assim como o cargo dos sujeitos entrevistados.

As entrevistas foram aplicadas em três polos: Feira de artesanato da Beira Mar – BM, Mercado Central de Fortaleza – MC e Praia do Futuro – PF e foram entrevistados proprietários e sócios dos empreendimentos, bem como funcionários com e sem vínculo empregatício regulado pela CLT. Tal diversidade pode ser visualizada no quadro de caracterização de sujeitos. No Quadro 2 encontra-se a relação dos sujeitos entrevistados com a utilização de nomes fictícios para manter a confidencialidade e a ética proposta por esta pesquisa.

No que tange ao campo empírico é possível considerar o local de pesquisa como de “circuito inferior”; ou seja, são locais de realização de atividades comerciais familiares, voltadas para a sobrevivência social com baixa tecnologia e intensivo em mão de obra. Esses locais e as formas de trabalho onde se inserem podem estimular a competição ou a cooperação de acordo com a estrutura que aloca as pessoas no espaço social (NIMKOFF, 1960).

Polo	Ramo	Nome	Idade	Escolaridade	Cargo/ Função	Tempo de empresa
BM	Artesanato - brindes	Álvaro	19	Médio completo	Dono/ vendedor	5 anos
BM	Vestuário	Bruno	24	Médio completo	Dono/ vendedor	6 anos
BM	Roupa de cama e mesa	Carla	59	Médio completo	Dono/ vendedor	20 anos
PF	Alimentício	Adriano	35	Médio completo	Coordenador de garçons	6 anos
PF	Alimentício	Breno	31	Médio incompleto	Garçom	10 anos
PF	Alimentício	Cláudio	39	Médio completo	Coordenador de garçons	18 anos
PF	Alimentício	Daniel	29	Médio incompleto	Garçom	11 anos
MC	Bolsas e necessaire	Amanda	31	Médio completo	Funcionário sem vínculo empregatício	7 meses
MC	Castanhas	Braga	31	Médio incompleto	Sócio/ vendedor	10 anos
MC	Vestuário	Constanza	30	Médio completo	Funcionário com vínculo empregatício - CLT	5 anos

Quadro 2 – Caracterização dos sujeitos entrevistados

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com a classificação de Pires (2004), a amostra utilizada é qualitativa com amostragem de casos múltiplos ou multicaseos por saturação e tem por base o modelo comportamental que parte em um movimento centrípeto do objeto de estudo, que é o comportamento dos atores e vai ao encontro da fonte de dados, através de relatos, depoimentos e documentos pessoais.

Buscou-se a saturação empírica para designar o fato de que a coleta de dados não mais trazia informações novas para justificar o aumento do corpus empírico. Foram coletadas 10 entrevistas em polos turísticos variados. A diversificação interna, que faz parte da saturação empírica proposta apresenta um retrato global no interior do grupo restrito e relativamente homogêneo de indivíduos pesquisados, organizados pelo mesmo conjunto de relações socioculturais, qual seja: vendedores de polos turísticos de Fortaleza.

Dentre os critérios adotados para a escolha do caso pode-se destacar a possibilidade de aprendizado, o interesse social e a acessibilidade à informação. A possibilidade de aprendizado refere-se à investigação precária ou inexistente de estudos do tema aplicados ao setor de turismo, muito embora este seja de fundamental importância para o desenvolvimento econômico da cidade.

O interesse social foi considerado em virtude das contribuições do estudo para o entendimento da psicodinâmica do trabalho no setor de turismo em Fortaleza (CE), bem como as melhorias de condições e relações de trabalho neste campo. Por fim, cita-se a acessibilidade à informação pela abrangência e facilidade de acesso aos entrevistados.

Dentre os eixos de finalidades teórico metodológicas principais, propostos por Pires (2004), elegeu-se (i) o Geral, (ii) a sociedade, (iii) a descrição em profundidade e (iv) a experiência de vida. No Geral, o corpus empírico da pesquisa possibilitará uma reflexão teórica à posteriori por outros pesquisadores; ao caminhar-se para o interesse pelo geral objetiva-se ter acesso a um conhecimento geral sobre alguns aspectos institucionais, culturais e psicológicos dos indivíduos referente à psicodinâmica do seu trabalho.

Na Sociedade, caminhou-se em direção ao interesse pela compreensão de certos aspectos da vida social do grupo pesquisado. Na Descrição da Profundidade pretende-se deixar ao leitor o cuidado para que faça suas próprias comparações com base na boa descrição fornecida. Finalmente, na Experiência de Vida, escolheu-se entrevistados com essa característica, a fim de expor seus pontos de vista sobre o desenvolvimento e funcionamento da psicodinâmica do trabalho, para, assim, caracterizar o trabalho nos polos turísticos de Fortaleza através de suas próprias experiências.

As entrevistas tiveram início após a assinatura dos documentos protocolares da pesquisa: Termo de Consentimento do entrevistado para o pesquisador e Termo de Confidencialidade do pesquisador para o entrevistado, zelando assim pelos aspectos éticos da pesquisa. As entrevistas buscaram reconstruir a rotina de trabalho em polos turísticos e as vivências peculiares nos ambientes estudados. O intuito dessa estratégia de pesquisa

com resgate de uma narrativa foi viabilizar o entendimento do processo como um todo e tentar compreender como se manifesta a psicodinâmica do trabalho nesses polos.

O roteiro semiestruturado foi organizado em três partes: a primeira com a identificação do perfil do entrevistado com perguntas fechadas, a segunda com uma tentativa de evocar a narrativa livre do entrevistado e, a terceira parte com perguntas abertas divididas em quatro grandes blocos temáticos, quais sejam: organização do trabalho; relações de trabalho com pares, superiores e clientes; condições de trabalho e o sujeito e o seu trabalho que remete a dimensão de conteúdo. As entrevistas foram todas gravadas, integralmente transcritas e categorizadas pelos pesquisadores.

A técnica utilizada para a categorização e análise das entrevistas foi a análise temática de conteúdo, a qual “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado” (MINAYO, 2004). Para o processo de categorização temática, tomando por base os passos indicados por Bardin (2011), Minayo (2004) e Gomes (2013), adotou-se o processo sugerido por Batista-dos-Santos (2014): i) leitura de imersão nas entrevistas; ii) leitura seletiva de trechos das entrevistas; iii) identificação dos núcleos de sentido nos trechos (palavras, expressões, frases); iv) identificação das figuras de linguagem (opcional); v) tematização.

Para a operacionalização dos dados qualitativos, lançou-se mão de fichamentos de acordo com a tabela de categorização elaborada pelos autores. Tais fichamentos foram realizados em três etapas: i) fichamento individual de cada entrevista feito individualmente pelo entrevistador; ii) fichamento em blocos por polo turístico feito pelo entrevistador de cada polo; iii) fichamento coletivo dos três polos em conjunto feito por todos os pesquisadores. O Quadro 3 apresenta as nomenclaturas temáticas oriundas desse processo, da forma como foram utilizadas na seção de análise dos dados da pesquisa.

Tema	Super Categoria	Categoria	Unidade de Sentido
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	trabalho	Atividades	vendas
			atendimento
			atividades experiência
			pechincha
			comércio
		Trabalho	trabalho
			divisão do trabalho
			divisão de lucros
		Atendimento	atendimento
			preferencial
		local de trabalho	lugar turístico
			lugar aberto
	escritório		
	horário	horário	carga horária
			férias
			intervalo
		movimento	movimento
			lotação
rotina	rotina de trabalho	folga	
		todo dia	

RELAÇÕES DE TRABALHO	clientes	diversidade de clientes	mal educado	
			educado	
			brasileiro	
			estrangeiro	
		carteira de clientes		
			relacionamento com clientes	clientes conhecidos
	colegas de trabalho	colegas de trabalho	amizade	
			trabalhar junto	
			respeito, harmonia	
			apoio dos colegas	
		dono	negócio próprio	
			patrão	
	chefe, gerente	sem chefia formal		
		chefe que não dura		
	família	relacionamento familiar	com clientes	
com colegas de trabalho				
negócio familiar		exemplo familiar		
		apoio familiar		
	ambiente familiar			
CONDIÇÕES DE TRABALHO	estrutura	infraestrutura	iluminação	
			lugar pra comer	
			banheiro	
			temperatura	
	reforma	teto		
		parque aquático		
		realce no ambiente		
	organização	organização do polo	rua do meio	
			divulgação	
	segurança	pública	pouca ou nenhuma	
privada		contratada		
		própria		

O SUJEITO E O SEU TRABALHO (CONTEÚDO DO TRABALHO)	facilidade	tranquilidade	ausência de pressão, tranquilidade
			gostar do trabalho
			prazer em conhecer pessoas
	dificuldade	aumento da renda	ganhar mais
			comunicação
	futuro	permanecer no mesmo trabalho	fazer a mesma coisa
			ampliar o negócio
		novos caminhos	outro trabalho
			novo cargo
		realização profissional	estudar
			fazer concurso
empreendedorismo			

Quadro 3 – Nomenclaturas temáticas oriundas do processo de categorização

Fonte: elaborado pelos autores

Dessa maneira é possível decifrar as mensagens analisando as questões gramaticais e semânticas simples; observando o objetivo da fala e a finalidade do que é dito. Bardin (2011) descreve que, além do estudo da língua, a análise de conteúdo preocupa-se com a palavra prática, ou seja, com a função da comunicação, a transmissão de um conteúdo através de um código para um receptor. Ainda segundo o autor, a análise de conteúdo pode ser dividida em diferentes técnicas, dentre as quais se destacam a análise de avaliação, da enunciação, da expressão, das co-ocorrências e do discurso.

A análise de avaliação utiliza como premissa a noção de que a linguagem representa aquele que a utiliza em sua totalidade, tratando a linguagem como um processo e buscando estudar o ponto de vista da escolha das palavras ou figuras de linguagem. Já a análise de expressão utiliza indicadores formais, não semânticos para atingir o objetivo da linguagem; ou seja, acredita que uma correspondência entre o locutor e seu discurso na prática formal da língua. Já a análise de co-ocorrência, como o próprio nome já diz, busca-se encontrar a presença de elementos simultâneos nos diversos discursos; também se faz presente na análise estrutural de Levi-Strauss. Essa estrutura busca a realidade oculta nas falas e as “relações ilegíveis ou diluídas em uma ordem escondida” (BARDIN, 2011; DELLAGNELO, SILVA, 2005).

Para Dellagnelo e Silva (2005), a análise de conteúdo pode ser compreendida como um conjunto de técnicas que avalia as comunicações, primando por procedimentos sistemáticos e objetivando a descrição do conteúdo das mensagens. Tais procedimentos permitem que haja certa inferência de conhecimento, por parte do pesquisador, que digam respeito às condições de produção e recepção de tais mensagens.

Por último, mas não menos importante, a análise de discurso, que de acordo com Bardin (2011) busca destruir o conceito de análise de conteúdo baseado na abordagem de que o discurso é função do contexto de produção e do sistema linguístico que se insere. Esses são resultados de uma rede complexa e uma estrutura profunda nada superficial.

4 | COMPREENSÃO DOS RESULTADOS

Os dados foram categorizados a partir das dimensões teóricas da PDT, propostas no trabalho de Dejours, Abdouchelli e Jayet (1994), onde estes estudaram a relação entre a organização do trabalho e o trabalhador. Depois de separadas, as Unidades de Sentido deram origem às Categorias; estas deram origem à Super Categorias e, por fim, estas foram categorizadas, dando origem aos seguintes Temas: Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações de Trabalho e Conteúdo do Trabalho.

4.1 Condições de trabalho

Do tema Condições de Trabalho, emergiram três super categorias: estrutura, organização e segurança. Em estrutura, cada polo apresentou necessidades específicas e distintas. Os entrevistados da Beira Mar levantaram assuntos como inexistência de cobertura das barracas, banheiros, praça de alimentação e iluminação pública. No Mercado Central, as necessidades versam para a construção de mais banheiros e uma climatização do espaço, sendo este o principal ponto levantado.

Na Praia do Futuro, as melhorias transitaram apenas em benfeitorias no ambiente e ampliação e construção de novos parques aquáticos, atração que aumenta a receita da barraca e, conseqüentemente, a renda dos entrevistados: “abriria outro parque aquático ali (...) os garçons que trabalham lá ganhariam mais gorjetas porque o consumo é maior” (PF-E10); “eu dava uma realçada, mais verde, mais planta, mudava esses guarda sol de PVC e botava palha” (PF-E9); “a iluminação aqui é precária, muito precária [enfática], a gente tem que ter uma bateria, senão tem, não tem luz” (BM-E3); “o calor que todo mundo reclama” (MC-E10).

Em organização, a unidade de sentido divulgação emergiu com mais ênfase nos polos da Mercado Central e da Praia do Futuro, conforme se verifica nas falas: “a gente divulga só no boca a boca, aqui falta muita divulgação” (MC-E8); “o Mercado também não é divulgado, deveria trabalhar com os guias” (MC-E9); “faria alguma divulgação da barraca, propaganda...” (PF-E5). Para fins de exemplificação, o Mercado Central abre aos domingos e este fato é desconhecido de grande parte da população e dos turistas.

Quanto à segurança, a categoria segurança pública foi citada como pouca ou inexistente nos três polos e segurança privada subdividiu-se em segurança própria na feira da Beira Mar, onde os feirantes cuidam da sua segurança em conjunto uns com os outros e segurança privada na Praia do Futuro, com contratação de mão de obra especializada: “segurança policial aqui é muito raro (MC-E8); “os vendedores e donos de box que fazem

a segurança, junto com o pessoal da montagem; se mexer com um, todos resolvem” (BM-E1); “a gente não tem histórico de roubo, como outras barracas, o dono contratou dois seguranças” (PF-E7).

4.2 Organização do trabalho

Do grupo temático denominado organização do trabalho, emergiram três super categorias: trabalho, horário e rotina. Em “trabalho”, as categorias atividades e divisão do trabalho foram semelhantes para a feira da Beira Mar - BM e Mercado Central - MC; em ambas, os entrevistados afirmaram desenvolver todas as atividades necessárias para o funcionamento do negócio, ao passo que nas barracas da Praia do Futuro - PF, essa divisão é bem regulamentada e incorporada aos membros da equipe.

No Mercado Central e Beira Mar, por exemplo, verificaram-se as seguintes falas: “A gente faz de tudo, fica no caixa, atende... tudo, não tem uma só vendendo e a outra no caixa, a gente faz tudo” (MC-E9); “Eu monto e desmonto todo dia, todo dia tiro essa estrutura, coloca tudo aqui dentro, bota o cadeado e no outro dia faz tudo de novo” (BM-E3). Contrariamente, as falas dos entrevistados na Praia do Futuro relatam uma clara divisão de tarefas: “tudo dividido, cada um tem uma função, tem os garçons, o pessoal da cozinha, da limpeza, os coordenadores (...) são 8 mesas pra cada garçom” (PF-E5)

As categorias atendimento e local de trabalho reverberaram de forma semelhante nos três polos turísticos. Os entrevistados consideraram o bom atendimento como principal fator de diferenciação de seus trabalhos e uma grande vantagem o fato de trabalharem em local turístico por serem locais agradáveis, abertos e por não se adaptarem à rotina de escritórios: “pra ver como o atendimento pesa, né?” (MC-E9); “Só de trabalhar num ar livre desse...” (PF-E5); “Eu gosto muito de trabalhar em lugar turístico, eu adoro! Isso aqui é tudo de bom. Daqui a gente tira o sustento e une o útil ao agradável” (BM-E3).

A super categoria Horário apresentou semelhança entre os entrevistados de cada polo, cerca de 8 horas de trabalho ininterruptos, variando somente o horário de funcionamento: na Beira Mar foi de 16 horas às 22h30min ou 23 horas; no Mercado Central, de 8 horas da manhã as 5 ou 6 horas da tarde e, na Praia do Futuro, de 7 da manhã às 4 ou 5 horas da tarde. Semelhante também se mostrou o encerramento do horário de serviço em função do movimento, como é possível verificar nas falas: “o horário aqui cada um faz o seu (...) se tiver mais fraco eu fecho mais cedo” (BM-E3); “o movimento vai até 22, 22h30min, é o pinga-pinga” (BM-E1); “a gente pode sair as 5 ou 5:30, depende do movimento. Pode chegar até depois das 6 da tarde” (PF-E6).

Na Praia do Futuro e no Mercado Central, o intervalo de almoço não é formalmente instituído, havendo revezamento rápido entre os funcionários para que não haja perda de produtividade: “quando começa a dar 11 horas, a gente fica revezando no almoço” (PF-E4); “a gente tem um intervalo, né, a gente vai almoçar em média 9 horas, mais ou menos meia hora de almoço” (PF-E6); “não tem nenhum intervalo, não tem horário de almoço, nem

de lanche, eu trago minha comida” (MC-E9). A Beira Mar, por outro lado, não costuma ter intervalo.

Embora todos tenham direito formais e informais às férias, os proprietários de estabelecimento não costumam gozar desse benefício, em virtude da expectativa de venda. Os trabalhadores contratados formalmente através da CLT gozam desse direito, além de receberem hora extra, quando devido: “eu posso tirar férias quando quiser, mas se tirar não vende...” (BM- E2); “eu não tiro férias há 10 anos, eu só passo uns feriados” (MC-E9); “aqui sou eu e outra, mas esse mês ela tá de férias” (MC-E10).

Quanto à rotina de trabalho, constatou-se a exaustão nas falas dos entrevistados, principalmente em dois polos, na Beira Mar e no Mercado Central. Na Praia do Futuro, apesar de também ser exaustiva a carga horária, as folgas são institucionalizadas em virtude da obrigatoriedade exigida pela CLT: “meu pai vem duas vezes na semana, mesmo ele vindo, eu venho. Venho até no Natal, todo dia” (BM-E1); “venho de segunda a segunda, a gente folga quando quer, mas se folgar, não vende” (BM-E2); “aqui é todo dia. De segunda a sábado o dia todo e domingo até meio-dia. Eu sozinho, de domingo a domingo” (MC-E9); “fim de semana ou período de férias a gente faz hora extra e vai se arrumando com o patrão.” (PF-E4).

4.3 Relações do trabalho

Do tema denominado Relações do Trabalho, emergiram três super categorias: clientes, colegas de trabalho e família. Na super categoria clientes, é possível dividir as falas dos entrevistados em duas categorias: diversidade e relacionamento. Nos três polos, têm-se exemplos de clientes considerados educados, que acabaram tornando-se amigos dos entrevistados, criando vínculos afetivos: “mas tem outros [clientes] que compensam, tem educação” (BM-E3); “eu tenho clientes aqui não como clientes, mas como amigos e eles tem isso comigo também” (PF-E6); “sei onde eles moram, profissão, tenho o telefone deles e eles tem o meu” (PF-E7); “fui conhecer a família dele e ele conheceu a minha, virou amigo (MC- E9).

Já os clientes mal-educados interferem diretamente no bem estar dos trabalhadores, ecoando na dimensão Conteúdo do Trabalho, que será tratada posteriormente: “tirando o povo mal educado, eu gosto” (BM-E2); “tem muito cliente ignorante, mal educado, tem muitos que querem comprar quase de graça (...) e acham ruim quando a gente diz que não pode” (BM-E3); “cliente mal educado, bêbado e etc., tem gente ruim em todo canto” (PF-E6); “já tive desavença e não fiquei calado, eu esbravejei porque tava no meu direito” (PF-E5); “experiência negativa é mais do que eu te disse, cliente que não trata a gente bem” (MC-E8).

Quanto à nacionalidade, clientes brasileiros são a maioria nos três polos; são os clientes que movimentam o maior volume de transações. A figura do cliente estrangeiro é relacionada nas falas à dificuldade de compreensão do idioma e, por conseguinte, na qualidade do atendimento: “vendemos mais pro turista brasileiro” (BM-E1); “quem compra

mais é o povo de fora, brasileiro mesmo” (BM-E2); “quando vem estrangeiro, eu consigo me comunicar e vender praticamente no tato” (BM-E3); “a gente aqui é *embromation* (...) mas o cardápio [bilíngue] ajuda” (PF-E6); “a gente não tem como atender todo estrangeiro por conta da língua” (MC-E9).

Na super categoria colegas de trabalho vê-se latente a união entre os trabalhadores de cada polo, como se constata nas falas a seguir: “tudo amigo, é só pedir, que ele ajuda” (MC-E8); “eu acho que é o melhor vizinho que eu podia ter” (MC-E9); “todo mundo se respeita, aqui só tem trabalhador” (PF-E4); “meu relacionamento com os colegas é de primeira mesmo, nada de desavença, a gente trabalha em harmonia” (PF-E5); “o pessoal aqui trabalha junto (PF-E6); “são meus vizinhos, ajudam quando preciso, aí ele dá uma olhada, passa o troco, é bem tranquilo” (BM-E3); “sempre um ajuda, eu tô precisando trocar um dinheiro, aí o vizinho troca, se eu preciso sair, o vizinho olha” (MC-E10).

Na categoria dono, a expressão assumiu dois significados distintos: a posse do negócio em si – na Beira Mar, todos os entrevistados eram donos do negócio – e o acesso a este quando o entrevistado não era seu proprietário – na Praia do Futuro e em parte do Mercado Central: “o box é meu” (BM-E1); “meu box é familiar” (BM-E2); “aqui é meu, quando morrer, fica pra minha filha, que já trabalha comigo” (BM-E3).

Na categoria chefe, algumas particularidades afloraram: na Praia do Futuro, a figura de poder relaciona-se ao dono da barraca e o gerente aparece como uma figura temporária, de curta duração no cargo; no Mercado Central, não foi observada a presença de uma chefia formal: “aqui é da minha sogra, trabalho com ela e a comunicação é direta (...) não tem dificuldade” (MC-E8); “gerente aqui não dura não (...) máximo um ano” (PF-E4); “o acesso [ao dono] é fácil, até porque ele tá sempre presente. Se não está, os filhos estão” (PF-E7).

Na super categoria família formou-se um bloco de significação entre os polos da Beira Mar e do Mercado Central. Em ambos, o termo família assumiu o sentido de negócio e exemplo familiar, onde membros da família trabalham juntos e recebem o legado das gerações passadas. Em sentido oposto, no polo da Praia do Futuro, família foi associada ao ambiente familiar das barracas, onde estrangeiros e prostitutas não são bem recebidos: “trabalho aqui igual meus pais, que estão aqui há mais de 20 anos” (BM-E1); “quando eu morrer, isso aqui vai ficar pra minha filha” (BM-E3); “a minha mulher me apoia muito, como ela tá de licença maternidade, nosso filho mais velho tá trabalhando aqui comigo” (MC-E9).

4.4 Conteúdo do trabalho

Do grupo temático denominado Conteúdo do Trabalho, emergiram três super categorias: dificuldades, facilidades e futuro. Como dificuldades, os entrevistados citaram o aumento de renda e a barreira do idioma. O aumento de renda foi o que mais ecoou nas assertivas: “eu não tenho outra renda, se desse pra ganhar mais um dinheirinho...” (PF-E7); “ganhar mais, uma vida melhor... quem sabe” (MC-E8); “fabricar minhas coisas, eu queria

fabricar, aumentar o lucro, porque se eu fabricar e vender, é melhor” (BM-E2).

Como facilidades houve unanimidade entre os entrevistados dos três polos, que citaram as categorias: gostar do trabalho, prazer em conhecer pessoas e ausência de pressão, conforme é possível verificar nas falas a seguir: “pra mim, é só felicidade, eu acho que é chegar aqui e ver um mar desses aí na frente, respirar ar puro” (PF-E5); “não tem aquela pressão” (BM-E2); “aqui a gente faz amizade” (BM-E3); “eu acho interessante, conhece outras pessoas, outras culturas, muita gente” (MC-E8); “tudo! Gosto de tudo” (BM-E1); “aqui é bom o tempo todo” (MC-E10).

Para o futuro, encontraram-se três categorias: permanência no trabalho, novos caminhos e empreendedorismo e qualificação. Nenhum entrevistado do polo turístico da Praia do Futuro mostrou interesse em permanecer no trabalho; já os entrevistados da Beira Mar e parte do Mercado Central estavam dispostos a permanecer e/ou ampliar o negócio, em virtude de serem proprietários. Os que optaram pela busca de novos caminhos, o fizeram citando situações específicas, que promovam a realização profissional. No polo da Praia do Futuro, por exemplo, os entrevistados sequer conseguem visualizar um futuro para eles naquele local.

Por fim, o empreendedorismo e a qualificação foram unidades de sentido latentes apenas no polo do Mercado Central. Para os proprietários, empreender no futuro mostra-se imprescindível: “meu objetivo, quem sabe, é daqui uns tempos comprar meu próprio negócio, porque aqui eu sou sócio” (MC-E9); “penso no meu próprio ponto...eu quero comprar uma loja” (MC-E9). Para os contratados via regime CLT, a qualificação mostra-se atrelada a uma mudança: “eu tô estudando, fazendo supletivo pra fazer concurso” (MC-E10); “no meu futuro eu vejo concurso” (MC-E8).

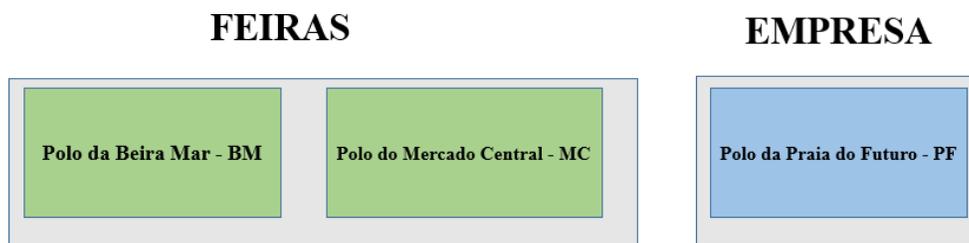
5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral dessa pesquisa, compreender as características da psicodinâmica do trabalho em polos turísticos da cidade de Fortaleza, foi alcançado a partir da revisão da literatura e do trabalho de campo. Utilizando um *corpus* empírico de diferentes empreendimentos, locais e sujeitos, foi possível compreender as características da psicodinâmica do trabalho em polos turísticos de Fortaleza, a partir do momento em que se conclui que os aspectos que sustentam as tramas psicossociais se manifestam de formas diferentes em função de diferentes contextos de trabalho.

Dentro do setor de turismo em fortaleza, a psicodinâmica do trabalho mostrou-se semelhante em polos semelhantes. Constatou-se que o polo da Beira Mar forma um grande conjunto com o polo do Mercado Central e estes, por sua vez, se contrapõem ao polo da Praia do Futuro. Tal aglomeração encontra fundamento no estudo de Sato *et al.* (2001) que abordam práticas sociais em diferentes contextos de trabalho, cuja leitura das relações mostra que elas estabelecem configurações peculiares de acordo com: a estrutura e os

valores sociais, a história, a tradição e a cultura local.

A análise exploratória dos dados apontou para uma aglomeração maior formada pelos polos Beira Mar e Mercado Central classificado como Feiras, cujas regras que regulam e controlam a convivência entre os entrevistados são baseadas na cultura local e sinalizam os limites da competição e cooperação, que em ambos os contextos não se mostraram mutuamente excludentes. O aglomerado da Praia do Futuro foi classificado como Empresa Capitalista, com relações de trabalho claras, geridas pela legislação da CLT e que ignora a competição entre os diferentes interesses dos operários, revelando os limites das tramas psicossociais.



Quadro 4 – Aglomeração dos polos por semelhança na PDT dos ambientes de trabalho

Fonte: elaborado pelos autores.

Para o êxito no alcance do objetivo principal, salienta-se que foi atendido também o proposto nos objetivos específicos. Sendo assim, o primeiro objetivo específico, caracterizar o trabalho em polos turísticos de Fortaleza foi atendido à medida que se conseguiu descrever, através de entrevistas e, com certa riqueza de detalhes, o cotidiano de trabalho dos entrevistados e suas relações entre si e com o meio; e identificar diferenças entre diferentes contextos de trabalho, tal qual o aglomerado Feira e o aglomerado Empresa Capitalista.

Da mesma forma, o segundo objetivo específico, identificar manifestações da psicodinâmica do trabalho em polos turísticos de Fortaleza, foi atendido a partir do momento em que as falas dos entrevistados caminharam empiricamente ao encontro das duas grandes dimensões da psicodinâmica do trabalho propostas por Dejours (1994).

No que tange a dimensão de contexto, as percepções e falas dos entrevistados agruparam-se em três grandes temas tais quais propostos por Dejours (1994): organização do trabalho, relações de trabalho e condições de trabalho. Na dimensão de conteúdo, os discursos emergidos nas entrevistas formaram um grande tema único chamado de o sujeito e seu trabalho que agrupou vivências de prazer e sofrimento e relatos relacionados à carga psíquica.

Em termos acadêmicos, a pesquisa buscou contribuir no avanço do conhecimento sobre o tema da psicodinâmica, sobretudo sua presença nos trabalhadores do setor

turístico em Fortaleza, cidade onde o turismo exerce papel predominante na economia local. De acordo com a última divulgação do Índice de Competitividade do Turismo Nacional, realizado pelo Ministério do Turismo (2015), a capital cearense ocupou a 13ª posição no ranking geral de 65 cidades avaliadas, tendo crescido nas últimas décadas e se firmado como mola propulsora dos negócios locais.

Como limitação do trabalho, além do viés de interpretação, próprio das pesquisas qualitativas em geral, é possível citar também a pouca diversificação do espaço amostral que, embora heterogêneo em sua escolha, não garante a generalização dos fatos a partir das observações adquiridas em campo, ou seja, a pesquisa pode não representar com fidedignidade a população. No polo da Praia do Futuro foram entrevistados apenas garçons, carecendo-se entrevistar outras categorias de atores como: donos de barracas, gerentes e ambulantes. No polo da Beira Mar, entrevistaram-se apenas proprietários do comércio uma vez que, dentre os boxes questionados, cerca de 17 estabelecimentos, não foi verificado a existência de permissionários.

Sugerem-se, para estudos futuros, investigações com novos atores nos mesmos polos ou a abordagem em novos polos com maior diversidade possível de atores, que busquem novos contextos de trabalho ultrapassando as feiras e empresas capitalistas. Propõe-se ainda a ampliação de aspectos metodológicos com a inclusão de novas formas de observação, como fotografias e diário de observação.

REFERÊNCIAS

ASSIS, D. ; MACEDO, K. **Psicodinâmica do trabalho dos músicos de uma banda de blues**. *Psicologia & Sociedade*, v. 20, n. 1, p. 117-124, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v20n1/a13v20n1.pdf>> Acesso em: 08 de agosto de 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. **Notas de aula. Laboratório Metodológico do Grupo de Estudos e Pesquisas Integra Saberes**. Mestrado Acadêmico UECE. Fortaleza. 2014.

_____. Epistemologia e metodologia para as pesquisas críticas em administração: leituras aproximadas de Horkheimer e Adorno. **ERA**, São Paulo, v.50, n.3, 2010, p. 312-324.

BENTHAM, J. **A Fragment on Government: Being an Examination of what is Delivered, on the Subject of Government in General**, in the Introduction to Sir William Blackstone's Commentaries: with a Preface, in which is Given a Critique on the Work at Large. T. Payne; P. Elmsly; and E. Brooke, 1776.

BETIOL S. I. M. **Psicodinâmica do Trabalho - Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo: Atlas. 1994.

BUENO, M.; MACÊDO, K. B. Viver e escrever no processo criativo do trabalho do escritor literário. In: V Congresso de Psicologia Organizacional e do trabalho, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** V Congresso de Psicologia Organizacional e do trabalho. Rio de Janeiro, 2012, p.152.

DAL BEN, L.W.; CARVALHO, M.B.; SOUZA, T.M.; FELLI, V.E.A. A percepção da relação sofrimento/ prazer no trabalho de auxiliares de enfermagem e técnicos de enfermagem em internação domiciliar. **Cogitare Enfermagem**, Curitiba-PR, v. 9, n. 2, p. 73-81, 2004.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho** – estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Oboré, 1987.

_____. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações: O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2º ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 1994, p.149- 173.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho – Contribuições da escola Dejouriana à análise de prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DELLAGNELO, E.H.L.; SILVA, R.C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**, v. 1, p. 97-118, 2005.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **Introduction: the Discipline and Practice of Qualitative Research**. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Org) **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. London: Sage, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. G. R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33ª edição. Ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

GUARESCHI, P. A.; GRISCI, C.L.I. **A fala do trabalhador**. Vozes, 1993

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. **Entrevista narrativa**. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2004.

KRAWULSKI, E. **Evolução do conceito de trabalho através da história e sua percepção pelo trabalhador de hoje**. In: Dissertação de Mestrado em Administração. Centro Sócio Econômico. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina/Programa de Pós Graduação em Administração, Área de Concentração: Administração Pública, agosto de 1991. 121 p.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec/ Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.

MINISTÉRIO DO TURISMO – Dados e Fatos & Estatística e Indicadores 2016. Disponível em <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/estat%C3%ADsticas-e-indicadores.html>> Acessado em 08 jul 2016.

MOTTA-ROTH, D. **Redação acadêmica: princípios básicos**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Imprensa Universitária, 2003.

NIMKOFF, Meyer Francis; MIDDLETON, Russell. Types of family and types of economy. **American Journal of Sociology**, p. 215-225, 1960.

OMT - World Tourism Organization UNWTO Annual Report 2015. Disponível em < <http://www2.unwto.org/publication/unwto-annual-report-2015>> Acessado em 07 jul 2016.

PIRES, A. P. **Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico**. In: A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Vozes. São Paulo: 2004.

POUPART, J.; DESLAURIERS, J.P.; GROULX, L.H.; PIRES, A.P. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008. 127-153 p.

SATO, L.; ANDRADA, C. F.; ÉVORA, I. M. A.; NEVES, T. F. S.; OLIVEIRA, F. **As tramas psicossociais da cooperação e da competição em diferentes contextos de trabalho**. Arquivos brasileiros de psicologia; Rio de Janeiro, 2001, p.63-104. VAN MAANEN, J. **Reclaiming qualitative methods for organizational research**: Preface. In: VAN MAANEN, J. (Ed) Qualitative Methodology. London: Sage, 1983.

WISNER, Alain. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia**. Fundacentro, 1994.

CAPÍTULO 11

PROCESSO DECISÓRIO PARA INTERIORIZAR AÇÕES DEMOCRATIZANDO CONHECIMENTO: É UMA QUESTÃO DE RAZÃO, POSSIBILIDADE OU PROBABILIDADE?

Data de aceite: 01/12/2020

Simone de Souza Guimarães

Universidade Nacional de Rosário/Argentina,
reconhecido pela Universidade Federal de
Minas Gerais/UFMG e Universidade de Flores/
Buenos Aires/Argentina.

RESUMO: Utilizar a racionalidade, possibilidade e probabilidade dentro do Processo Decisório em uma Instituição contribuem para os acertos de ações. Este fato foi identificado no artigo, que utilizou a pesquisa de campo com alunos e a cúpula superior do Sistema Federação do Comércio/SESC/SENAC nos oito municípios do Estado do Amazonas. Foram aplicados questionários, perguntas objetivas e subjetivas, no primeiro caso, houveram respostas de discentes que vivenciam a realidade dos seus municípios e no segundo caso, houveram respostas de dirigentes que fazem parte do processo decisório. O Estado do Amazonas tem suas peculiaridades, ou seja, ele possui uma geografia atípica, por isso interiorizar ações é o maior desafio do Sistema Fecomércio do Estado.

PALAVRAS-CHAVE: Racionalidade, Possibilidade, Probabilidade, Processo Decisório e Ações.

ABSTRACT: Use the rationality, possibility and probability in the Decision Process in an Institution contribute to the successes of actions. That fact could be detected in the article, which has used the field research with students and

the upper dome of the Federation of Trade / SESC / SENAC in eight districts of the state of Amazonas. Were applied questionnaires with both, objectives and subjective questions, in the first case, there were answers from students who experienced the reality of their cities, and in the second case, there were answers from the leaders that were part of decision-making process. The State of Amazonas has peculiarities, that means, it has an unusual geography, therefore internalize actions is the biggest challenge of Fecomércio System of the State.

KEYWORDS: Rationality, Possibility, Probability, Decision-Making Process and Actions.

1 | INTRODUÇÃO

O artigo propõe analisar através da pesquisa de campo se a interiorização das ações do Sistema Federação do Comércio, Serviço Social do Comércio e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Amazonas é viável, sendo o foco do estudo as questões da racionalidade, da possibilidade e da probabilidade. Considerando que o maior desafio da Entidade é ampliar seu atendimento nos interiores do Estado do Amazonas, que totaliza o montante sessenta e três municípios com uma área de 1.570.745,680 km² de selva e detentora da maior bacia hidrográfica do mundo, as dificuldades são visíveis pelos seus aspectos geográficos atípico da Região Amazônica.

O Sistema atua através do Serviço Social do Comércio – SESC em oito municípios sendo eles Manaus (capital), Manacapuru, Itacoatiara, Tefé, Parintins, Coari, Presidente Figueiredo e Maués. O Serviço Nacional de Aprendizagem Comércio – SENAC está presente nos cinco primeiros citados anteriormente. Considerando o foco do estudo no processo decisório, destarte, que as decisões podem ser tomadas a partir de probabilidades, possibilidades e/ou alternativas, já que para toda ação existe uma reação e, portanto, são nas reações que estão baseadas as decisões, se optou no levantamento de informações através da aplicação de questionários com perguntas abertas para a Cúpula Superior das Entidades, que no caso hierarquicamente inicia com o Presidente, seguindo dos Diretores Regionais, e conseqüentemente das Gerências de Divisão e dos Gerentes das Unidades nos Municípios, e com duzentos alunos foram realizados questionários com perguntas fechadas, que puderam demonstrar com realidade os impactos da implantação do Sistema nos seus Municípios.

Diante do que se pretende, observando o texto abaixo que tem relação com a realidade do estado do Amazonas, segundo o autor Tadros, 2010, p. 11, *“Quem vive do comércio na Amazônia certamente sabe que nossa realidade é totalmente diferente de outras regiões: As distâncias são continentais, os custos logísticos são maiores, a distância dos grandes centros distribuidores é imensa, o desconhecimento de nossa realidade geográfica e humana que é tão peculiar que ainda está sendo redescoberta pelo Brasil e pelo mundo. Felizmente, somos acima de tudo bravos e esperançosos de melhores dias. Persistimos e enfrentamos os riscos que assolam a região e o país, e, com o destemor que é característica de nossa gente, chegamos a um novo milênio, procurando novos caminhos, e temos a nossa frente os desafios da prorrogação do modelo Zona Franca de Manaus, a ALCA, uma política diferenciada por nossa realidade e uma maior compreensão de nossa realidade por outros Brasis”*.

2 | REVERBERAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO

Quando se reflete o processo decisório, não é possível desvincular da tomada de decisão, e conseqüentemente da racionalidade, haja vista que as decisões são tomadas de forma racional com base na intuição e na experiência vivida pelos tomadores de decisão. Por isso, Bunge no texto a *“Racionalidad y Realismo”* (1985, p. 29), afirma que a racionalidade vale muito pouco se não for acompanhada da utilização da verdade, e conclui com veemência que não há racionalidade sem verdade. A própria expressão racionalismo que vem do latim *“ratio”* que significa razão, dar enfoque na sua doutrina para a verdade.

Na conceitualização da tomada de decisões refere-se a um processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as ações a serem realizadas. O vocábulo **decisão** vem do latim e significa parar, extrair, interromper, que se antepõe a palavra *caedere* com significado cindir, cortar, desta forma segundo Gomes L.;

Gomes C.; Almeida (2006) nos traz como resultado “parar de cortar” ou “deixar de fluir”. Tendo em vista, que em uma decisão é necessário saber escolher, então se faz um “corte” eliminando o que não interessa e fazendo a opção pelo que terá o melhor resultado.

As reflexões do Processo Decisório marcam pela escolha de alternativas, com base em propósitos que trazem resultados satisfatórios (objetivos definidos), que parte de uma racionalidade a partir de probabilidades e possibilidades, essas ações preveem seus efeitos no presente e por seguinte no futuro.

Segundo Chiavenato, 1993, p. 376, a tomada de decisão fica envolto do planejamento que definido os objetivos estabelece-se as ações racionais para o alcance satisfatório dos meios adequados para se alcançar as estratégias.

“A tomada de decisões é o núcleo de responsabilidade administrativa”.
(CHIAVENATO, 1993, p. 377).

No processo decisório requer que as informações sejam organizadas de maneira racional e isenta de influências, de acordo afirma Chiavenato, 1993, p. 377, para decidir é necessário basear-se em um ou mais métodos: i) Experiência passada: é o método mais utilizado e comum para a tomada de decisões. A avaliação deve ser cuidadosa, pois as realizações do passado pode não contribuir com o presente; ii) Experimentação: é um método alternativo para tomada de decisão; iii) Pesquisa operacional: utiliza vários modelos analíticos ou matemáticos para verificar as relações entre diversos fatores e alternativas (matrizes, equações e modelos matemáticos) e iiii) Árvores de decisões: é uma extensão da matriz decisória, tem como finalidade projetar os possíveis efeitos de uma decisão através de um período de tempo.

Considerando, as opiniões dos autores que tratam do processo decisório esclarecem que após a tomada de decisões que projetam as ações futuras, fica definida a fase do planejamento.

2.1 As verdades do Epistemólogo Mario BUNGE

No artigo de Bunge “*Racionalidad y realismo*”, o epistemólogo afirma não há somente uma verdade, mas muitas, das quais podem ser destacadas a verdade de razão e a verdade de fato.

“Em realidad, no hay una sola verdad sino muchas, tantas como conocimientos correctos. Más aún, en materia de conocimientos no hay una sola clase de corrección sino dos: formal y fáctica, o de razón y de hecho”. (BUNGE, 1985, p. 32).

Na verdade de razão, segundo Bunge (1985), como o próprio nome dado retrata que somente poderá se estabelecer com a razão, não impedindo ser auxiliado pelo computador ou lápis. De maneira geral, o enfoque dado é com base na matemática e na lógica, onde os dados são concretos com resultados reais. As decisões tomadas partem

do princípio da racionalidade, que podem ser favorecidas pela probabilidade apresentada em cálculos matemáticos ou apenas em vivências reais, embora o tomador de decisão utilize a intuição/racionalidade para tratar uma questão à verdade da razão estará presente no processo decisório. Certamente o homem passa o tempo todo decidindo, escolhendo uma alternativa em detrimento de demais, este processo é tipicamente humano sendo necessário analisar os agentes que influenciam as decisões.

Na verdade de fato ou fática são as interpretações dos fatos e concretos reais, defende Bunge (1985) que o mundo real é objeto, com modelos conceituais, teorias, ciências, técnica e ontologia.

Na demonstração de Bunge, fica visível que tanto as verdades de razão como as de fato são de extrema importância para racionalidade das decisões, as ponderações para decidir passa pelas duas verdades, seja com dados possíveis ou de probabilidade.

O processo decisório não pode ser lento, deve ser analisado e pormenorizado seu impacto, que tem reflexos nas ações do presente e do futuro, considerando a defesa de Bunge no artigo “*Elogio de la indecisión*” (2000, p. 97), esse decisão deve ser firme e sem perda de tempo.

“La impaciencia para con los indecisos es comprensible. Ellos entorpecen el tráfico de todo, confunden y hacen perder el tiempo de las personas serias que siempre toman decisiones firmes”. (BUNGE, 2000, p. 97).

As verdades de razão e de fato se diferem sendo uma voltada para fórmula e matemática pura e outra a lógica, mas ambas se ajustam a realidade.

2.2 Racionalidade no Processo Decisório

Na visão de Ribeiro; Leite; Crozatti, 2006, p. 16 *apud* Houaiss em termos conceituais a racionalidade pode ser entendida como qualidade ou caráter do que é racional, lógico; capacidade de enxergar a própria razão; propensão para encarar fatos e idéias de um ponto de vista puramente racional. Sobretudo, destaca que a ação do agente decisor está baseada em suas verdades, como defendido pelo Bunge. Na análise de Ribeiro; Leite; Crozatti, 2006, p. 15, as decisões podem ocorrer por impulso, deixando de ser considerado alguns fatores relevantes para tomada de decisões e induzindo os possíveis erros.

Destaca-se o artigo de Bonatti, 2008, p. 1, que defende com precisão que o decisor no processo decisório tem sua visão de mundo e que isto pode condicioná-lo a erros, afirma que o mundo está composto pelo objeto conhecido e pelo sujeito cognitivo, por medidas de prevenção não deve ocorrer a separação dos dois aspectos a fim de evitar equívocos da própria mente e da visão do decisor, que muitas vezes podem sofrer as influências dos distintos fatores, emoções e as razões.

“Se pretende un enfoque integral, que no separe el sujeto del objeto de la decisión. La visión del mundo depende del Decisor pero, a su vez, lo condiona”. (BONATTI, 2008, p.1)

A racionalidade no processo decisório envolve mecanismos cuidadosos, pois o decisor do processo deve saber separar a emoção da razão, não existe a fórmula pronta para decidir e a realidade pode ser distorcida pela visão de mundo.

"No sólo los sentidos distorsionan los hechos reales, nuestra mente nos hace trampas todo el tiempo. No existen decisiones sin emociones". (BONATTI, 2008, p.1)

No processo decisório o agente escolhe a alternativa que possa ser satisfatória no alcance dos objetivos propostos, conforme defende os autores, a decisão envolve a racionalidade, e conseqüentemente, a sua visão de mundo, por isso que decidir deve ser baseado nas experiências do passado, para que possa agir no presente e projetar o futuro. A racionalidade consiste em escolher os meios mais adequados para alcançar os objetivos.

2.3 Possibilidade no Processo Decisório

Não se pode falar no processo decisório sem envolver os aspectos da possibilidade, de partida, que as decisões parte da racionalidade que muitas vezes utiliza de informações possíveis e/ou alternativas para decidir.

Segundo Ribeiro; Leite; Crozatti, 2006, p. 18, defendem que as informações podem servir de embasamento para definir as suas convicções frente às decisões que se propõe. Contudo, deve ser observado com cautela o excesso de alternativas que podem mascarar a realidade e conseqüentemente prejudicar o processo decisório.

"Admite-se, que a principio, os agentes dispõem de informações perfeitas do resultado de seus atos, no entanto, muitas vezes têm-se informações imperfeitas se comparadas às ações e os resultados". (RIBEIRO; LEITE; CROZATTI, 2006, p. 18).

A tomada de decisão é baseada na convenção das informações em ação, que devem ser orientadas com base em propósitos que leve ao alcance do objetivo que determina a eficiência do processo.

Segundo Chiavenato, 1993, p. 376, a tomada de decisões é o núcleo da responsabilidade administrativa, devendo ponderar o efeito da decisão de hoje, sobre as oportunidades de amanhã, quando estabelecer os objetivos, deve avaliar as alternativas futuras em termos dos objetivos.

As possibilidades podem contribuir para uma decisão correta, mas o agente deve tentar separar emoção, Bonatti, 2008, p. 3, afirma que quando se estiver totalmente envolvido com o processo, influenciado pela sua visão, pode-se cair no erro, porque naturalmente se dar maior peso para a informação que confirma o pensamento, as crenças do decisor e acaba por diminuir o valor da informação que pode vir a questioná-la.

Desta maneira, as possibilidades devem contribuir para agir com a racionalidade, filtrando as informações, com base nas experiências para que se alcancem os objetivos propostos.

2.4 Probabilidade no Processo Decisório

Segundo Ribeiro; Leite; Crozatti, 2006, p. 17, o termo probabilidade pode ser expresso através da matemática, de três diferentes formas: i) a objetivista, onde a probabilidade é vista como expressão de repetições observadas de um evento; ii) a subjetivista, que trata como a medição do grau de confiança de um indivíduo, na verdade de uma proporção particular permitindo a variação deste grau entre indivíduos razoáveis confrontados com a mesma evidência factual; e iii) a lógica, na qual mede a extensão em um conjunto de proposições confirmando a verdade do outro, por simples necessidade lógica, desconsiderando opiniões.

A probabilidade no processo decisório fica evidenciada que tem forte presença da matemática e, por conseguinte do fator lógico, já que se pode utilizar de cálculos probabilísticos, esses dados podem influenciar sobremaneira a racionalidade no processo decisório.

“O processo de tomada de decisão está baseado no pressuposto da racionalidade, sendo que neste o homem racional maximiza sua utilidade individual e escolhe a melhor alternativa num contexto de pleno conhecimento dos possíveis estados de mundo”. (RIBEIRO; LEITE; CROZATTI apud MORETTO, 2006, p. 17).

Aparentemente apresentado este seria o modelo ideal, mas pode ocorrer do decisor ter as suas preferências e ainda, sofrerem modificações conforme apareça novas informações e experiências, o excesso de critérios pode influenciar negativamente ao processo decisório.

Os dados matemáticos demonstram com exatidão o que pretende alcançar, mas para o caso em estudo que envolve decisão tem que incluir a racionalidade, a possibilidade e a probabilidade, o agente de decisão terá base na sua experiência e nas crenças, considerando os referidos aspectos para conseguir as melhores alternativas de decisão.

3 | METODOLOGIA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os métodos utilizados para o desenvolvimento do artigo tiveram o apoio da pesquisa de campo, com questionários com perguntas abertas e fechadas, para a cúpula do processo decisório comparado com as respostas dos alunos que utilizam os serviços e vivem a realidade dos municípios da amostragem. Vale ressaltar, que foram utilizados os elementos do processo decisório para demonstrar os resultados alcançados, conforme as orientações dos autores como Bonatti e Chiavenato.

3.1 Descrição e Caracterização do Objeto de Estudo

As Entidades Serviço Social do Comércio - SESC e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC têm uma estrutura nacional que desenvolvem as atividades meio e os departamentos regionais realizam as atividades meio e fim. São

Entidades privadas sem fins lucrativos, o Sistema é mantido com a compulsoriedade de recursos recolhidos pelas Empresas Comerciais, que destinam 1,5% da Contribuição da Folha de Pagamento para o SESC e 1% para o SENAC, através do agente recebedor o INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social). O Departamento Nacional recebe os valores e divide, mas retém 20% dessa contribuição, para que possa redistribuir aos Estados mais carentes, pois o Sistema atua tanto em grandes centros como em comunidades mais distantes, colaborando para o desenvolvimento sócio-cultural do país, a Entidade possui uma estrutura de qualidade e de excelência, seguindo esses padrões em todo Brasil. Ressaltamos que, os recursos são fiscalizados pelo Conselho Fiscal Regional, por Auditorias Permanentes, pelo Conselho Fiscal Nacional, cuja maioria é do Governo Federal em uma proporção de três para dois e fiscalizados permanentemente pela Controladoria Geral da União (CGU) e finalmente, submetido pela aprovação do Tribunal de Contas da União (TCU). A Entidade que atua sem fins lucrativos é presidida por empresários da área do Comércio e Serviços (setor terciário), eleitos pela diretoria da Federação do Comércio e cujo no exercício dos seus mandatos não são remunerados.

O SESC está voltado para as áreas do esporte, do lazer, da assistência, da cultura, da saúde e da educação no âmbito da educação infantil, dos jovens e dos adultos a todos os comerciários, portanto, tem por finalidade principal promover o bem-estar social. O SENAC atua no campo da Educação Profissional, com formação rápida para que possam ser inseridos no mercado de trabalho e consiga dar sustentação as suas famílias, ambos buscam a melhoria da qualidade de vida dos funcionários das empresas que atuam na área de comércio e serviços no Brasil, bem como dos seus familiares. O SESC tem atuação em oito municípios incluindo a capital do Estado do Amazonas, o SENAC atua em cinco municípios, incluindo capital Manaus. O objeto de estudo foram o SESC e SENAC nos municípios do Estado do Amazonas, conforme a tabela 1 apresenta.

MUNICÍPIOS	POPULAÇÃO	ÁREA TERRITORIAL	ATUAÇÃO	
			SESC	SENAC
Manaus/Capital	2.094.391 hab	11.401,092 km ²	X	X
Manacapuru	95.330 hab	7.330,074 km ²	X	X
Presidente Figueiredo	33.703 hab	25.421,254 km ²	X	-
Itacoatiara	98.503 hab	8.892,038 km ²	X	X
Parintins	112.716 hab	5.952,369 km ²	X	X
Maués	61.110 hab	39.991,637 km ²	X	-
Tefé	62.230 hab	23.692,223 km ²	X	X
Coari	83.929 hab	57.970,783 km ²	X	-
Total	-	-	08	05

Tabela 1. Municípios em que atuam o SESC e o SENAC

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2016

A rarefação demográfica é o mais grave, o mais pesado obstáculo ao alastramento de suas informações por esse Brasil adentro, principalmente em um Estado como o Amazonas em que sua população fica isolada por água, que sofrem os efeitos de grandes enchentes e vazantes, não podem ser atendidos por meios de comunicações modernas que o mundo oferece, e muito menos por transportes rápidos. O sistema tem como objetivo atuar nos sessenta e dois municípios do Estado, democratizando conhecimento, mas é necessário demonstrar a racionalidade desta decisão, a pesquisa demonstra o processo decisório para interiorizar as ações do SESC e SENAC, com base nos que atualmente estão em pleno funcionamento.

3.2 Procedimentos Metodológicos

O estudo do processo decisório envolveu a cúpula da Entidade no levantamento de informações, os resultados não seriam reais se os agentes da tomada de decisões não estivessem no universo da pesquisa.

Aplicaram-se, questionários com perguntas abertas e fechadas, dando foco a racionalidade, a possibilidade e a probabilidade, sempre considerando a realidade dos municípios. Neste caso, a Presidência da Entidade respondeu através de entrevista um questionário aberto diferenciado, afinal dele parte a decisão. Seguindo, para os diretores regionais, Gerentes de divisão/Geral e Gerentes/Encarregados nos Municípios do SESC e SENAC que responderam a pesquisa com assuntos vinculados a entrevista da presidência, já que eles devem colocar em prática as decisões superiores tomadas. E ainda, foram aplicados questionários com perguntas fechadas aos alunos que fazem parte do SESC e SENAC, demonstrando suas realidades e vivências em seus municípios.

MUNICÍPIOS	PRESIDÊNCIA		DIRETORES REGIONAIS		GERENTE DE DIVISAO GERAL		GERENTE/ ENCARREGADO MUNICÍPIO	
	SESC	SENAC	SESC	SENAC	SESC	SENAC	SESC	SENAC
Manaus/Capital	1		1	1	3	3	1	1
Manacapuru							1	1
Presidente Figueiredo							1	-
Itacoatiara							1	1
Parintins							1	1
Maués							1	-
Tefé							1	1
Coari							1	-
Total	1		1	1	3	3	8	5
Total de Entrevistados	22¹							

Tabela 2. Universo e Amostra da Pesquisa – Questionário Perguntas Abertas

Fonte: Documentos do Setor de Gestão de Pessoas das Entidades

1. Entrevistados na totalidade – 100%

Os assuntos abordados, para as vinte duas pessoas citadas na tabela 2, englobavam quatro questões de cada item, racionalidade, possibilidade e probabilidade totalizando doze quesitos, para os entrevistados e as suas opiniões poderiam ser expostas, de acordo com as suas experiências na Entidade das quais fazem parte.

Na tabela 3, apresenta-se amostragem dos alunos que responderam ao questionário de perguntas fechadas.

MUNICÍPIOS	ALUNOS		AMOSTRA %	
	SESC	SENAC	SESC	SENAC
Manaus/Capital ²	231	495	13	40
Manacapuru	266	136	14	10
Presidente Figueiredo	248	-	14	-
Itacoatiara	213	91	13	7
Parintins	233	438	14	35
Maués	202	-	11	-
Tefé	199	70	11	6
Coari	182	-	12	-
Total	1.774	1.230	102	98
Total de Entrevistados	3.004		200	

Tabela 3. Amostra da Pesquisa dos alunos – Questionário de Perguntas Fechadas

Fonte: Documentos Institucionais - Setor de Matrícula do SESC e SENAC

A pesquisa com perguntas fechadas apresentava os quesitos: concordância, discordância e não sabia a resposta, para cada item analisado, ou seja, racionalidade, possibilidade e probabilidade, onde o entrevistado respondia cinco opções para cada assunto, totalizando quinze questões.

4 | APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A coleta dos dados, foi extraída das informações dos questionários aplicados ao universo da amostra. Utilizaram-se os elementos do Processo Decisório, conforme defende Chiavenato, 1993, p. 378, considerando as situações de diagnósticos, alternativas encontradas, comparação, seleção e resultados.

Na análise do perfil dos entrevistados, na cúpula superior, foram envolvidos a presidência, os diretores regionais, os gerentes de divisão/geral e os gerentes encarregados nos municípios, conforme demonstração do gráfico 1, os participantes são na sua maioria formados por mulheres, considerando que no estudo fora pesquisado a sua totalidade da amostra.

2. Somente na Unidade do Bairro da Cidade Nova

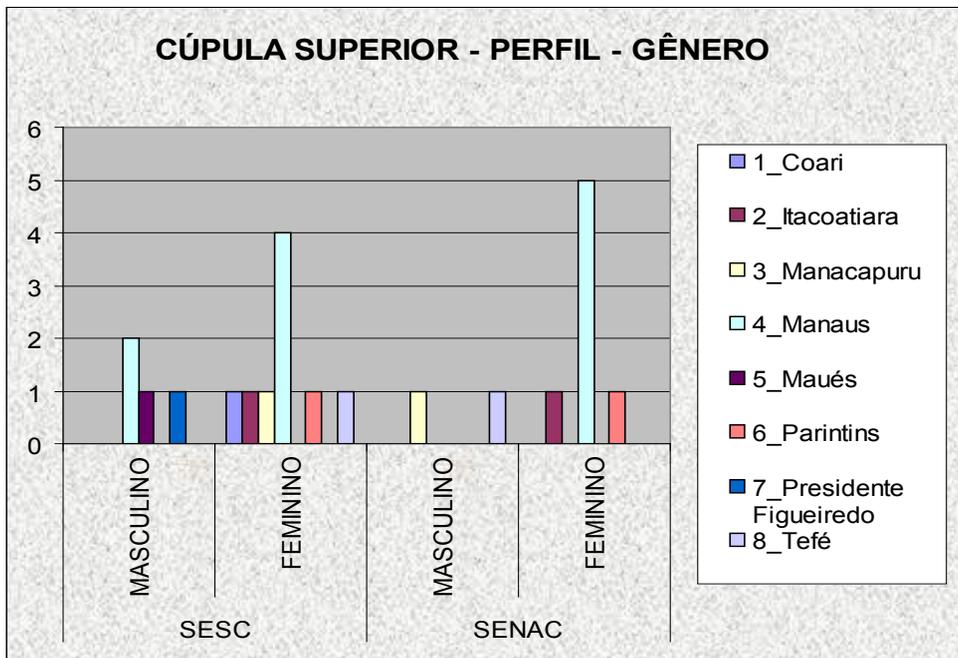


Gráfico 1. Cúpula Superior – Gênero Masculino/Feminino

Fonte: Pesquisa de Campo

Observando o gráfico 2, o gênero dos alunos, o universo da pesquisa obteve respostas em grande parte pelas mulheres.

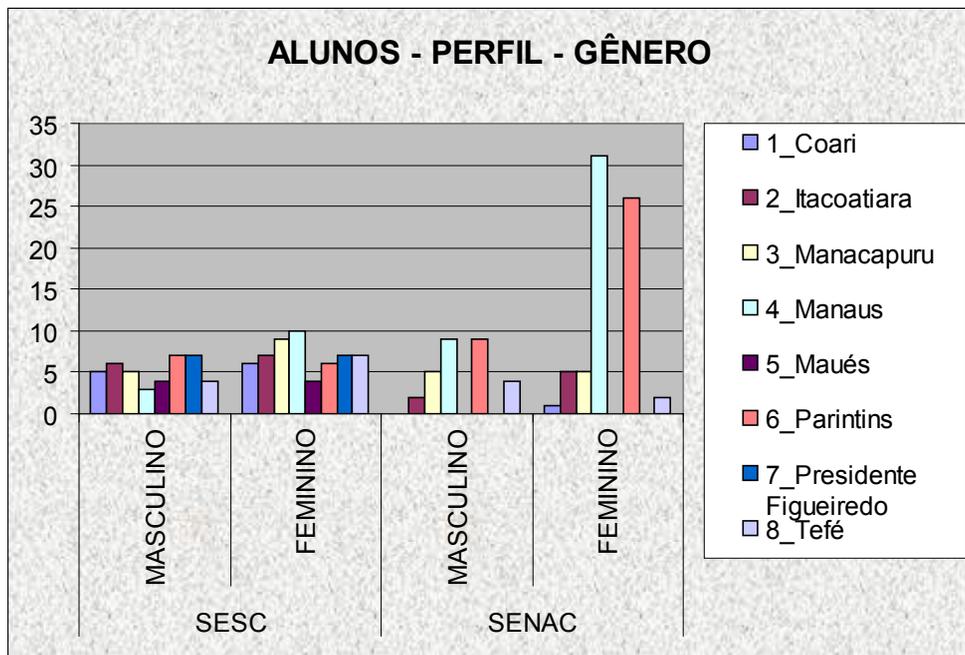


Gráfico 2. Alunos – Gênero Masculino/Feminino

Fonte: Pesquisa de Campo

Na pesquisa de campo, constatou-se através da tabela 4 o tempo em que fazem parte do quadro de funcionários do Sesc, assim como o período em que os alunos estão na supracitada Entidade.

MUNICÍPIOS	ALUNOS SESC				CÚPULA SUPERIOR SESC					
	Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 5 anos	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 5 anos	De 5 a 10 anos	Mais de 10 anos	Mais de 20 anos
Manaus/Capital	5	1	3	4	0	0	1	1	2	2
Manacapuru	1	5	8	0	0	1	0	0	0	0
Presidente Figueiredo	11	0	3	0	0	0	1	0	0	0
Itacoatiara	6	1	5	1	0	0	0	1	0	0
Parintins	3	4	5	2	0	0	1	0	0	0
Maués	7	0	4	0	0	0	0	1	0	0
Tefé	3	2	3	3	0	0	1	0	0	0

Coari	2	9	1	0	0	1	0	0	0	0
Total	38	22	32	10	0	2	4	3	2	2

Tabela 4. Cúpula Superior e Alunos – Perfil – Tempo em que fazem parte do SESC

Fonte: Pesquisa de Campo

Na análise dos dados da tabela 4, os números representam que os alunos do Serviço Social do Comércio – SESC, dos cento e dois entrevistados, 38 estão estudando a menos de seis meses e 32 ultrapassam há um ano. Na avaliação dos colaboradores, ou melhor, a cúpula superior dos treze funcionários que participaram da pesquisa, por estarem envolvidos no processo decisório, quatro atuam na Entidade entre dois a cinco anos, contudo, a presidência e o diretor regional estão no Sistema a mais de vinte anos.

MUNICÍPIOS	ALUNOS SENAC				CÚPULA SUPERIOR SENAC					
	Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 5 anos	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 5 anos	De 5 a 10 anos	Mais de 10 anos	Mais de 20 anos
Manaus/Capital	40	0	0	0	0	0	0	0	3	2
Manacapuru	10	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Itacoatiara	6	0	1	0	0	0	0	1	0	0
Parintins	24	10	1	0	0	0	1	0	0	0
Tefé	6	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Total	86	10	2	0	0	0	1	3	3	2

Tabela 5. Cúpula Superior e Alunos – Perfil – Tempo em que fazem parte do SENAC

Fonte: Pesquisa de Campo

Quanto à apresentação da tabela 5, se pode constatar que assim como no SESC, os alunos do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, dos 98 entrevistados nos Municípios, 86 alunos estão cursando a menos de seis meses e a cúpula superior figura com período de longevidade entre cinco ou mais de dez anos.

MUNICÍPIOS	ALUNOS SESC					ALUNOS SENAC				
	Fundamental Incompleto	Fundamental Completo	Médio Incompleto	Médio Completo	Superior	Fundamental Incompleto	Fundamental Completo	Médio Incompleto	Médio Completo	Superior
Manaus/Capital	13	0	0	0	0	5	1	8	8	5
Manacapuru	14	0	0	0	0	1	1	1	1	2
Presidente Figueiredo	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Itacoatiara	5	0	0	0	9	0	1	4	4	1
Parintins	14	0	0	0	0	1	32	2	2	0
Maués	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tefé	5	0	0	0	6	0	1	1	1	3
Coari	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total ³	88	0	0	0	15	7	36	16	16	11

Tabela 6. Alunos SESC e SENAC – Perfil – Formação/Instrução

Fonte: Pesquisa de Campo

No perfil dos pesquisados, no quesito formação ou instrução, os 88 alunos do SESC tem o Ensino Fundamental Incompleto e no SENAC 36 dos estudantes tem o Ensino Fundamental Completo, mas o destaque dado fica com relação à instrução de Ensino Superior do SESC que totalizam 15 alunos, pois o foco do Estudo das unidades dos Municípios é principalmente, a Educação de Jovens e Adultos, o que não impede as abrangências e propostas de desenvolvimento dos municípios, de modo que possam atender as demandas e as necessidades de cada localidade.

MUNICÍPIOS	CÚPULA SUPERIOR SESC				CÚPULA SUPERIOR SENAC			
	Superior	Especialista	Mestrado Incompleto	Mestrado Completo	Superior	Especialista	Mestrado Incompleto	Mestrado Completo
Manaus/Capital	2	2	2	0	0	5	0	0
Manacapuru	1	0	0	0	0	1	0	0
Presidente Figueiredo	1	0	0	0	0	0	0	0
Itacoatiara	0	1	0	0	0	1	0	0
Parintins	1	0	0	0	0	1	0	0

3. Dos 200 alunos que participaram da pesquisa, onze não responderam ao quesito em questão.

Maués	1	0	0	0	0	0	0	0
Tefé	1	0	0	0	1	0	0	0
Coari	1	0	0	0	0	0	0	0
Total	8	3	2	0	1	8	0	0

Tabela 7. Cúpula Superior SESC e SENAC – Perfil – Formação/Instrução

Fonte: Pesquisa de Campo

Na finalização do perfil da amostra, com relação à cúpula superior que participam do processo de decisão das Entidades SESC e SENAC, observou-se que no Sesc grande parte dos gerentes possuem nível Superior – Graduação; e no Senac estão classificados como especialistas – Pós Graduação Lato Sensu.

Para compreender, as questões da racionalidade, possibilidade e probabilidade, os membros das Entidades, que formam a cúpula superior e os alunos dos municípios pesquisados responderam quesitos, que serão analisados e comparados.

Como premissa, o estudo busca a visão dos alunos, por se tratar de perguntas fechadas, apresentam-se graficamente os resultados, conforme o gráfico 3 que trata o assunto racionalidade/razão com base em cinco questões:

1. Você acredita que a decisão de implantar o SESC/SENAC no seu município foi uma questão racional?
2. Antes da criação do SESC/SENAC haviam outras Instituições e/ou Órgãos que ofereciam Educação Profissional, Lazer, Cultura, Saúde, Entretenimento, Alfabetização de Jovens e Adultos no Município?
3. Hoje, possui outras Instituições e/ou Órgãos que oferecem Educação Profissional, Lazer, Cultura, Saúde, Entretenimento, Alfabetização de Jovens e Adultos no Município?
4. Você percebe mudanças de crescimento no seu município, após a instalação do SESC/SENAC?
5. Você conhece ex-alunos/clientes que passaram pelos cursos do SESC/SENAC e que hoje estão empregados no Município?

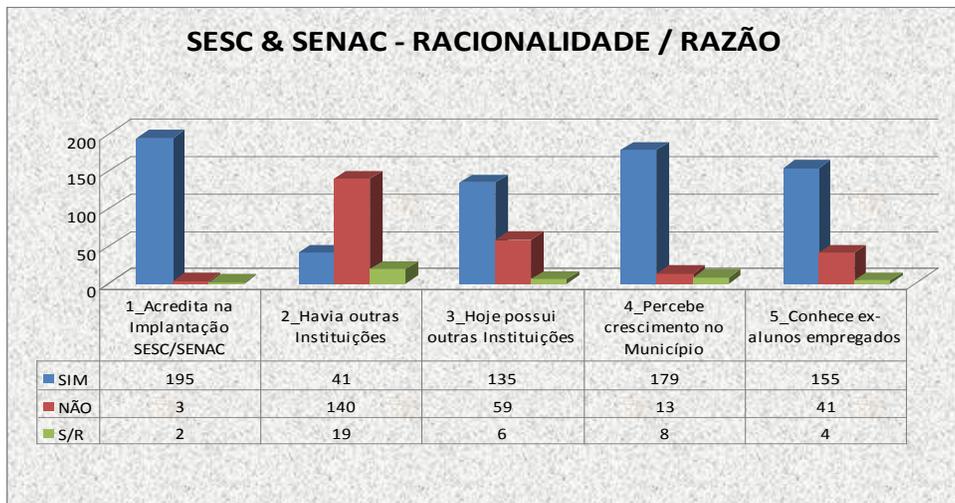


Gráfico 3. Alunos – Racionalidade – SESC/SENAC

Fonte: Pesquisa de Campo

Dentro do processo decisório, a cúpula superior das Entidades demonstrou através das respostas, de cunho aberto, que a instalação do SESC/SENAC nos municípios foi uma decisão acertada e racionalizada pela presidência, que idealizou dentro de cada realidade estruturas que fossem de encontro com as necessidades da população comerciária local, desafiando as distâncias do Estado do Amazonas, mas com objetivo de dar oportunidade de desenvolvimento aos municípios.

Diante do gráfico 3, os alunos demonstram o grau de importância a partir da implantação de unidades do Sistema Federação do Comércio/SESC/SENAC nos seus municípios, desde o desenvolvimento até abertura de novas oportunidades para sociedade como um todo. Dos cinco questionamentos realizados, os resultados apresentados quase que por unanimidade das questões de um a cinco, apresentaram os números 195, 140, 135, 179 e 155, respectivamente, confirmando que a implantação das unidades nos oito municípios estudados é racional e benéfico ao crescimento dos municípios, segundo a percepção dos alunos residentes nas localidades. A proposta de criar o SESC/SENAC, na visão da cúpula superior, demonstrava que daria bons resultados, o que comparado com os dados dos alunos, confirmou que o objetivo foi alcançado com êxito.

Quanto às questões das possibilidades, procurou-se analisar na visão dos discentes, que estão matriculados nas Entidades, as seguintes perguntas:

1. Você vê a possibilidade de aumento de oportunidade para conseguir emprego, após concluir o curso no SESC/SENAC?

2. Você acredita que os Cursos e Serviços oferecidos pelo SESC/SENAC estão abaixo do que se esperava?
3. Saúde, Lazer, Cultura e Educação são algumas das responsabilidades do Poder Público, isso eles tem realizado no seu município?
4. Você acredita que ao concluir seu curso no SESC/SENAC você estará apto ao mercado de trabalho?
5. Você acredita ser possível a implantação de unidades SESC/SENAC em todos os municípios do Estado do Amazonas?

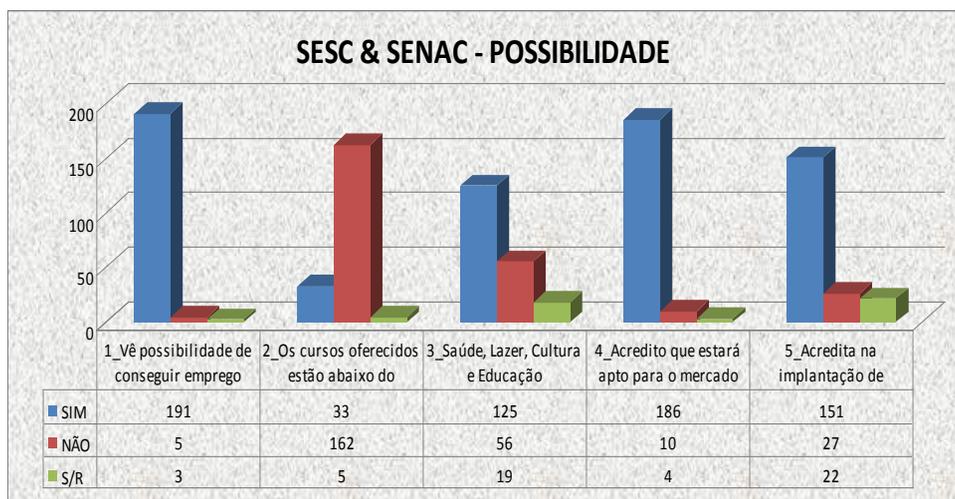


Gráfico 4. Alunos – Possibilidade – SESC/SENAC

Fonte: Pesquisa de Campo

Os membros da cúpula superior em suas respostas, afirmam que antes do SESC e SENAC nos municípios a realidade vivida pela população era uma precariedade tanto em lazer, cultura ou educação, e hoje, o índice do analfabetismo diminuiu, as instituições que ofereciam cursos profissionalizantes de forma deficitária não conseguem acompanhar as qualificações e bons serviços desenvolvidos nos municípios pelas Instituições, e ainda, conseguem vislumbrar novas instalações, segundo o Presidente da Entidade no momento da entrevista quando perguntado sobre criar outras unidades, respondeu “*com certeza, a visão tem que ser macro, apenas aguarda-se o momento de que essa possibilidade se transforme em realidade*”. O comércio local tem exigido mão-de-obra qualificada e o SESC e SENAC são as referências nos municípios implantados.

A apresentação do gráfico 4, demonstra que os alunos aceitam e veem possibilidades de crescimento pessoal, a partir das atividades frequentadas dentro das Entidades em estudo e que acreditam que novas instalações podem ser possíveis em outros municípios, os dados quase que na sua totalidade, para os quesitos de um a cinco apresentam os números 191, 162, 125, 186 e 151. Na comparação das informações da cúpula superior e das pessoas que moram nas localidades, indicam que a idealização e a prática deram resultados positivos e esperados, atendendo os objetivos das Entidades.

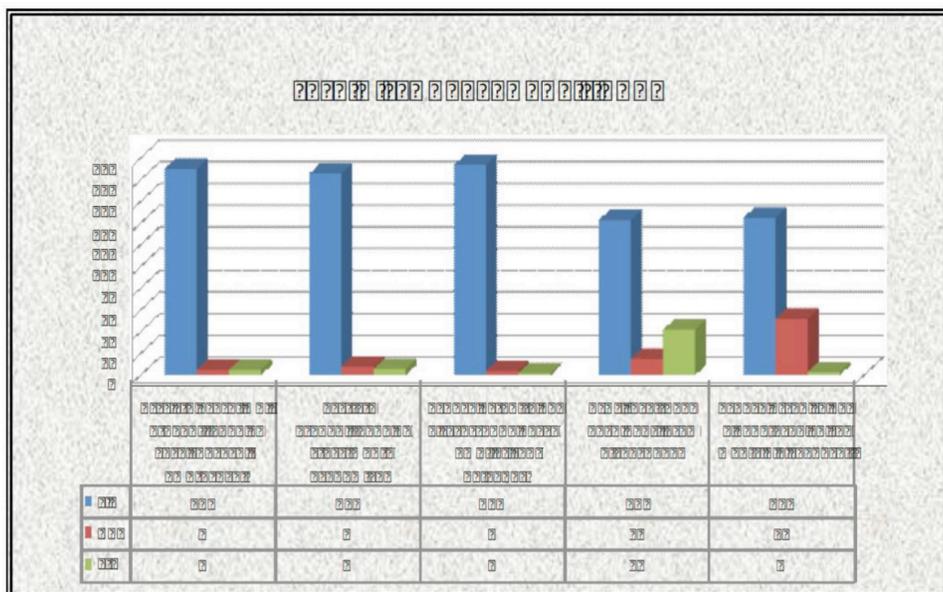


Gráfico 5. Alunos – Probabilidade – SESC/SENAC

Fonte: Pesquisa de Campo

Finalmente, na análise do item probabilidade a Presidência, as Diretorias Regionais e as Gerências, fizeram às considerações dentro do item probabilidade, que vislumbram a existência de novas ampliações e em muitos municípios já ocorrem esse crescimento a ‘olhos vistos’, é importante frisar que os prédios doados pelo Poder Público nas regiões onde funcionam o SESC ou SENAC, não era inferior a dez mil metros quadrados, segundo a presidência quando questionado sobre a expansão das Entidades *“a probabilidade de ampliação estavam fundadas na nossa certeza de que isto seria inevitável, tanto assim que ao recebermos em doação terrenos do município estabelecíamos a priori áreas nunca inferiores a 10 mil metros quadrados”*, pois na visão de probabilidade dos que detêm o poder decisório se fazia uma análise com base em experiências anteriores.

Pelos depoimentos da cúpula superior, os resultados esperados foram alcançados superando 100% do que se havia planejado. Ainda, segundo os gestores do processo a expansão é algo presente na realidade e a instalação de novas unidades nos municípios deverá ocorrer de acordo com estudos de viabilidade, e principalmente, interesse do Poder Público em receber em sua localidade as unidades do SESC e SENAC, oferecendo apoio para estudar a implantação, ou seja, dando a oportunidade para que o conhecimento possa ser democratizado em todo Amazonas e não restrito a oito municípios.

Na percepção dos alunos, quando questionados através de perguntas fechadas, a respeito da probabilidade:

1. Existe agora, mais probabilidade de você conseguir emprego no seu município, após ter passado pelo Sistema SESC/SENAC?
2. Existe probabilidade de crescimento econômico no seu município?
3. Você acredita que o SESC/SENAC possa ampliar suas unidades no seu município?
4. Os resultados desejados foram alcançados?
5. Você acredita que a população do seu Município conhece as atividades e serviços que SESC/SENAC oferece?

Na representação gráfica 5, os discentes confirmam que estão satisfeitos com o Sistema SESC e SENAC nos seus municípios e que cresceu economicamente com a instalação das unidades, os números demonstram 190, 186, 194, 143 e 145, para questões de um a cinco, ou seja, quase que universal as opiniões nos oito municípios pesquisados.

Os dados comparados entre gestores e alunos, indicam que foi acertado o processo decisório de instalar o Sistema nos municípios em questão.

Considerando os elementos do Processo Decisório, procurou-se fazer um estudo com base nos estudos de Chiavenato, 1993, p. 378.

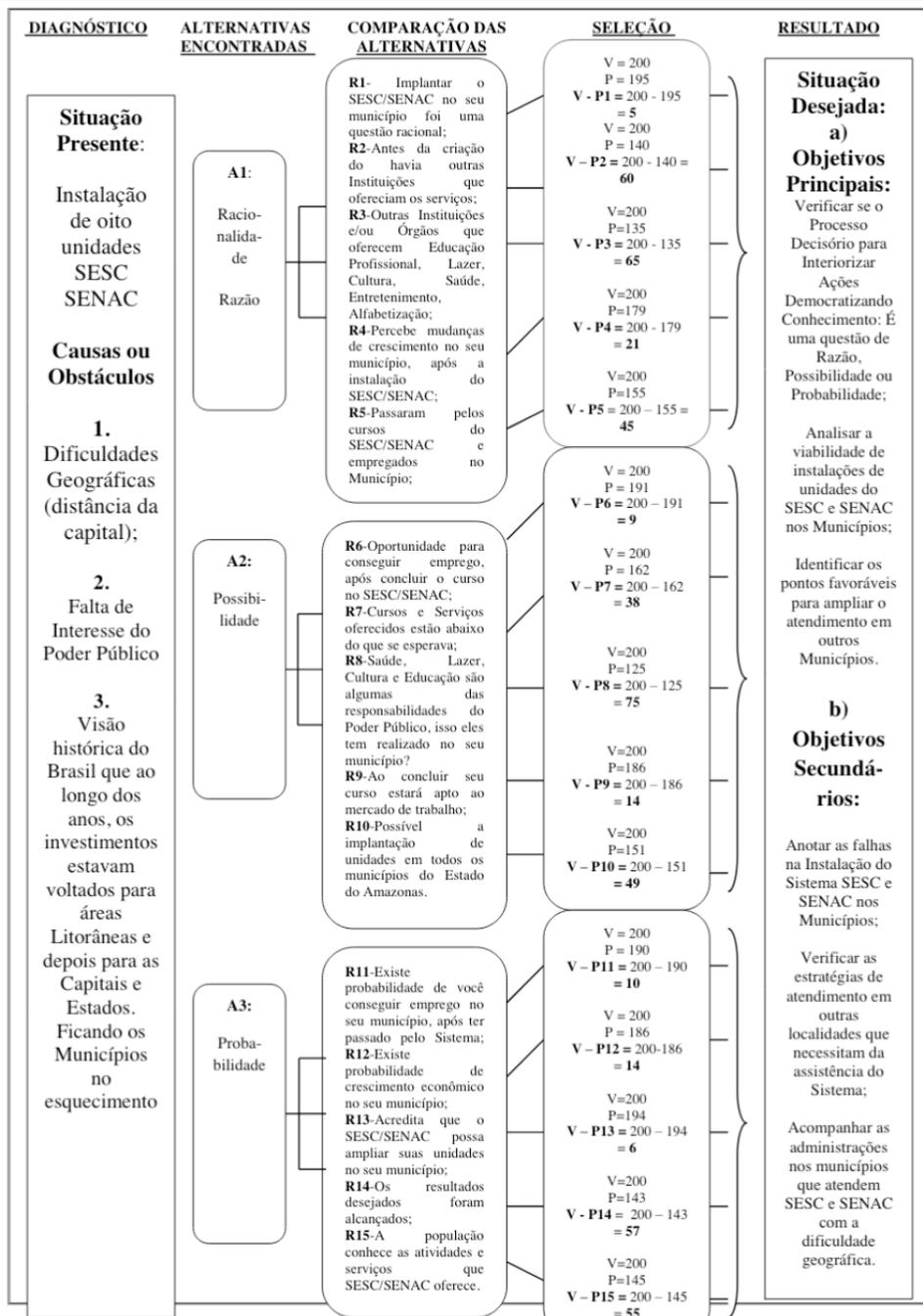


Figura 1 Elementos do Processo Decisório

Fonte: Análise dos Questionários e Chiavenato, 2003, p. 378.

Foram observados dentro dos questionários aplicados, tanto para as perguntas abertas como as fechadas, sendo possível elaborar o quadro com os seguintes itens:

1. Diagnóstico: Situação presente e causas ou obstáculos;
2. Alternativas encontradas: A1.....An;
3. Comparação das alternativas: R = resultados de cada alternativa;
4. Seleção: Valor atribuído ao resultado projetado, se atingido o objetivo – Probabilidade de ocorrência do resultado;
5. Resultado: Situação desejada: a) Objetivos Principais e b) Objetivos Secundários.

Seguindo o raciocínio, foram considerados para figura 1 os dados da pesquisa, conforme a leitura da legenda:

Legenda:

A1, A2 e A3 = Alternativas (parte integrante dos questionários)

R1 a R15 = Resultado de cada alternativa (perguntas formuladas)

V = Valor atribuído ao resultado projetado (foram considerados o universo de pessoas pesquisadas)

P1 a P15 = Probabilidade de ocorrência dos resultados (foram considerados os números de maior frequência das respostas, dentro dos questionários com perguntas fechadas).

Os dados apresentados nos resultados (**V-P**) demonstram que pelo universo de pessoas pesquisadas, no caso 200 alunos, foram utilizados os três fatores Racionalidade, Possibilidade e Probabilidade, desta forma a cúpula superior para decidir quando se trata de interiorizar as ações do Sistema trabalha com os três itens do processo decisório.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de estabelecer métodos, para analisar dados complexos como a questão da decisão, que para alguns a utilização da experiência do passado é o ponto de partida e que em outros casos é inviável, pois as vivências não servem de base para subsidiar o presente. É pertinente, considerar que o foco dado no desafio do Sistema Federação do Comércio/SESC/SENAC em interiorizar ações, com as dificuldades de uma região atípica da realidade brasileira, era crucial compreender como a cúpula superior tomou a decisão quando implantaram em oito municípios as Entidades que atendem ao comerciário.

A pesquisa realizada teve cunho exploratório, com abordagem quantiqualitativa, na forma de um estudo de caso, que se utiliza do questionário de Hofstede, 1991, p. 65, como instrumento de pesquisa.

Os questionários com perguntas abertas, para 22 pessoas que fazem parte da cúpula superior das Entidades, apesar das respostas com diferentes textos, o foco era único e por unanimidade de opiniões, dando a importância para colocar em prática algo que foi idealizado pela Presidência da Instituição, acreditavam que daria certo, e que a expansão das unidades existentes é prova do crescimento econômico dos municípios, e que em grande parte se deve ao SESC e SENAC.

Na comparação com as respostas dos alunos, os números são claros da viabilidade e decisão acertada da instalação das unidades do Sistema nos municípios em questão.

Vislumbrava-se no início da pesquisa, que o Processo Decisório partiria do pressuposto da racionalidade ou da possibilidade ou da probabilidade, mas os resultados apresentados foram quase que por unanimidade os três, comparando a totalidade de respostas dos duzentos entrevistados a frequência de respostas foram em todas as questões, desta forma, ficou demonstrado que o Processo Decisório para interiorizar as ações, democratizando conhecimento é uma questão que envolve a racionalidade, a possibilidade e probabilidade.

Diante das colocações de vários autores e da realidade apresentada no estudo, na decisão de implantar unidades nos municípios, buscou-se dentro as alternativas a que fosse satisfatória para alcançar os objetivos propostos pela Entidade, filtrando as informações com base nas experiências, pois as possibilidades contribuem para agir com a racionalidade e estudo de viabilidade nas localidades que dão a probabilidade para atingir as metas previstas, superando as dificuldades geográficas e levando as localidades mais carentes o conhecimento.

Destarte, acredita-se que o êxito da superação para expandir aos lugares longínquos a instrução, lazer, cultura, saúde e assistência se deve ao fato de ter levado em consideração os três fatores fundamentais do Processo Decisório que são eles, a Razão, as Possibilidades e as Probabilidades.

REFERÊNCIAS

BONATTI, Patricia. Propuesta de un enfoque integrador em teoria de La decisión, em libro de Administración de Editorial Pearson. Marzo, 2008.

BUNGE, Mario. Elogio de la indecisión. Revista Noticias, Buenos Aires, 2000.

BUNGE, Mario. Racionalidad y Realismo, Alianza, Madrid, 1985.

CHIAVENATO. Idalberto. Introdução à teoria geral da administração, 4ª edição - Ed. Makron Books do Brasil, São Paulo, 1993.

GOMES, L. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. Tomada de decisão gerencial, Atlas, 2002.

HOFSTEDE Geert, Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental. Tradução de António Fidalgo. Edições Sílabo, 1991.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/população/estimativa2016/htm>. Acesso em 9 de fevereiro de 2017.

RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins; LEITE, Rita Mara e CROZATTI, Jaime. A racionalidade e processo decisório: Algumas reflexões teóricas, Enfoque Reflexão Contábil, Volume 25 – N.1, janeiro-Abril, Paraná, 2006.

TADROS. José Roberto. Da razão e das palavras, 1ª edição – Editora Valer. Manaus, 2010.

RELAÇÕES EXISTENTES NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE DESEMPENHO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Data de aceite: 01/12/2020

Fernanda Nadal

UTFPR – Ponta Grossa

RESUMO: Este artigo objetiva identificar relações na produção científica sobre os temas QVT e Desempenho e elencar como principais contribuições. Foi feita uma análise bibliométrica de 2007 a 2017, utilizou-se como bases Scopus e Web of Science, após coleta de artigos como tratados nos gerenciadores de conteúdo Zotero e JabRef, resultando em 47 artigos relacionando os temas. Uma análise identificada pelos artigos mais relevantes pela metodologia Methodi Ordinatio. Conclui-se que há relação de interdependência entre os temas, que as variáveis QVT e Desempenho tem se tornado cada vez mais presentes nas publicações científicas das mais diversas áreas de pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho, Qualidade de Vida no Trabalho, análise bibliométrica.

EXISTING RELATIONSHIPS IN SCIENTIFIC PRODUCTION ON PERFORMANCE AND QUALITY OF LIFE AT WORK

ABSTRACT: This article aims to identify relationships in scientific production on QVT and Performance issues and to list them as main contributions. A bibliometric analysis was done from 2007 to 2017, using Scopus and Web of Science databases, after collecting

articles as treated in the Zotero and JabRef content managers, resulting in 47 articles relating the themes. An analysis identified by the most relevant articles by Methodi Ordinatio methodology. It is concluded that there is a relation of interdependence between the themes, that QVT and Performance variables have become increasingly present in the scientific publications of the most diverse research areas.

KEYWORDS: Performance Management, Quality of Life at Work, bibliometric analysis.

1 | INTRODUÇÃO

As organizações dentro da perspectiva moderna de gestão buscam alinhar duas estratégias: garantir um desempenho que atenda ou supere as expectativas de seus *stakeholders* e buscar que seus colaboradores tenham qualidade de vida no trabalho.

Embora exista na literatura trabalhos que envolvam os temas Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Desempenho ainda pode-se considerar limitado os estudos que considerem a relação de interdependência destas variáveis.

As pesquisas relacionando a qualidade de vida no trabalho e desempenho são consideradas como “áreas virgens” Astley (1985), “não no sentido do ineditismo”, mas no sentido da “insuficiência de contribuições para compreender a realidade socialmente, construídas específicas à administração” (MUNCK e SOUZA, 2011).

Para Frank Pot (2009) o desempenho pode ser entendido como a produtividade do trabalho por hora, otimização de processos, inovação de produtos, qualidade de produtos e serviços, ou de serviço ao cliente, por exemplo.

Segundo Zmani (2016) qualidade de vida no trabalho inclui o legalismo, oportunidades de crescimento, boa remuneração, integração social dentro e fora do trabalho, ambiente de trabalho seguro e o desenvolvimento de capacidades.

Pode-se depreender que desempenho é a entrega, o resultado, os frutos de um trabalho, é algo extrínseco, externo e palpável, podendo ser mensurável e racional, de outra parte qualidade de vida no trabalho tem uma conotação maior com o intrínseco, a percepção, o subjetivo e o emocional relacionando-se com questões palpáveis como remuneração, ambiente de trabalho, capacitações etc.

A interação entre estes temas em um único estudo existe mas são incipientes, contudo vem crescendo a importância de se tratar estes assuntos em uma única pauta, sem distanciamento. Autores com estudos mais recentes como Ayunigtyas (2016) tem sido mais enfáticos “A organização precisa criar a Qualidade de Vida do Trabalho (QVT) dos funcionários para aumentar sua produtividade”. Colocando o desempenho como uma decorrência da QVT.

Outros já começam a perceber a relação inversa, onde o bom desempenho contribui para QVT. Blumberga (2016) afirma que a qualidade de vida do trabalho dos funcionários é mais afetada por fatores como a satisfação com o desempenho do trabalho, o papel de gerenciamento e suporte emocional, comunicação e clima interno da organização e recompensa.

Há vários estudos sobre QVT, há vários estudos sobre Desempenho, o “gap” que propõe-se a estudar é a relação entre estes dois temas no ambiente acadêmico.

O problema de pesquisa deste artigo é: Quais as relações existentes na produção científica sobre os temas QVT e Desempenho e suas principais contribuições?

O objetivo deste artigo é identificar as relações na produção científica sobre os temas QVT e Desempenho e elencar as principais contribuições.

2 | METODOLOGIA

2.1 Classificação da Pesquisa

Do ponto de vista do objeto se classifica como bibliográfica, pois é um trabalho independente que poderá ser a etapa inicial de uma pesquisa;

Do ponto de vista de sua natureza se classifica como básica, pois busca gerar conhecimentos úteis para o avanço da ciência, o avanço do conhecimento teórico;

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema pode ser considerada quantitativa, uma vez que analisa um número de publicações em um espaço temporal;

Do ponto de vista dos objetivos do pesquisador se caracteriza como pesquisa exploratória, buscando evidências da relação dos temas de gestão de desempenho e qualidade de vida no trabalho.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos é uma pesquisa documental ou bibliográfica pois restringe-se a coleta análise de dados;

2.2 Metodologia *Methodi Ordinatio*

Segundo Pagani, Resende e Kovaleski, (2015) a metodologia do *Methodi Ordinatio* é constituída de 8 etapas conforme segue:

- Etapa 1 - Estabelecimento da intenção de pesquisa:
- Etapa 2 - Pesquisa preliminar exploratória com as palavras-chave nas bases de dados
- Etapa 3 - Definição e combinações das palavras-chave e bases de dados;
- Etapa 4 - Pesquisa definitiva nas bases de dados;
- Etapa 5 - Procedimentos de filtragem;
- Etapa 6 - Identificação do fator de impacto, do ano e número de citações;
- Etapa 7 - Ordenação dos artigos por meio do *InOrdinatio*:

$$\text{InOrdinatio} = (Fi / 1000) + \alpha * [10 - (\text{AnoPesq} - \text{AnoPub})] + (\sum Ci)$$

- Etapa 8 - Localização dos artigos em formato integral;
- Etapa 9 - Leitura e análise sistemática dos artigos.

A metodologia pode ser melhor comprometida através da FIGURA 1 conforme segue:

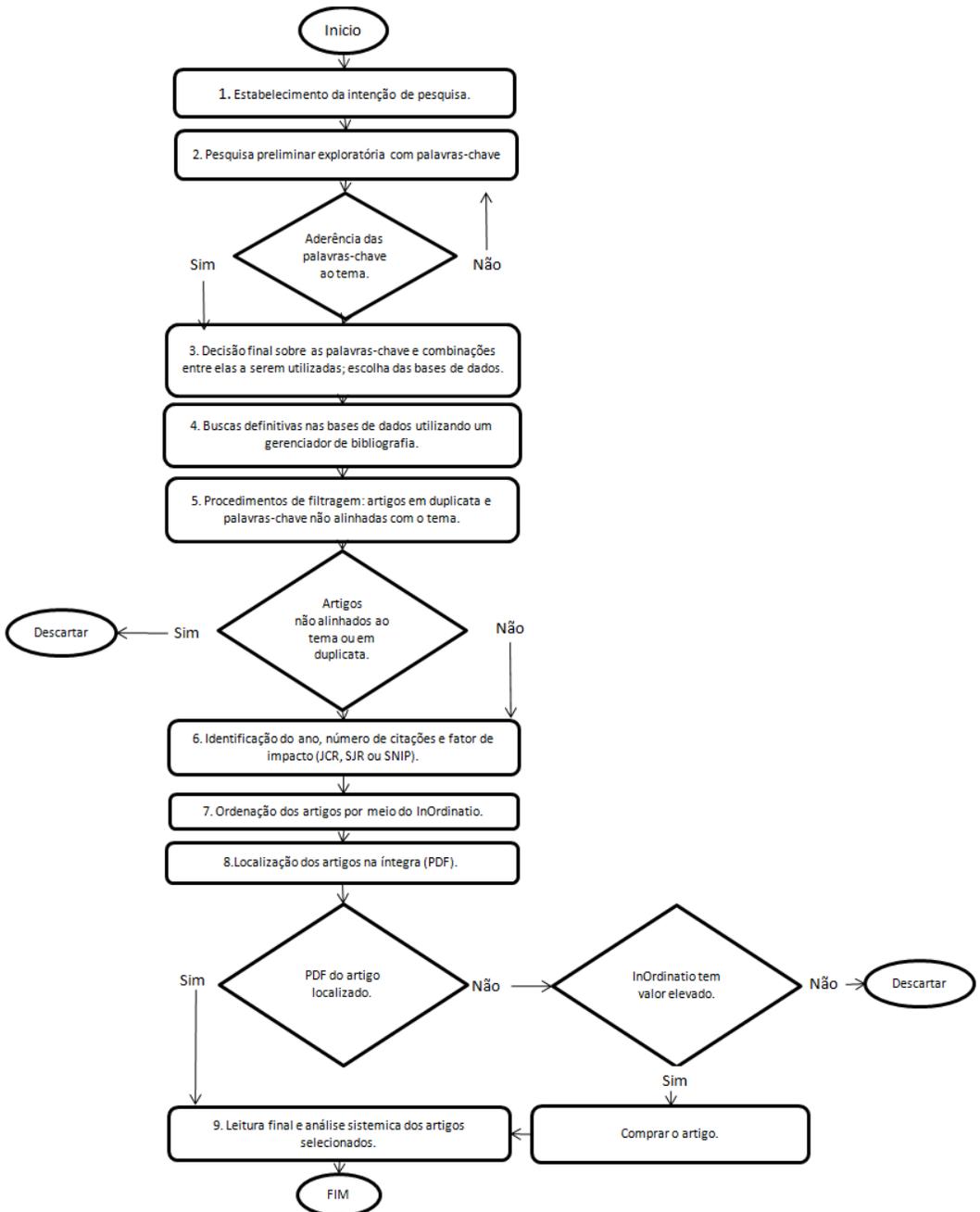


FIGURA 1 - Etapas da metodologia *Methodi Ordinatio*

Fonte: Pagani, Resende e Kovaleski, 2015.

Foram importados 1264 artigos das bases Scopus e Web of Science para o software livre *Zotero* (ZOTERO, 2017), gerenciador que trata as referências coletadas, nele foram mesclados os artigos duplicados reduzindo para 847 artigos.

Após exportou-se para o software *JabRef* onde outra filtragem foi estabelecida, a inserção da palavra “*performance*” gerou 47 artigos, e aplicou-se na fórmula do *Methodi Ordinatio*.

3 | REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Conceituando Desempenho

Como afirma McLeod (2016) o desempenho humano é fundamental para o desenvolvimento, implementação e operação sustentável dos sistemas de gestão, todavia há fatores intrínsecos e extrínsecos que precisam ser observados e, quando possível, gerenciados para garantir que o desempenho siga no curso desejado.

Frank (2009) estabelece que desempenho pode ser a produtividade do trabalho por hora, otimização de processos, inovação de produtos, qualidade de produtos e serviços, ou de serviço ao cliente, por exemplo.

A “*gestão de desempenho*” pressupõe uma dinâmica sistêmica que envolve processos como planejamento, acompanhamento e avaliação. Fetzner (2010) ressalta que cada organização precisa desenvolver sistemática adequada às suas características, necessidades e objetivos e estar aberta a promover análise crítica e melhorias no processo.

Pinney (2015) também sugere nesta linha, com base na literatura existente, que não existe um tipo de desempenho, mas diferentes tipos de desempenho, cujos critérios de avaliação são selecionados com base na estratégia adotada pela organização. O gerenciamento com foco em desempenho baseia-se nas ferramentas de medição escolhidas.

Um alerta de Pinney (2015) é para a ênfase na cultura dos números que orienta a atividade de trabalho priorizando certas tarefas em detrimento do trabalho cinza não medido. Quando não existe uma compreensão comum do que é desempenho na organização, os indicadores são usados de diferentes maneiras. Dentre as críticas sobre o processo de medição do desempenho estão as lacunas entre o desempenho medido através de indicadores e o desempenho real. Estas distorções no processo de gestão de desempenho geram desconforto, incerteza e insegurança fatores intrínsecos a qualidade de vida do trabalhador.

3.2 Conceituando qualidade de vida no trabalho

QVT como um constructo multidimensional abrange as dimensões físicas, sociais, psicológicas e ambientais de um empregado (NAYAK, 2015).

Qualidade de vida no trabalho para Zmani (2016) é a relação dos funcionários com o trabalho. Ele considera que a satisfação das necessidades profissionais tem consequências para a saúde mental. Logo pressupõe que a qualidade de vida no trabalho deve focar na melhora da experiência de trabalho para atender às necessidades individuais. Em termos de dimensões da qualidade de vida profissional, Zmani inclui segurança no emprego, salários, orgulho ocupacional, vontade e motivação no trabalho, relações com os empregados, progressão na carreira e participação dos trabalhadores.

No que diz respeito à qualidade da vida profissional, Frank Pot (2009) entende que a *organização do trabalho* (em especial autonomia de trabalho e trabalho em equipe), *gerenciamento de recursos humanos* (por exemplo, desenvolvimento de competências), *estilo de gestão* (por exemplo, participação, confiança, controle) e *ergonomia* no local de trabalho são os principais aspectos da qualidade da vida profissional entendendo que são fatores de risco psicossocial e físico para a saúde ocupacional como: estresse, bem-estar, distúrbios músculo-esqueléticos.

3.3 A relação entre gestão de desempenho e qualidade de vida no trabalho

Estudos têm comprovado que a qualidade de vida no trabalho é importante para o desempenho organizacional sendo um fator que afeta a motivação dos funcionários no trabalho. (Gupta e Sharma, 2011).

Segundo Frank D Pot (2009) a possibilidade de melhoria simultânea na qualidade de vida no trabalho e desempenho é ainda mais importante que a produtividade e a inovação, dentre os temas que estão na agenda política dos países da União Europeia (UE). Um número crescente de países estão conduzindo ou desenvolvendo algum tipo de programa (www.workinnet.org), cujo foco é principalmente na produtividade do trabalho, desenvolvimento de competências e da qualidade de vida no trabalho.

Frank conclui a partir de seus estudos que a gestão participativa dos trabalhadores é a condição essencial para o sucesso na melhoria da qualidade de vida no trabalho e desempenho.

Segundo Dinh Tho (2013) a qualidade de vida no trabalho tem um papel mediador quando se trata de desempenho e capacidade de atração, também salienta o aspecto psicológico que a qualidade de vida no trabalho gera, “a qualidade de vida no trabalho e esforço de trabalho dos profissionais do comércio estão subjacentes a seu desempenho no trabalho”, afirma Tho.

Rubbel (2014) afirma que o desempenho dos funcionários na organização aumentará se estes perceberem que a organização está preocupada em satisfazer suas necessidades. Neste estudo, verifica-se que a compensação e os benefícios, o comportamento do supervisor, o equilíbrio da vida útil do trabalho são significativamente considerados como as dimensões da QWL que é o preditor da satisfação no trabalho.

A forma de gerência nos departamentos ou setores para atingir os objetivos tem um impacto na qualidade do serviço prestado, na qualidade de vida no trabalho e nas condições de trabalho, segundo Pinney (2015).

Percebe-se pelos autores estudados que QVT e Desempenho são variáveis transversais as áreas da organização e afetam e são afetadas por uma gama de outras variáveis.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Definição das palavras-chave

Buscou-se aleatoriamente nos trabalhos científicos publicados termos que se referissem a Qualidade de Vida no Trabalho e Desempenho.

Para Qualidade de Vida no Trabalho foram encontrados cinco termos: *quality of work life*, *life quality at work*, *quality of life in the workplace*, *quality of working life* e *Quality of life at work*.

Uma das limitações das bases de dados é que as mesmas não retornam ou retornam pouco quando se busca múltiplos termos juntos como por exemplo: “*quality of work life*” OR “*life quality at work*” OR “*quality of life in the workplace*” OR “*quality of working life*” OR “*Quality of life at work*” OR “QLW”.

A base que deu melhor retorno na relação de múltiplos termos foi a Web of Science, retornando 31 artigos, mesmo assim ficou aquém da expectativa de pesquisa.

A pesquisa inicial foi realizada com as seguintes palavras-chave: *quality of work life*, *life quality at work*, *quality of life in the workplace*, *quality of working life* e *quality of life at work*.

Para definir a palavra-chave que buscasse melhor resultado dos bancos de dados para o termo “qualidade de vida no trabalho” foi feito um levantamento nas quatro principais bases com os cinco termos encontrados.

As palavras-chave “*Quality of work life*” retornaram um total de 563 artigos, as palavras-chave “*life quality at work*” retornaram um total de 5 artigos, as palavras: “*quality of life in the workplace*” retornaram 15 artigos. O termo: *quality of working life* retornou 460 artigos. O termo: *quality of life at work* retornou 88 artigos.

Comprovou-se então, que os termos com maior incidência são *Quality of work life* e *Quality of working life*, com 563 e 460 artigos retornados respectivamente.

Outra constatação foi relacionada a consistência das bases de dados, no que se refere ao número de retorno de artigos, sendo a Scopus e a Web of Science as bases que maior número de artigos retornaram.

Para estabelecer um termo de pesquisa foi utilizada a estratégia de inserir “ * ” após a palavra *work*, ficando o termo de pesquisa “*quality of work* life*” permitindo assim o

retorno de sufixos da palavra *work*, incluindo os termos de maior incidência apresentados em um único termo de pesquisa. Foi retornado um total de 1.264 artigos das bases Scopus e Web of Science.

Considerando as limitações das bases de dados com relação à pesquisa de múltiplos termos foi elaborada uma estratégia de pesquisa, onde a relação do Desempenho com QVT será inserida na etapa de filtragem do *Methodi Ordinatio*, utilizando como palavra-chave “*performance*”.

As palavras-chave definidas foram “*quality of work life*” e “*performance*”.

4.2 Criação do Portifólio Bibliográfico

Foram importados 1264 artigos das bases Scopus e Web of Science para o software livre *Zotero* (ZOTERO, 2017), gerenciador que trata as referências coletadas, nele foram mesclados os artigos duplicados reduzindo para 847 artigos.

Após exportou-se para o software *Jabref* onde outra filtragem foi estabelecida, na inserção da palavra “*performance*” gerando 47 artigos, e aplicou-se a fórmula do *Methodi Ordinatio*.

As limitações encontradas quanto ao método foi o número elevado de artigos em processamento para publicação (sem JCR e citações), e artigos não disponíveis (quatro no total). Segue seleção dos artigos encontrados nas bases de dados segundo o *Methodi Ordinatio*.

4.3 Análise Bibliométrica

Mesmo considerando que o *Methodi Ordinatio* privilegia artigos recentes é interessante perceber o crescimento do interesse pelos temas abordados.

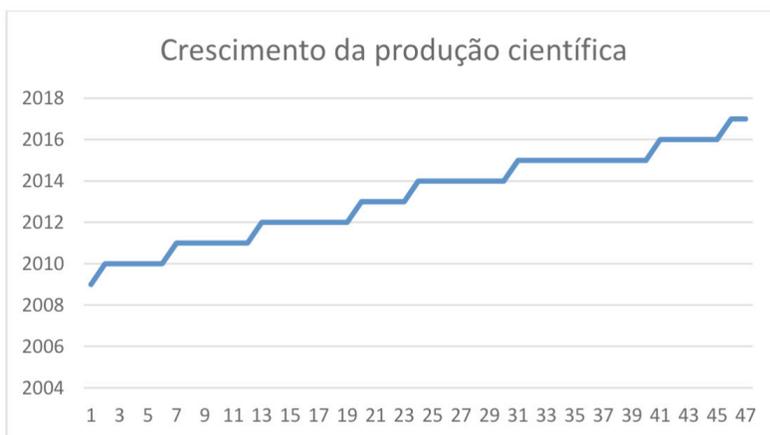


FIGURA 1 – Relação dos artigos do portfólio considerando a periodicidade

A figura 2 mostra as áreas onde os artigos foram ambientados, registrou-se 10 áreas, com destaque para a área de Educação que teve 9 (nove) artigos, seguida de 7 (sete) artigos ambientados nos setores públicos (Governos), a área da saúde também ficou destacada com 5 (cinco) artigos, seguida da TI com 3 (três) artigos, Banco e Engenharia de produção de gás com 2 (dois) artigos, e com um artigo as áreas: Comércio, Construção Civil, Polícia e Telecomunicação.

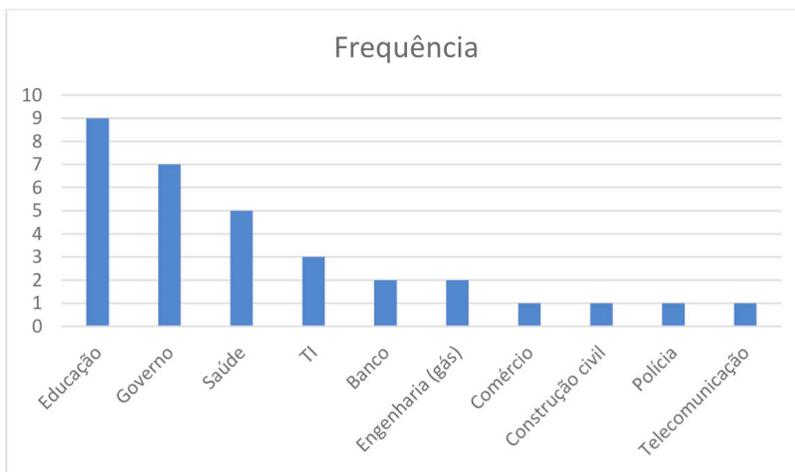


FIGURA 2 – Frequência das áreas de trabalho que aparecem no portfólio de artigos levantado na bibliometria

A figura 3 apresenta o número de artigos publicados por país, com destaque para o Irã, que apresenta uma preocupação com a temática acima da média dos demais países, seguido da Indonésia, Holanda, Índia e demais países, totalizando 24 (vinte e quatro) países representados na amostra.

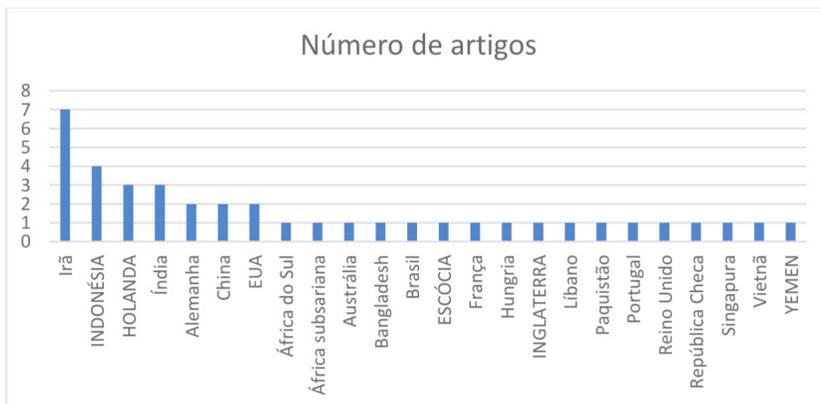


FIGURA 3 – Número de artigos publicados por país

ARTIGO	CONTRIBUIÇÃO	AUTOR	NAC.
Workplace innovation for better jobs and performance	Mostra que a melhoria simultânea de desempenho e qualidade de vida no trabalho é possível sob certas condições, tais como a participação dos empregados em projetos de mudança.	POT, Frank	HOLANDA
Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance	Em sua pesquisa com um grupo de policiais na Holanda que passavam por uma mudança organizacional sugere que a redução da demanda não reduz a exaustão no trabalho. Além disso, enquanto os que procuram recursos e desafios foram associados com desempenho de alta tarefa e baixa exaustão, respectivamente, redução de demanda parecia contribuir para a exaustão. Outro ponto percebido é que o trabalho individual pode atuar como uma estratégia dos funcionários para responder à mudança organizacional. A busca de recursos e desafios melhoraram o ajuste e desempenho do empregado a mudança organizacional e deve ser incentivada pelos gestores, enquanto reduzir demanda em período de mudança organizacional parece ter implicações desfavoráveis para os funcionários.	PETROU, Paraskevas; DEMEROUTI, Evangelia; SCHAUFELI, Wilmar B.	HOLANDA
User Acceptance Towards Web-based Learning Systems: Investigating the role of Social, Organizational and Individual factors in European Higher Education	Qualidade de Vida no Trabalho, é a construção mais significativa que afeta diretamente a intenção comportamental de usar e-learning. Geralmente, quando os alunos pensam que a utilização do sistema de aprendizagem baseado na web vai melhorar sua qualidade de vida no trabalho, por exemplo, economizando tempo, dinheiro e esforço, então isso resulta em uma maior intenção comportamental para usar o sistema. Além disso, também descobriu que a norma social foi um determinante significativo na intenção comportamental de usar e-learning, o papel de instrutores e outros colegas influenciou o comportamento e as percepções dos outros alunos a adotar o sistema.	TARHINI, Ali; HONE, Kate; LIU, Xiaohui	INGLATERRA

<p>Human factors in barrier management: Hard truths and challenges</p>	<p>Entre as mais importantes “verdades duras” sobre comportamento humano ao autor destaca:</p> <p>I. A emoção humana, o pensamento, o desempenho e as atitudes são altamente influenciados pela situação ou contexto e com a experiência dos indivíduos envolvidos;</p> <p>II. O design e layout dos sistemas de trabalho, interfaces de equipamentos e do ambiente influenciam as maneiras como as pessoas se comportam e interagem com a tecnologia e o mundo;</p> <p>III. As pessoas vão encontrar a maneira mais fácil de fazer as coisas, mesmo que seja mais arriscado, “lei do menor esforço”, e;</p> <p>IV. As pessoas não podem ser assumidas como seres racionais.</p> <p>É sabido que o viés cognitivo conhecido como Framing - apresentando a mesma informação de maneiras diferentes - pode evocar muito diferentes respostas psicológicas. Enquadramento é particularmente importante quando é combinado com um outro viés - aversão à perda. A ciência é clara que as perdas têm cerca de duas vezes o impacto psicológico de ganhos equivalentes</p>	<p>MCLEOD, Ronald W.</p>	<p>ESCÓCIA</p>
<p>Internet usage, user satisfaction, task-technology fit, and performance impact among public sector employees in Yemen</p>	<p>O artigo apresenta um modelo desenvolvido que integra satisfação do usuário, desempenho e outras variáveis, verificando que quando o usuário melhora seu desempenho isto afeta sua satisfação, apresenta o caso do uso da internet por funcionários públicos do Yemen. “O papel da satisfação do usuário é o principal motor e vital na determinação da variância de impacto no desempenho.”</p>	<p>ISAAC, Osama et al</p>	<p>YEMEN</p>
<p>Determinants of quality of work life as an important issue to improve health workers performance in Indonesia</p>	<p>A organização precisa criar a Qualidade de Vida do Trabalho (QWL) dos funcionários para aumentar sua produtividade. Este estudo correlaciona QWL e o desempenho dos profissionais de algumas organizações de serviços de saúde. O resultado descobriu que QWL de profissionais de saúde em algumas regiões da Indonésia é bastante diversificada. Proporcionalmente, a maioria está em boas condições. Recompensas não-materiais também desempenham um papel importante para melhorar o QWL do empregado. O QWL da enfermeira está em linha com o aumento salarial e sua autoridade/autonomia na organização. Além disso, a resolução de problemas é um fator crucial que faz o funcionário se manter confortável para trabalhar em uma instituição. Conclusão, os componentes da QWL que podem afetar o desempenho dos profissionais de saúde em algumas organizações são: envolvimento dos funcionários, resolução de problemas, orgulho da instituição, desenvolvimento de carreira e comunicação.</p>	<p>AYUNINGTYAS, Dumilah et al.</p>	<p>INDONÉSIA</p>
<p>The impact of commitment organizational mediation of workplace environment towards the performance of the employee of Governmental Bank in South Sulawesi, Indonesia</p>	<p>A melhoria do desempenho dos funcionários e a satisfação no trabalho, em particular para os funcionários não gerenciais de bancos governamentais em South Sulawesi, podem ser feitas por meio de compromisso organizacional. Esta constatação exige uma atenção especial do conselho dos bancos governamentais da South Sulawesi, uma vez que é capaz, além de melhorar diretamente a satisfação no trabalho, mediar a melhoria da satisfação no trabalho através da melhoria da qualidade do ambiente de trabalho e do compromisso organizacional.</p>	<p>Fauziah</p>	<p>INDONÉSIA</p>

PERSONNEL WORK LIFE QUALITY AND JOB SATISFACTION AT STATE HOLDING COMPANY	Os entrevistados indicaram que a satisfação no trabalho melhora os resultados alcançados, reduz o estresse e incentiva a confiança na organização. Todos os fatores que afetam a qualidade de vida do trabalho são igualmente importantes, mas a maioria dos funcionários é afetada por fatores como a satisfação com o desempenho do trabalho, o papel de gerenciamento e suporte emocional, comunicação e clima interno da organização e recompensa.	S. Blumberga, L. Bagata	EUA
--	--	----------------------------	-----

Tabela 1 –Artigos com maior relevância

Fonte: Dados da pesquisa

Outro dado levantado corresponde ao número de periódicos representados na amostra, excluídos artigos apresentados em anais de conferências, restaram 30 (trinta) revistas e periódicos representados, destas apenas três apresentaram dois artigos na amostra: *International Journal of Applied Business and Economic Research*, *International Journal of Economic Research* e *International Journal of Economics and Financial Issues*, todas ligadas a área de economia. Com relação a área de especialização da revista constatou-se que é bem pulverizado o interesse pelos temas, as áreas das revistas são: medicina, psicologia, sociologia, administração, recursos humanos, educação, tecnologia da informação, ergonomia, química e farmácia.

5 I CONCLUSÃO

Com este trabalho foi possível levantar vários estudos sobre QVT e Desempenho bem como sua relação no ambiente organizacional. O problema de pesquisa deste artigo foi respondido apresentando as relações na produção científica sobre os temas QVT e Desempenho e elencando as principais contribuições.

No processo verifica-se também que o interesse sobre os temas é bastante pulverizado entre as diversas áreas das ciências (figura 2), conseqüentemente há uma diversidade de periódicos das mais variadas especialidades que publicam sobre QVT e Desempenho. A área da Educação foi a que mais trabalhos científicos apresentou relacionando os temas, seguida da Gestão Pública.

Nas contribuições dos artigos de maior impacto elencados na tabela 8, depreende-se que Qualidade de Vida no Trabalho e Desempenho são variáveis interdependentes, que possuem uma relação de causa e efeito e vice-versa, afetam e são afetadas uma pela outra.

Além das variáveis principais, QVT e Desempenho, os trabalhos trouxeram várias outras variáveis que foram foco dos estudos selecionados, como por exemplo: gerenciamento, comunicação, ergonomia, comprometimento, percepção de justiça, educação corporativa, mudança organizacional e vários outras mostrando que o assunto é vasto e afeta toda a dinâmica organizacional.

No processo de mineração de dados uma das constatações foi do Irã, país com uma cultura bastante diversa, com estigma de fundamentalista, ser o país com maior número de trabalhos publicados em Qualidade de Vida no Trabalho e Desempenho, este dado deverá ser explorado em trabalho específico.

O tratamento bibliométrico apresentou um portfólio de trabalhos científicos de uma consistência e riqueza bastante grande, mostrando que o assunto não deverá se esgotar tão cedo no meio acadêmico.

REFERÊNCIAS

ASTLEY, W. G. Administrative science as socially constructed truth. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 497-513, 1985.

AYUNINGTYAS, Dumilah et al. Determinants of Quality of Work Life as an Important Issue to Improve Health Workers Performance in Indonesia. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, v. 7, n. 2, 2016.

BLUMBERGA, S.; BAGATA, L. PERSONNEL WORK LIFE QUALITY AND JOB SATISFACTION AT STATE HOLDING COMPANY. 2016.

DINH THO, Nguyen; DONG PHONG, Nguyen; HA MINH QUAN, Tran. Marketers' psychological capital and performance: the mediating role of quality of work life, job effort and job attractiveness. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, v. 6, n. 1, p. 36-48, 2014.

FETZNER, Maria Amélia; OLTRAMARI, Andrea Poletto; OLEA, Pelayo Munhoz. Gestão do Desempenho na Administração Pública: o Caso da TI Governo/Performance Management in the Public Sector: the Case of TI Governo. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 5, p. 968, 2010.

ISAAC, Osama et al. Internet usage, user satisfaction, task-technology fit, and performance impact among public sector employees in Yemen. *The International Journal of Information and Learning Technology*, v. 34, n. 3, p. 210-241, 2017.

JAIN, Suparna; BHARDWAJ, Gopa. Striving for social justice: understanding gender issues at the workplace in India. *Health Psychology Report*, v. 4, n. 3, p. 246-260, 2016.

MCLEOD, Ronald W. Human factors in barrier management: Hard truths and challenges. *Process Safety and Environmental Protection*, 2017.

MUNCK, L.; SOUZA, R.B. O Ecletismo do Paradigma da Sustentabilidade: construção e análise a partir dos estudos organizacionais. *Revista de Ciências da Administração*. v. 13, n. 29, p. 202-242, jan/abr, 2011.

NAYAK, Tanaya; SAHOO, Chandan Kumar. Quality of work life and organizational performance: The mediating role of employee commitment. *Journal of health management*, v. 17, n. 3, p. 263-273, 2015.

OUPPARA, Nipa S.; SY, Maria Victoria U. Quality of Work Life Practices in a Multinational Company in Sydney, Australia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 40, p. 116-121, 2012.

PAGANI, Regina Negri; KOVALESKI, João Luiz; RESENDE, Luis Mauricio. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 2109-2135, 2015.

PETROU, Paraskevas; DEMEROUTI, Evangelia; SCHAUFELI, Wilmar B. Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of occupational health psychology*, v. 20, n. 4, p. 470-480, 2015.

PINEY, Cecile; NASCIMENTO, Adelaide; GAUDART, Corrine. Performance-based Management in a Public Administration: Effects on the Job Quality of First-line Managers and Supervised Agents/Pilotage par la performance au quotidien dans une administration publique: consequences sur les conditions de vie au travail des cadres de proximite et des agents encadres/Dirección basada en el rendimiento en una administración pública: consecuencias sobre la actividad de ejecutivos de proximidad. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, v. 70, n. 4, p. 766-788, 2015.

POT, Frank D.; KONINGSVELD, Ernst AP. Quality of working life and organizational performance-two sides of the same coin?. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, p. 421-428, 2009.

RUBEL, Mohammad Rabiul Basher; KEE, Daisy Mui Hung. Quality of work life and employee performance: Antecedent and outcome of job satisfaction in Partial Least Square (PLS). *World Applied Sciences Journal*, v. 31, n. 4, p. 456-467, 2014.

APA

SHEN, Jie; BENSON, John; HUANG, Binhua. High-Performance Work Systems and Teachers' Work Performance: The Mediating Role of Quality of Working Life. **Human Resource Management**, v. 53, n. 5, p. 817-833, 2014.

TARHINI, Ali; HONE, Kate; LIU, Xiaohui. User acceptance towards web-based learning systems: Investigating the role of social, organizational and individual factors in European higher education. *Procedia Computer Science*, v. 17, p. 189-197, 2013.

ZMANI, Sayed Fazel. Study of the Relationship between Empowerment and Quality of Staff Working Life of Iran Telecommunication Company. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN 2356-5926, v. 2, n. 4, p. 1144-1154, 2016.

CAPÍTULO 13

ECONOMIA CIRCULAR: A PERCEPÇÃO DOS ACADÊMICOS DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

Data de aceite: 01/12/2020

Data de submissão: 21/09/2020

Élida da Silva Pereira

Universidade do Estado do Pará
Belém – Pará

<http://lattes.cnpq.br/5677374119852128>

Luan Gomes Ribeiro

Universidade do Estado do Pará
Belém – Pará

<http://lattes.cnpq.br/5310846309410565>

Alexandre Jorge Gaia Cardoso

Universidade do Estado do Pará
Belém – Pará

<http://lattes.cnpq.br/1140614452676580>

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção dos acadêmicos do curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade do Estado do Pará acerca da Economia Circular. A metodologia aplicada teve abordagem quantitativa, classificada como descritiva. Os dados foram analisados por meio de frequências relativas e da análise fatorial exploratória. Os resultados mostram que os alunos do curso não conhecem o termo “Economia Circular”, entretanto, quando indagados acerca das disposições inseridas no campo da sustentabilidade, da gestão de recursos e resíduos, e do meio ambiente os discentes se posicionaram de modo crítico, favoráveis e exigentes quanto às demandas provenientes da

sustentabilidade podendo, inclusive, atuar como líderes na socialização e debate de questões sustentáveis junto ao governo, sociedade e empresas.

PALAVRAS-CHAVE:

Sustentabilidade, Liderança.

Secretário,

CIRCULAR ECONOMY: THE EXECUTIVE SECRETARIAL ACADEMICS PERCEPTION OF UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

ABSTRACT: This article aims to analyze the executive secretarial academics perception of Universidade do Estado do Pará about Circular Economy. The methodology used had a quantitative approach and classified as descriptive. Data was analyzed using the relative frequencies and exploratory factor analysis. The results show that the students of the course do not know the term “Circular Economy”, however, when asked about the provisions inserted in the field of sustainability, resource and waste management, and environment the students were critical positioned, favorable and demanding about sustainability demands, including, act as leaders in the socialization and debate sustainable issues with the government, society and companies.

KEYWORDS:

Leadership.

Secretary, Sustainability,

Sustainability,

1 | INTRODUÇÃO

A Economia Circular consiste em um modelo econômico que preza pela restauração e transformação de bens que estão no final de sua vida útil em recursos para novos procedimentos que são geridos com o intuito de preservar sua utilidade e valor pelo máximo de tempo possível, oferecendo, assim, benefícios tanto para a economia do país quanto para também o meio ambiente e a saúde da comunidade (Stahel, 2016; Ellen MacArthur Foundation [EMF], 2010).

O modelo de Economia Circular assume um novo conceito estratégico que foca muito além da política dos três R's – Reduzir, Reutilizar e Reciclar – e reanalisa as atuais práticas econômicas lineares da sociedade (extrair matéria prima, transformar em produto, distribuir o produto, consumir e descartar), expandindo para novos vieses de reaproveitamento, renovação, restauração e regeneração, uma vez que o atual modelo começa a estar ameaçado em razão da disponibilidade de recursos naturais limitados (Leitão, 2015; Ribeiro, 2018).

É válido citar que aprender a adaptar-se de forma inteligente quanto ao uso e reuso de recursos naturais finitos é uma alternativa interessante para muitos profissionais que se preocupam com a sustentabilidade, visto que, para Brown (2002, p.77), “se uma economia pretende manter o progresso, deve satisfazer os princípios básicos da ecologia. Se não, declinará e eventualmente colapsará”; não obstante, possibilita chamar atenção dos profissionais que são alheios ou desconhecem os efeitos da escassez de matérias-primas não renováveis na economia planetária.

A comunidade acadêmica é a base para enxergar e perceber de forma detalhada esta nova economia que se desenvolve, logo, pressupõe-se que um profissional como o secretário executivo, multifacetado e ensinado a lidar e a crescer com as adversidades do cotidiano em seu ambiente de trabalho, esteja atualizado e atento para a questão da economia circular, portanto, a necessidade de investigação quanto ao seu entendimento e atuação como líder neste cenário econômico global.

O principal objetivo do referido estudo é analisar a percepção dos discentes do curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade do Estado do Pará (UEPA) acerca da Economia Circular, além de: mostrar as percepções dos acadêmicos de secretariado quanto às possibilidades de atuação do profissional como facilitador ou líder na discussão do tema Economia Circular além de identificar práticas e/ou ações de secretários executivos no campo da Economia Circular.

Considerando que a esfera sustentável da economia vem sendo intensamente debatida ao longo dos anos, tanto em conferências mundiais, como no meio empresarial, acadêmico e pela sociedade de um modelo geral, é de fundamental importância que tal viés venha a ser discutido também dentro do curso de Secretariado, de modo a fomentar a discussão do tema por meio de produção científica, disponibilizando acervo de pesquisa aos profissionais do curso e a sociedade.

Sendo assim, a realização deste trabalho justifica-se pela necessidade de tal relevância de compreensão ao tema pelos alunos do curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade do Estado do Pará, sob uma ótica de cidadãos e futuros profissionais da área com conscientização de um comportamento ambiental sustentável.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Azevedo (2015, p. 2):

A economia circular, ou economia restaurativa por natureza, é um conceito nascido na década de 70, que pressupõe a ruptura do modelo econômico linear (extrair, transformar e descartar), atualmente aplicado pela grande maioria das empresas, para a implantação de um modelo no qual todos os tipos de materiais são elaborados para circular de forma eficiente e serem recolocados na produção, sem perda da qualidade.

No modelo circular, produtos e serviços são criados para transitar de forma eficiente, uma vez que os materiais técnicos são restituídos na produção sem a perda de sua qualidade, e os materiais biológicos regressam para a cadeia de alimentos e agricultura (Azevedo, 2015; Mota & Guelere, 2017).

Os ciclos biológicos funcionam a partir da compostagem e digestão anaeróbica de alimentos e outros materiais de base biológica, à exemplo da madeira e do algodão, assim retornando ao sistema. Por outro lado, os ciclos técnicos “recuperam e restauram produtos, componentes e materiais através de estratégias como reuso, reparo, manufatura ou, em última instância, reciclagem” (EMF, 2012; Araújo & Queiroz, 2017).

Os princípios da Economia Circular são: a) os resíduos em geral devem ser tratados como um recurso valioso; a coleta, a triagem e a reciclagem de produtos e materiais descartáveis devem ser atividades rotineiras; os produtos e materiais devem ser concebidos visando uma possível reutilização; a transformação dos produtos em novas matérias-primas ou em outros produtos de melhor qualidade seja uma atividade comumente empregada (Rassa, 2017).

O *cradle to cradle*, que em português significa “do berço ao berço”, tem como ideia eliminar a concepção de lixo a partir do princípio de que todos os resíduos se equiparam a “alimentos” que serviriam de base para a produção de bens de consumo seguros para os seres humanos e para o meio ambiente, além de eficientes, e renováveis pelo intermédio de metabolismos biológicos e técnicos (EMF, 2010).

Para Cavalcante, Preto, Pereira e Figueiredo (2012, p. 258):

Uma empresa, assim como um produto devem ser vistos como células ativas em meio a um conjunto de relações com o meio ambiente, sendo que a empresa gera poluição em sítios de produção geograficamente definidos e o produto pode ser visto como um poluidor nômade.

O pensamento do berço ao berço baseia-se no princípio de manter todos os materiais em ciclos contínuos de reaproveitamento a partir dos seus resíduos que serviriam como “matéria-prima” na produção de novos produtos (McDonough & Braungart, 2002).

Gejer e Tennenbaum (2017) desenvolveram três princípios fundamentais baseados no modelo *cradle to cradle* para que o design desenhe produtos eco-efetivos. São eles: a) resíduos são nutrientes; b) utilizar a fonte solar ilimitada e c) celebrar a diversidade.

Em relação aos resíduos não nutrientes quando um produto for desenhado é importante que o profissional saiba a composição dos materiais e verifique as suas propriedades com os fornecedores, visto que tais produtos e sistemas devem retornar como nutrientes para seus ciclos técnicos e biológicos. Quanto à fonte de energia solar ilimitada o objetivo é que uma empresa produza toda a energia que consome e se torne autossuficiente, entretanto, em uma visão mais positiva e sustentável, as instituições podem se utilizar de forças provenientes do sol como fonte de energia, a exemplo das energias eólica, hidráulica, entre outras. O enriquecimento de processos e materiais de cada ambiente se dão devido ao fortalecimento de sistemas industriais e biológicos através da biodiversidade, que interage com o meio externo e dá espaço para que a natureza se desenvolva entorno do mesmo (Gejer & Tennenbaum, 2017).

Entre os diversos fatores que justificam a transição para a Economia Circular destacam-se: a) a crescimento populacional, uma vez que se estima que até 2030 mais de 5 bilhões de pessoas ascendam para a classe média; b) padrões de consumo orientados ao desperdício, automóveis que passam 92% do tempo estacionados, 31% de alimentos desperdiçados, escritórios utilizados entre 35-50% do tempo; c) os avanços tecnológicos que permitiram a oferta de modelos de negócios alternativos, ou seja, as pessoas acessam serviços ao invés de adquirem produtos, como por exemplo: alugueis, compartilhamentos de escritórios, veículos, entre outros (EMF, 2015, p. 3)

Lacy e Rutqvist (2015) pregam que uma transição para a economia circular seria uma reformulação extrema da relação entre clientes, mercado e matérias-primas, tornando-se uma grande revolução na economia mundial nos próximos anos.

3 | MATERIAIS E MÉTODOS

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre as variáveis, portanto, a presente pesquisa teve abordagem quantitativa em virtude da necessidade de quantificação numérica dos dados adquiridos por meio da realização do levantamento de campo.

Para Gil (2019), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis, portanto, neste trabalho a pesquisa foi classificada como descritiva, uma vez que procurou descrever as dimensões analíticas e variáveis que compõem

o fenômeno economia circular na percepção dos graduandos do curso de secretariado executivo da Universidade do Estado do Pará, a unidade de análise foi a individual, o nível de análise foi o grupal, a perspectiva do estudo foi sincrônica, pois foi estudado o fenômeno na atualidade.

Para Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e outros. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto, já para Gil (2019) em pesquisas de levantamento de campo procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados selecionados”, mas também, nesse modelo não são levados em consideração a totalidade do universo de pesquisa, visto é considerado apenas uma amostra dessa população, logo, tornando-se objeto de investigação, portanto, neste trabalho o método utilizado foi o bibliográfico com apoio do levantamento de campo.

A amostra para a pesquisa foi selecionada a partir de um universo de 149 alunos regularmente matriculados no curso (informação obtida com o então coordenador do curso de Secretariado da UEPA, Marcelo Correa, no mês de outubro/2018), a técnica usada para a seleção da amostra foi a amostragem não probabilística por conveniência, a qual é escolhida pelo pesquisador em razão da facilidade para coleta dos dados, resultando em um total de 90 alunos que aceitaram fazer parte do estudo e preencher os questionários do trabalho. A coleta de dados aconteceu no período de 06 de novembro a 23 de novembro de 2018.

O instrumento utilizado para coleta de dados se deu pela aplicação de um questionário contendo 20 afirmações considerando o padrão de respostas através da escala de likert de cinco pontos. As questões versaram sobre a percepção do secretário executivo sobre o assunto economia circular, consumo de produtos industrializados, gestão de resíduos e papel do governo, empresa e sociedade sobre práticas sustentáveis. Com a finalidade de obter maior participação da comunidade acadêmica, além de abstrair maiores taxas de respostas, optou-se pela aplicação, em sua grande maioria, de questionários tradicionais presenciais, uma vez que a taxa de retorno é maior se comparado a formulários eletrônicos.

Para Meirelles (2012, p. 68), a escala de likert é comumente usada em pesquisas de opiniões e questionários, tendo como objetivo estimar o grau de anuência a determinada resposta e/ou afinidade do entrevistado com uma afirmação relacionada a certo atributo que se quer avaliar, portanto, a soma dos itens permite a mensuração de presença ou ausência de atributos e também da intensidade atribuída a um indivíduo, a uma amostra ou para uma população como um todo.

Assim, para cada afirmação o respondente teria que marcar a opção que melhor representasse sua opinião de acordo com a escala **DC** para discordo completamente, **DP**

para discordo parcialmente, **I** para indiferente, **CP** para concordo parcialmente e **CC** para concordo completamente.

Para compreensão e análise dos dados, os questionários físicos foram convertidos em eletrônicos através do uso do Google Formulários; a utilização dessa ferramenta possibilitou a tabulação por meio da estatística descritiva, com frequências absoluta e relativa; posteriormente foi aplicada a análise multivariada de dados, em especial, com o emprego da técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE). Fávero, Belfiore, Chan e Silva (2009) classificam a análise fatorial como um método multivariado de correlacionamento de variáveis, visando simplificar ou reduzir dados encontrando semelhanças percebidas.

Para verificar se a análise fatorial exploratória apresentava as condições mínimas de aplicação ao estudo foram aplicados os testes Kayser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett.

O teste Kaiser-Meyer-Olkin “avalia a adequação da amostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis, que deve ser pequeno” (Fávero et. al, 2009, p. 241), enquanto que o teste de Bartlett é uma maneira de analisar a matriz de correlações e examinar a conformidade da análise fatorial (Fávero et. al, 2009).

Na modelagem, utilizaram-se 12 variáveis associadas aos valores e princípios da Economia Circular, aos quais: (SSAGCS) considero importante que a temática da sustentabilidade seja abordada na grade curricular do curso de secretariado na UEPA; (SAIPST) o secretário pode ajudar a implementar práticas sustentáveis no ambiente de trabalho; (CMBPC) considero que o mercado está cada vez mais em busca de profissionais conscientes; (QCVMSR) quanto maior o ciclo de vida (tempo de utilidade) de um produto melhor para a sustentabilidade dos recursos; (ERGDEM) é responsabilidade do governo em definir a forma de eliminação de materiais que não tem mais uso; (ERSDEM) é responsabilidade da sociedade em definir a forma de eliminação de materiais que não tem mais uso; (EREDEM) é responsabilidade da empresa em definir a forma de eliminação de materiais que não tem mais uso; (MSUDJL) materiais sem utilidade devem ser jogados no lixo; (REDAVP) a responsabilidade de uma empresa só deve ir até a venda do seu produto; (PSUDSE) um produto sem utilidade de uso deve ser imediatamente descartado / eliminado; (EDMBCP) a empresa deve manter baixo os seus custos de produção; (CSDCPA) o curso de secretariado desenvolveu em mim uma consciência para a preservação ambiental.

Para a tabulação dos dados da pesquisa foram utilizados os softwares Excel do pacote Office e o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), em português, Suporte Estatístico para Ciências Sociais.

4 I APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise Estatística Descritiva

A análise e interpretação do questionário permitiu fazer inferências quanto ao descarte de resíduos, ao gerenciamento, a sociedade e a responsabilidades voltados a temática de economia circular na percepção dos graduandos do curso de secretariado executivo trilingue da Universidade do Estado do Pará.

Em relação ao descarte foi possível depreender que 87% dos sujeitos da pesquisa acreditam que um produto sem utilidade deve ser reutilizado/reaproveitado quando puder ser, e, quando não puder, a maior responsável por definir o melhor destino para tal resíduo é o próprio fabricante, segundo a percepção de 94%. Corroborando com a análise, Eijk e Joustra (2017) afirmam que, no modelo econômico linear, os clientes adquirem os bens de consumo e em seguida os rejeitam sem se importar com a matéria-prima utilizada durante processo de fabricação destes bens.

Em relação ao gerenciamento, 52% dos estudantes acreditam que as empresas devem manter seus custos de produção reduzidos, 99% concordam que as mesmas devem analisar o impacto de seus produtos ao meio ambiente e para 77% a responsabilidade de uma empresa deve ir além da venda de seus produtos. A Confederação Nacional da Indústria [CNI] (2018) reforça a ideia de que o atual modelo econômico linear, do ponto de vista organizacional, tem como base a redução de custos, sem se importar com a prestação de serviços melhores e produtos de melhor qualidade.

No aspecto sociedade, a percepção dos graduandos mostra que para 58% a quantidade de produtos fabricados não interfere de forma tão significativa quanto à melhoria na vida das pessoas, 63% acreditam que a vida das pessoas não melhoraria com base na quantidade de produtos que ela consome. Assim, é considerável que parte da população já se preocupa com as questões ambientais, bem como da quantidade de produtos fabricados e consumidos; ademais, conforme pontua Arjen Uijterlinde (2017), a transição para a economia circular começaria pela população, por meio da educação.

Ainda que pouco expressiva em comparação as outras afirmações, a maioria não acredita que o curso de Secretariado Executivo Trilingue da UEPA os estimulou no desenvolvimento de uma consciência ambiental, o que complementa os resultados da afirmativa seguinte, ao qual mais da metade acredita que o mercado de trabalho visa profissionais conscientes, uma vez que, na percepção dos alunos, o respeito ao meio ambiente está intimamente ligada à economia de uma organização.

Quanto à responsabilidade, os discentes do curso acreditam que esta quanto ao descarte dos materiais sem utilidade é tanto do governo quando da sociedade; dentre as medidas adotadas pelo governo se pode destacar a iniciativa pela promulgação da Lei nº 12.305 que visa acerca da Política Nacional de Resíduos Sólidos, implementada com objetivo de garantir a gestão eficiente dos resíduos através da eliminação dos “lixões a céu

aberto” e a introdução dos aterros sanitários, os quais devem promover ações concretas com vistas a reduzir os impactos ambientais e trazer benefícios na área da saúde (Ventura, 2015).

É perceptível também que, de acordo com as respostas tabuladas, na visão dos alunos, o curso de secretariado, assim como no código de ética do profissional, deveria abordar em sua grade curricular a temática sobre sustentabilidade, visto que a maioria dos discentes concorda que o secretário executivo pode ser um facilitador na hora de colocar em prática o conhecimento sustentável no local de trabalho.

4.2 Análise Fatorial Exploratória

O valor do teste de KMO (Tabela 1) teve uma resultância de 0,888, ou seja, superior ao mínimo de 0,500 como indicado por Fávero et al. (2009), comprovando a boa adaptação da amostra quanto ao método de Análise Fatorial. Enquanto o teste de Esfericidade de Bartlett reafirmou o diagnóstico (uma vez que a matriz de correlações não é uma matriz identidade), com um qui-quadrado aproximadamente de 1866, 837, com 66 graus de liberdade e 0,00 de significância (menor que 5%).

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,888
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1866,837
	Gl	66
	Sig.	,000

Tabela 1: Teste de KMO e Bartlett.

Fonte: Adaptado do output do SPSS.

A tabela 2 mostra variância total explicada. 89,34% da variância total dos dados foram explicadas por dois fatores. Após a rotação, a junção das variáveis culminou em dois componentes com autovalores de 5,790 (Componente 1) e 4,931 (Componente 2), com variância percentual participativa de, respectivamente, 48,253 e 41,094. Hair, Babin, Samouel e Money (2005) dissertam que as relações implícitas não observáveis por cada análise das variáveis são representadas pelos fatores.

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,110	75,916	75,916	9,110	75,916	75,916	5,790	48,253	48,253
2	1,612	13,432	89,347	1,612	13,432	89,347	4,931	41,094	89,347
3	,363	3,026	92,373						
4	,323	2,693	95,066						
5	,205	1,709	96,775						
6	,098	,818	97,593						
7	,078	,653	98,246						
8	,066	,553	98,799						
9	,054	,451	99,250						
10	,040	,336	99,586						
11	,030	,249	99,835						
12	,020	,165	100,000						

Tabela 2. Variância total explicada.

Fonte: Adaptado do output do SPSS.

Método de extração: Análise de Componente Principal.

Na determinação do número de fatores, o critério adotado foi o autovalor, que são os valores gerados a partir das matrizes de correlação ou covariância, indicando a variância total de cada valor. A extração dos fatores foi feita por meio da análise dos componentes principais com rotação pelo método varimax, um método de rotação ortogonal para melhorar os resultados.

As variáveis usadas no estudo apresentam ótimos níveis de comunalidade (proporção de variância de uma variável, ao qual é compartilhada com as demais variáveis), ou seja, todas elas têm grande poder de explicação, uma vez que ficaram acima de 0,700.

O quadro 1 apresenta a identificação e denominação dos fatores com as respectivas variáveis associadas. É possível perceber que o fator1 está associado as variáveis SSAGCS, SAIPST, CMBPC, QCVMSR, ERGDEM, ERSDEM e EREDEM (em ordem decrescente em relação as cargas fatoriais) quanto as cargas fatoriais. O fator1 fora nomeado de **“Profissional Consciente”**, visto que as variáveis se resumem em perguntas relacionadas a consciência sustentável do futuro profissional. O fator2 fora designado de **“Responsabilidade Ambiental”**, pois, durante sua análise observou-se que as variáveis REDAVP, PSUDSE, EDMBCP e CSDCPA associavam-se ao dever de cidadão.

Fatores	Variáveis	
Profissional Consciente	SSAGCS	Considero importante que a temática da sustentabilidade seja abordada na grade curricular do curso de secretariado na UEPA
	SAIPST	O secretário pode ajudar a implementar práticas sustentáveis no ambiente de trabalho
	CMBPC	Considero que o mercado está cada vez mais em busca de profissionais conscientes
	QCVMSR	Quanto maior o ciclo de vida (tempo de utilidade) de um produto melhor para a sustentabilidade dos recursos
	ERGDEM	Quanto maior o ciclo de vida (tempo de utilidade) de um produto melhor para a sustentabilidade dos recursos
	ERSDEM	É responsabilidade do governo em definir a forma de eliminação de materiais que não tem mais uso
	EREDEM	É responsabilidade da sociedade em definir a forma de eliminação de materiais não tem mais uso
Responsabilidade Ambiental	MSUDJL	Materiais sem utilidade devem ser jogados no lixo
	REDAVP	A responsabilidade de uma empresa só deve ir até a venda do seu produto
	PSUDSE	Um produto sem utilidade de uso deve ser imediatamente descartado / eliminado
	EDMBCP	A empresa deve manter baixo os seus custos de produção
	CSDCPA	O curso de secretariado desenvolveu em mim uma consciência para a preservação ambiental

Quadro 1. Identificação e denominação dos fatores.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A interpretação dos fatores sinaliza que o “Fator 1 – Profissionais conscientes”, com 48,253% da variância percentual participativa, representa as principais percepções dos acadêmicos para uma formação profissional sustentável e consciente acerca da necessidade de abordagem do tema sustentabilidade na grade curricular do curso de secretariado. Além disso, remete a uma das características do profissional de secretariado executivo: ser protagonista de inovações, nesse caso, inserindo no ambiente de trabalho práticas sustentáveis, uma vez que, conforme Sabino e Marchelli (2009, p. 607), o secretariado “é um campo de ação interdisciplinar”. Portanto, o secretário precisa conhecer e saber dialogar com as diversas áreas do conhecimento a fim de se desenvolver suas atividades com competência e qualidade.

Neste cenário, a discussão do fator diagnostica que os alunos consideram que se houvesse maior duração da vida útil dos produtos (bens de consumo) em contrapartida a obsolescência programada, os recursos poderiam ser utilizados racionalmente.

O “Fator 2 – Responsabilidade Ambiental”, com variância percentual participativa de 41,094%, conforme citado anteriormente, associa-se ao dever do cidadão de se questionar se todo material necessariamente é lixo ou se a reutilização do mesmo pode ser repensada ou servir de base para a produção de novos bens, logo, estando de acordo com o tema central desta pesquisa sobre Economia Circular e reforçando a política dos três R’s (Reduzir, Reciclar e Reutilizar).

Considerando o questionamento acerca da categorização de materiais como lixo, a pesquisa teve um pico significativo de 0,928, no tópico MSUDJL (Materiais sem utilidade devem ser jogados no lixo), pois, muito se discute sobre as estratégias de pós-venda das empresas no que se refere ao atendimento ao cliente; mas também, sobre a destinação final de produtos, é perceptível que os alunos do curso consideram que as empresas devem atuar antes, durante e após a venda de um produto.

A redução de custos em uma organização para fins de produção foi percebida pela pesquisa, pois, levando em consideração os resultados da mesma, 32% dos discentes que responderam concordam de modo parcial acerca da necessidade de se reduzir custos. É importante citar que não foram definidas as estratégias para tal redução, entretanto, uma alternativa para a redução de custos das organizações estaria na gestão consciente dos recursos, logo, a eminente escassez de matéria-prima, provocaria a volatilidade dos preços, encarecendo produtos, aumentando o custo para as organizações e prejudicando países dependentes de matéria-prima (EMF, 2015).

Complementando a análise de fator em comento, 33% concordam de modo parcial com a variável CSDCPA (O curso de secretariado desenvolveu em mim uma consciência para preservação do meio ambiente). A justificativa se dá a inserção do curso de Secretariado Executivo Trilíngue da UEPA na região amazônica, ademais, considerando que a estimulação do desenvolvimento alternativo e autossustentável é uma política da própria Universidade (Projeto Político-Pedagógico, 2006, p. 19).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa revelaram que, embora os discentes do curso possuam uma percepção crítica relacionada ao tema sustentabilidade, o termo “Economia Circular” é desconhecido pelos mesmos, uma vez que ainda é uma discussão recente em especial no âmbito acadêmico.

Os discentes também reconhecem que o secretário executivo pode ser protagonista na implementação de práticas voltadas para a economia circular em uma organização, dado ao fato de que o secretário é um profissional capacitado e ávido para atuar em questões contemporâneas ligadas ao meio ambiente, seja como líder ou agente facilitador da questão dentro de uma organização.

Foi analisado ainda que os alunos de secretariado acreditam que atividades ligadas a economia circular deveriam ser abordadas de forma mais incisiva, pois, há uma carência de matérias na grade curricular do curso que englobem tais assuntos, visto que o secretário executivo pode ser um propulsor de práticas sustentáveis nas organizações.

Deve-se observar que o referido estudo possui algumas limitações, tais quais ao fato de ser uma análise da percepção apenas de alunos do curso de secretariado executivo de uma determinada região do país. Porém, os resultados obtidos, importantes para a contribuição nas literaturas e para um maior conhecimento do tema em questão dentro da comunidade acadêmica, não são invalidados por estas limitações. Ademais, com o intuito de corroborar para uma continuidade do estudo realizado, propõe-se que trabalhos seguindo a mesma linha de pesquisa sejam realizados em outras universidades, na intenção de possibilitar comparações entre os resultados adquiridos. Ainda é válido ressaltar a importância da implementação de matérias e trabalhos voltados para a economia circular na formação de futuros profissionais da área.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Thaís; QUEIROZ, Adriane de. Economia Circular: um breve panorama da produção científica entre 2007 e 2017. **XIX Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. ISSN: 2359-1048. São Paulo (SP). 2017. Disponível em: <<http://engemausp.submissao.com.br/19/anais/arquivos/417.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

AZEVEDO, Juliana. Economia circular aplicada no Brasil: Uma análise a partir dos instrumentos legais existentes para a logística reversa. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão & II INOVARSE**. ISSN: 1984-9354. Rio de Janeiro (RJ). 2015. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_036M.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2018. Brown, L. (2002). *Ecoeconomia*. Barcelona: Centre Unesco de Catalunya.

CAVALCANTE, Ana Luisa, et al. Design para a Sustentabilidade – um conceito interdisciplinar em construção. **Projética Revista Científica de Design**, v. 3, n. 1, julho 2012. Londrina (PR), 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/12384/11341>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Economia circular**: oportunidades e desafios para indústria brasileira. ISBN: 978-85-7957-166-4. Brasília (DF): CNI, 2018. Disponível em: <https://bucket-gw-cni-static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/2f/45/2f4521b9-d1eb-44f7-b501-cda01254738a/miolo_economia_circular_pt_web.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2018.

EIKJ, Freek van; JOUSTRA, Douwe Jan. Economia Circular: do conceito à transição. In: LUZ, Beatriz (Org.). **Economia Circular Holanda – Brasil: Da Teoria à Prática**. Rio de Janeiro (RJ): Exchange 4 Change Brasil, 2017. cap. 3, p. 15-24.

EMF – ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. Economia Circular. **Ellen MacArthur Foundation**. 2010. Disponível em: <<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/economia-circular/conceito>>. Acesso em: 03 jul. 2018.

EMF – ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Rumo à Economia Circular**: O racional de negócio para acelerar a transição. Brasil: EMF, 2015. Disponível em: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Rumo-a-%CC%80-economia-circular_Updated_08-12-15.pdf> Acesso em: 10 jul. 2018.

EMF – ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Uma economia circular no Brasil**: uma abordagem exploratória inicial. Brasil: EMF, 2017. Disponível em: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Uma-Economia-Circular-no-Brasil_Ap%C3%AAndice-de-Estudos-de-Caso.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2018.

FÁVERO, Luiz Paulo, et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FONSECA, João. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <www.ufrrs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2018.

GEJER, Léa; TENNENBAUM, Carla. **Os três princípios do design circular *Cradle to Cradle***. São Paulo (SP): Ideia Circular, 2017. E-book. Disponível em: <<https://www.ideiacircular.com/os-3-principios-do-design-circular-cradle-to-cradle/>> Acesso em: 07 nov. 2018.

GIL, Carlos. (2019). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª ed. São Paulo (SP): Atlas.

HAIR, Joseph; BABIN, Barry; SAMOUEL, Philip; MONEY, Arthur. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACY, Peter; RUTQVIST, Jakob. **Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage**. Accenture strategy. E-book, 2015.

LEITÃO, Alexandra. Economia circular: uma nova filosofia de gestão para o séc. XXI. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**. ISSN 2183- 3826. Vol. 1, N.º 2, p. 150-171, 2015. Disponível em: <<http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/PJFMA/article/view/114/52>>. Acesso em: 24 out. 2018.

MCDONOUGH, William; BRAUNGART, Michael. **Cradle to Cradle: Remaking the way we make things**. ISBN: 0865475873. 1ª ed. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2002.

MEIRELLES, Mauro. O uso do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) na Ciência Política: uma breve introdução. **Revista Pensamento Plural**, v. 14, p. 65-92, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/pensamentoplural/article/view/3801/3414>>. Acesso em: 06 dez. 2018.

MOTA, Victória; GUELERE FILHO, Américo. Economia Circular: Um reaproveitamento sistemático para o desenvolvimento de um novo modelo industrial. **Rev. Científica Eletrônica Estácio**, Ribeirão Preto, v. 10, n. 10, p. 188-203, jul/dez. 2017. Disponível em: <<http://estaciioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista10/16.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO. Curso de Secretariado Executivo Trilíngue, UEPA. Belém (PA). 2006. Disponível em: <https://paginas.uepa.br/prograd/index.php?option=com_rokdownloads&view=file&Itemid=&id=197:projeto-pedagogico-do-curso-secretariado-executivo-trilingue>. Acesso em: 15 ago. 2018.

RASSA, Abo. Energia renovável, a base da Economia circular. In: LUZ, Beatriz (Org.). **Economia Circular Holanda – Brasil: Da Teoria à Prática**. Rio de Janeiro (RJ): Exchange 4 Change Brasil, 2017. cap. 26, p. 163-164.

RIBEIRO, Luana. Inovação Cradle to Cradle (C2C) e circularidade: contribuições econômicas e ambientais no Brasil. **Revista Iniciativa Econômica**, v. 4, n. 1, janeiro-junho 2018. Edição Especial: V Semana de Pós-Graduação em Economia. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/iniciativa/article/view/11517/7539>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

SABINO, Rosimeri; MARCHELLI, Paulo. **O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades**. Cadernos EBAPE. BR, v. 7, n° BR, v. 7, n° 4, artigo 6, p. 607-621. Rio de Janeiro (RJ), 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v7n4/06.pdf>>. Acesso: 07 dez. 2018.

STAHEL, Walter. *Circular economy*. **Nature**. v. 531, p. 435-438, 2016.

UIJTERLINDE, Arjen. Educação e colaboração. In: LUZ, Beatriz (Org.). **Economia Circular Holanda – Brasil: Da Teoria à Prática**. Rio de Janeiro (RJ): Exchange 4 Change Brasil, 2017. Apresentação, p. XXI.

VENTURA, Waldir. Breves Comentários à Política Nacional de Resíduos Sólidos: Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. **Revista Científica Integrada**, v. 2, p. 15-22, 2015. Disponível em: <<https://dev-portal.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-antiores/volume-2-edicao-1/1555--24/file>>. Acesso em: 23 de nov. 2018

CAPÍTULO 14

A INFLUÊNCIA DA SUSTENTABILIDADE NA DECISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE NO SETOR AUTOMOTIVO

Data de aceite: 01/12/2020

Túlio Gonçalves Gomes

<http://lattes.cnpq.br/7100618625149851>

Marcílio Ribeiro Borges

<http://lattes.cnpq.br/9704340862174207>

Fabiane de Deus Teixeira

<http://lattes.cnpq.br/9346968924237952>

RESUMO: Apesar das contribuições positivas da indústria automobilística para a economia e para o cotidiano da sociedade, seus produtos e processos causam impactos ambientais significativos que requerem atenção de todos os envolvidos na sua cadeia produtiva. Dada a difusão dos problemas socioambientais, em especial por veículos de comunicação, as questões passaram o âmbito governamental e empresarial e tem voltado, também, a atenção dos consumidores para o tema. Em uma perspectiva que une a questão da sustentabilidade e as práticas conscientes de consumo no setor automobilístico, o objetivo deste artigo é verificar a influência da sustentabilidade nas decisões dos consumidores recentes de automóveis, com base nos estudos de Carvalho e Hourneaux Júnior (2012). Para tanto, foram entrevistados 26 consumidores que adquiriram um automóvel novo nos últimos 12 meses. A análise das entrevistas mostrou a baixa influência da sustentabilidade como aspecto a ser considerado no ato da compra de um automóvel novo, e que fatores

como o preço ainda prevalecem nas decisões do consumidor, atuando como impeditivos para a adoção do consumo sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade, setor automobilístico, consumo consciente.

THE INFLUENCE OF SUSTAINABILITY IN THE CONSUMER DECISION: AN ANALYSIS IN THE AUTOMOTIVE SECTOR

ABSTRACT: Regardless of positive contributions of automotive industry to economy and society, its products and process cause significant environmental impact, demanding attention from those involved in its production chain. Due to the dispersal of environmental problems, especially by media, this issue has surpassed the scope of government sphere and attracted the customer's attention to the subject. Under the perspectives of sustainability and conscious consumption practices in automotive industry, the aim of this article is to examine the influence of sustainability on automobile customers' decision, based on Carvalho and Hourneaux Junior's (2012) study. The outcomes of 26 interviews with costumers that have purchased an automobile in the last 12 months indicate that sustainability seems not to significantly influence the purchase of a new automobile, which is mostly based on other factors, like price, hindering the adoption of sustainable consumption.

KEYWORDS: Sustainability, automotive sector, conscious consumption.

1 | INTRODUÇÃO

As estratégias de sustentabilidade cada vez mais são tidas como condição necessária para a atuação das empresas em todo o mundo (UNIETHOS, 2012). Com a recente realização da 21ª sessão anual da Conferência das Partes (COP-21) da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), na qual foi firmado um acordo entre 195 países visando restringir o aumento do aquecimento global, o assunto está ainda mais evidente, e atrai atenção da sociedade em geral e de empresas de diversos setores da economia (VERBO JURÍDICO, 2015).

No setor automobilístico não poderia ser diferente, visto que esse é um dos grandes responsáveis pela queima de combustíveis fósseis. Tal importância é reforçada por recente escândalo envolvendo uma das maiores montadoras do setor, a Volkswagen. Recentemente, a empresa admitiu, em função de investigações realizadas por órgãos internacionais, que 11 milhões de veículos de um modelo produzido pela montadora foram equipados com um software que visava burlar os testes de emissão de poluentes para otimizar os resultados de testes realizados (AUTO ESPORTE, 2015).

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), a indústria automobilística brasileira é responsável por 5% do Produto Interno Bruto (PIB) e 21% do PIB da indústria, e possui uma capacidade instalada de 4,5 milhões de veículos (ANFAVEA, 2015). Ainda segundo a ANFAVEA, a frota brasileira no ano de 2014 era de mais de 41 milhões de autoveículos, sendo que destes aproximadamente 33 milhões seriam carros, 6 milhões veículos comerciais leves, 2 milhões de caminhões, e 640 mil ônibus.

No que tange aos problemas ambientais causados pela indústria automotiva, destacam-se os resíduos poluentes das baterias, os problemas atmosféricos e o aquecimento global, que são causados pela queima dos combustíveis fósseis, além da preocupação com a finitude desses combustíveis (UNIETHOS, 2012). Segundo a Confederação Nacional da Indústria – CNI, as empresas do setor automobilístico tem atuado com foco na diminuição de sua geração de resíduos, de modo a reduzir o impacto gerado e otimizar o material usado na fabricação dos veículos, estando cada vez mais alinhadas com as melhores práticas sustentáveis. Além disso, as empresas também avaliam ações na área de sustentabilidade no processo de escolha de seus fornecedores (CNI, 2014).

Em uma pesquisa com gestores de cem empresas de médio e grande porte de 15 setores da economia, incluindo o automotivo, realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e divulgada em setembro de 2015, foi detectado que 66% das empresas pesquisadas já adotaram ações que visam à redução da emissão de dióxido de carbono e 74% consideram que as práticas de sustentabilidade causam impacto positivo para a competitividade do negócio. Além disso, 61% dos entrevistados afirmaram que suas empresas devem aumentar os investimentos em sustentabilidade nos próximos dois anos (CNI, 2015).

Segundo a revista Mercado Automotivo (2015), um estudo divulgado no Salão do Automóvel de Frankfurt, deste ano, mostrou que 68% dos entrevistados acreditam que o setor automotivo tem investido em fontes de energia sustentáveis e 70% enxergam que o foco está na redução da emissão de dióxido de carbono. O estudo revelou, ainda, que os consumidores entrevistados acreditam que o setor automotivo possui orientação para o futuro, e que se trata de uma indústria confiável no longo prazo.

Detectada a importância econômica do setor automobilístico e o contexto de preocupação conjunta de governos e de empresas do setor com relação aos problemas ambientais, voltamos, neste artigo, o olhar para os consumidores de automóveis, a fim de vislumbrar se a temática é fator que permeia suas decisões.

Desta feita, com base nos estudos de Carvalho e Hourneaux Júnior (2012), também aplicados a consumidores do setor automobilístico, nosso objetivo neste artigo é verificar a influência da sustentabilidade nas decisões dos consumidores recentes de automóveis.

O trabalho está dividido em sete seções, além desta introdução. Na seção dois, serão apresentados aspectos relacionados com a sustentabilidade, seguidos de uma análise relacional entre a sustentabilidade e o setor automotivo, objeto deste estudo. Na sequência, será discutido o consumo sob o prisma da sustentabilidade. Na quinta seção, serão explicitados os aspectos metodológicos e, na sexta seção, será feita a análise dos resultados, reservando-se à última parte a apresentação das considerações finais dos autores.

2 | A SUSTENTABILIDADE

Mesmo com a ampla disseminação dos termos associados à sustentabilidade, organizações produtivas, empresas e estados ainda encontram dificuldade em associar sua atuação com as práticas apregoadas dentro do escopo do que vem a ser sustentabilidade (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2005).

A abordagem da temática da sustentabilidade nas organizações cita especificamente as responsabilidades de suas ações perante o meio ambiente e a sociedade na qual estão inseridas, tornando-se necessário, nesse sentido, um comportamento ético que possibilite e beneficie o desenvolvimento sustentável (NETO; PEREIRA; MACCARI, 2012). Embora o tema sustentabilidade gere controvérsias e abordagens distintas, observa-se um conjunto de estudos que buscam compreender seu significado dentro das organizações.

Nas pesquisas de Silva, Reis e Amâncio (2011), os autores identificaram que os significados atribuídos à sustentabilidade estão associados, em sua maior parte, ao paradigma antropocêntrico individualista, e não observaram um rompimento com a busca por atender unicamente aos interesses dos proprietários das organizações. Eles entendem que a natureza continua a ser vista como uma simples fonte de recursos ou um local de depósito de resíduos das atividades humanas.

Em acréscimo, os referidos autores afirmam que esse fenômeno é explicado, em parte, pela visão de mundo compartilhada entre os indivíduos, seu sistema de ideias, crenças e valores. Nesse sentido, entendem que as maneiras como os homens veem a natureza e agem sobre ela são moldadas pelos paradigmas ambientais compartilhados, que são comumente classificados, na literatura, como antropocêntricos e ecocêntricos. O antropocentrismo tem como base uma visão instrumental da natureza e, como interesse principal, manter a qualidade de vida e a existência humana, ao passo que, no ecocentrismo, o valor da natureza perpassa o caráter instrumental e os recursos ambientais devem ser utilizados somente para subsistência humana (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2005). A despeito da existência dos citados paradigmas ambientais, a visão dos autores é pela mudança em direção a um paradigma ambiental centrado na sustentabilidade, “cuja ideia central é manter o equilíbrio dinâmico dos ecossistemas e possibilitar a manutenção da vida em longo prazo” (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2005).

Ainda sobre a definição do paradigma da sustentabilidade, Munck e Souza (2011) observaram que sua compreensão pode ser concebida pelo estudo da relação entre o desenvolvimento sustentável e os estudos organizacionais, visto que compreende o desenvolvimento sustentável como um fenômeno de investigação que importa ao contexto das organizações. Entendendo que as organizações têm suas respectivas racionalidades de gestão influenciadas pelos diferentes territórios a que pertencem, Munck e Souza (2013) propõem três tipos ideais para orientar o desenvolvimento sustentável: o modelo arcaico de desenvolvimento sustentável, o modelo de transição do desenvolvimento sustentável e o modelo atualizante do desenvolvimento sustentável.

De acordo com os estudos realizados pelos autores, esses modelos demonstraram consistente potencial para subsidiar decisões e conclusões sobre limites, possibilidades e desafios para melhor compreender o desenvolvimento sustentável em contexto organizacional. No entanto, os autores defendem que somente o modelo atualizante de desenvolvimento sustentável seria capaz de abarcar as transformações e inovações necessárias ao desenvolvimento sustentável a longo prazo, uma vez que apresenta uma postura proativa do desenvolvimento sustentável enquanto fenômeno social e agrega questões concernentes ao passado, preocupações contemporâneas e cenários futuros, considerando a necessidade de mudanças. O referido modelo, que considera os indivíduos como seres pensantes e com potencial de transformação, não se constitui, entretanto, como propositor de uma nova ordem mundial, mas como um avanço exigido pelo capitalismo (MUNCK; SOUZA, 2013).

Segundo (PAEHLKE, 2005), existe um consenso no campo das ciências sociais e naturais sobre a fragilidade da natureza e a incompreensão humana sobre a amplitude de sua dependência com relação aos recursos naturais. Apesar das diversas concepções a sustentabilidade, o autor afirma ainda que a crescente preocupação com o tema está relacionado com a aprendizagem, de forma integrada, sobre como antecipar, evitar ou

amenizar os diversos riscos que continuamente se apresentam para nós e para a natureza, além da aprendizagem sobre como julgar nossas iniciativas econômicas e estruturas sociais de forma abrangente e a longo prazo (PAEHLKE, 2005, p. 05). Por fim, o autor entende que o conceito de sustentabilidade deve estar relacionado com economia, políticas públicas e ética, em vez de estar centrado nas ciências biológicas, e que a sustentabilidade é um conceito importante e fornece uma base conceitual para integrar as ciências naturais e sociais.

Isto posto, observamos que, no contexto organizacional atual, as ações estratégicas de sobrevivência a longo prazo e de interação com o meio ambiente são cada vez mais influenciadas pelo discurso da sustentabilidade. Suas atividades, processos produtivos, produtos, estruturas, cadeia de fornecedores e consumidores estão inseridos plenamente no contexto do debate da sustentabilidade. A interpretação desse conceito por parte da organização, as decisões e ações adotadas e seus efeitos serão objeto de julgamento e interpretações futuras, seja pelo mercado, seja por um conjunto de leis e regulamentações.

3 I SUSTENTABILIDADE NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO

A indústria automobilística, historicamente, tem contribuído positivamente para a economia mundial e para a mobilidade das pessoas, mas, em contrapartida, seus produtos e processos causam impactos ambientais significativos e que requerem atenção de todos os envolvidos (NUNES; BENNETT, 2010).

Os processos de produção da indústria automobilística geram resíduos sólidos e consomem grandes quantidade de energia e água. Porém, os maiores impactos causados por essa indústria resultam após sua produção, com o uso dos veículos (MILDENBERGER; KHARE, 2000), devido à grande quantidade de combustíveis fósseis que são consumidos e se transformam em fonte maciça de poluição atmosférica. Ademais, extensa produção e consumo de automóveis trazem a preocupação com os problemas causados no trânsito das cidades e com a destinação final dos veículos após a sua vida útil, a fim de evitar contaminações nos lençóis freáticos e outros danos ambientais (NUNES; BENNETT, 2010).

No que diz respeito à sustentabilidade, para Wells (2013), indústria automotiva sustentável é aquela que melhora as condições de vida e de emprego para as comunidades durante um longo período de tempo. Ainda segundo o autor, esta indústria seria consistentemente rentável e capaz de sustentar circunstâncias de flutuação na economia no curto prazo, e seus produtos, por si próprios, não poluiriam ou degradariam o meio ambiente e seriam projetados para terem longevidade.

Com relação às práticas sustentáveis no setor, Nunes e Bennett (2010) analisaram as iniciativas de operações verdes constantes nos relatórios ambientais das três principais fabricantes mundiais de carro. Os autores identificaram que essas empresas estão adotando várias iniciativas ambientais envolvendo edificações sustentáveis, ecodesign, cadeias de

suprimentos sustentáveis, fabricação verde, logística reversa, inovação, dentre outros. Dessa forma, o referido estudo indicou que as indústrias têm deixado de serem reativas para agir proativamente, estendendo seu controle sobre outras atividades da cadeia de abastecimento, agindo em um contexto incerto e intangível de seus negócios.

Em pesquisa realizada com empresas integrantes da cadeia de suprimentos automotiva na região do ABC Paulista, Vanalle e Santos (2014) verificaram que as práticas mais valorizadas por essas empresas estão relacionadas à eliminação ou redução de uso de substâncias perigosas, monitoramento e redução da geração de resíduos tóxicos e efluentes industriais.

A despeito do crescimento de práticas ambientais no setor automobilístico, o estudo de Richard (2011), no qual foram analisados os relatórios de sustentabilidade emitidos por dezesseis fabricantes de veículos buscando identificar qual delas era a companhia de carro mais sustentável, mostrou a existência de incoerências quanto à temática nesse ramo industrial. Mesmo com foco limitado na dimensão ambiental, o autor não conseguiu encontrar uma resposta a seu objetivo de pesquisa, devido à incoerência nas formas de se medir a sustentabilidade por parte das empresas e, também, por não haver coerência quanto ao fato de a sustentabilidade se referir ao processo de fabricação ou para o produto final fabricado, ou ambos.

Pela ótica dos consumidores de veículos, em um estudo realizado na cidade de São Paulo- SP, Carvalho e Hourneaux Júnior (2012) identificaram que os consumidores dessa cidade dão preferência a fatores como preço, design, conforto, espaço interno, dentre outros, em detrimento de questões relacionadas ao meio ambiente. A sustentabilidade estaria distante de ser um fator de compra decisivo para estes consumidores. Esta mesma pesquisa apontou, porém, que quando critérios de preço e qualidade forem iguais, a maioria dos consumidores consideraria a sustentabilidade como um critério de desempate no momento da compra.

Ainda sob o prisma dos consumidores, Campbell, Ryley e Thring (2012) realizaram um estudo na cidade de Birmingham, no Reino Unido, a fim de identificarem potenciais condutores de veículos de combustíveis alternativos, visto que existe uma política de governo que oferece suporte para este tipo de tecnologia. Os resultados mostraram que os potenciais adeptos a este tipo de veículos se concentravam na região da cidade que representa um grupo com maior posse de veículos, casa própria e status socioeconômico mais elevado do que as áreas identificadas com menor potencial de adeptos, indicando, assim, uma relação entre a renda e o potencial de utilização de veículos com combustíveis alternativos.

4 I O CONSUMO SOB O PRISMA DA SUSTENTABILIDADE

A lógica capitalista, base do sistema cultural contemporâneo, estimula o consumo desenfreado na medida em que cria demandas para os bens comercializados (PORTILHO, 2007). Esse contexto traz como consequência a necessidade de aumento da produção, o que leva à utilização exaustiva dos recursos naturais e potencializa a exploração dos recursos humanos das empresas. Dada a difusão desses aspectos, em especial por veículos de comunicação, as questões socioambientais perpassaram o âmbito governamental e empresarial e tem voltado, também, a atenção dos consumidores para o tema.

Conforme apontam Costa e Teodósio (2011), a temática do consumo direcionado às questões socioambientais tem suscitado uma vasta gama terminológica que, embora marcada por termos semelhantes, divergem quanto à abrangência conceitual. Em suma, os referidos autores propõem as seguintes divisões conceituais: “consumo responsável”: recusa ao consumo sem consciência, característico do final da década de 1970; “consumo ético”: monitora a postura empresarial, além de defender a não agressão ao meio ambiente; “consumo solidário”: ênfase no consumo de produtos de empresas regionais, em detrimento dos produzidos por grandes companhias; “consumo consciente”: relacionado com a reavaliação da quantidade consumida e da reputação socioambiental das marcas disponíveis; “consumo verde”: direcionado a produtos que exerçam pouco ou nenhum impacto ambiental ou social; “consumo sustentável”: propõe uma modificação nos padrões de consumo, por meio da mobilização mais concreta do Estado, das empresas e da sociedade civil, com o intuito de expandir a concepção atual de consumo, abarcando toda a sociedade.

À exceção do modelo proposto pelo consumo sustentável, a crítica feita por Portilho (2007) para tratar do consumo verde pode ser ampliada para os demais conceitos acima citados. A autora salienta que o estímulo ao consumo aliado ao bem-estar social e ao ambiente ainda se constitui como um estímulo ao consumo e, ademais, transfere a responsabilidade sobre o tema aos consumidores, em detrimento do sistema de produção (PORTILHO, 2007).

Apesar da falta de consenso com relação aos termos que mais bem exprimem o consumo atento às questões socioambientais (FABI; LOURENÇO; SILVA, 2010; COSTA; TEODÓSIO, 2011; DA SILVA, 2012), abordaremos, neste artigo, o consumo consciente, conceituado “como sendo o ato ou decisão de compra ou uso de serviços, de bens industriais ou naturais, praticado por um indivíduo levando em conta o equilíbrio entre sua satisfação pessoal, as possibilidades ambientais e os efeitos sociais de sua decisão” (FABI; LOURENÇO; SILVA, 2010). A escolha justifica-se pelo fato de que entendemos o consumo consciente como uma das atitudes necessárias para se alcançar a sustentabilidade (COSTA; TEODÓSIO, 2011) e por ser analisado, neste trabalho, somente o plano de ações individuais (COSTA; TEODÓSIO, 2011; DE TONI; LARENTIS; MATTIA, 2013) .

No que tange à categorização do consumo consciente, o trabalho de Fabi, Lourenço e Silva (2010) identificou a existência de três tipos de clientes que, embora pesquisados em um contexto específico, podem ser encontrados, também, em outros ambientes de consumo. De forma sintética, os três grupos identificados pelas autoras foram: clientes conscientes, cujos comportamentos apoiam-se em questões éticas e sócio e ambientalmente responsáveis, estando dispostos a pagar uma quantia a mais para garantir o cumprimento dessas questões; clientes indiferentes, os quais, embora tenham consciência dos problemas socioambientais, não se comprometem por acreditarem que suas ações não têm relação com esses problemas; e clientes desinformados, os quais têm consciência dos problemas socioambientais, mas desconhecem as políticas da empresa nesse âmbito. Essa última categorização aponta problemas de comunicação entre a empresa e os clientes no que diz respeito às ações socioambientais praticadas.

Ainda com relação a categorias de consumo consciente encontradas na literatura, independente do setor automobilístico, o estudo de De Toni, Larentis e Mattia (2013), relacionou a imagem do consumo consciente com sete dimensões possíveis: axiomática, relativa a valores individuais e coletivos; física e material, relacionada com ações práticas de consumo consciente; emocional, relativa aos sentimentos de bem-estar e satisfação; visionária, na qual considera-se o futuro; racional, na qual o consumidor compreende e compara os produtos de acordo com o nível de sustentabilidade; simbólica, que se refere à representação simbólica do produto ou da marca para o indivíduo ou para seu grupo social; e, por fim, a dimensão social, relativa com a preocupação com o outro e, também, com o status que a posse de um objeto pode proporcionar.

O perfil dos consumidores a respeito do consumo consciente foi identificado em uma pesquisa, realizada pelo Instituto Akatu em 2012, que englobava o consumo consciente, a responsabilidade social empresarial e a sustentabilidade das empresas. Na oportunidade, foi possível identificar que os consumidores estão mais bem informados sobre a temática da sustentabilidade e mais interessados e críticos com relação às empresas das quais consomem, tanto no aspecto social quanto ambiental (AKATU, 2013).

Entretanto, apesar de a revisão literária corroborar que existe conscientização dos consumidores com relação à problemática social e ambiental, é importante salientar que a temática da sustentabilidade, no que se refere à relação entre a consciência dos consumidores e seus hábitos, está permeada por uma dissonância entre o discurso social e ambientalmente consciente e as práticas adotadas no ato da compra (SILVA; OLIVEIRA; GÓMEZ, 2012; PEIXOTO; PEREIRA, 2013). Nesse contexto, há que se considerar a existência de aspectos que podem limitar a efetivação das práticas, a despeito da consciência sobre hábitos e sobre a importância desse consumo, tais como a comodidade, a falta de interesse, a sensação de impotência, as condições financeiras e a falta de incentivo governamental (PEIXOTO; PEREIRA, 2013). Por outro lado, o fator econômico

pode ser entendido como um motivador de práticas mais sustentáveis, em detrimento da consciência dos efeitos do consumo (SILVA; OLIVEIRA; GÓMEZ, 2012).

5 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo proposto, realizamos uma pesquisa descritiva, baseada no registro, análise e interpretação dos fatos observados, sem qualquer interferência dos pesquisadores (ANDRADE, 2001).

Este estudo tem como base a pesquisa quantitativa delineada por Carvalho e Hourneaux Júnior (2012), na qual foi realizada uma *survey* com questões fechadas relacionadas com cinco temas, quais sejam: 1) percepção dos respondentes sobre sustentabilidade; 2) sustentabilidade como vantagem competitiva para o setor automobilístico; 3) critérios para decisão de compra de novos veículos; 4) influência da sustentabilidade na percepção das marcas dos veículos; e 5) sustentabilidade como fator decisivo de compra e de vantagem econômica para o setor automobilístico. Os referidos autores também coletaram dados demográficos dos respondentes.

Após a revisão bibliográfica, entrevistamos consumidores que compraram automóveis nos últimos 12 meses, utilizando, como guia para as entrevistas, as questões do instrumento elaborado por Carvalho e Hourneaux Júnior (2012). A preferência por entrevista em vez de questionário justifica-se pelo fato de que o primeiro método possibilita maior interação do pesquisador com o entrevistado, havendo mais flexibilidade para o pesquisador de reformular perguntas e adaptar a entrevista às necessidades do informante, além de permitir o recolhimento de informações precisas (ANDRADE, 2001; GIL, 2010). Em acréscimo, a decisão por entrevistar consumidores que adquiriram veículo nos últimos 12 meses justifica-se pelo fato de que, em tese, os elementos que motivaram a decisão seriam recordados com mais facilidade.

O método de entrevista utilizado foi entrevista episódica que, conforme proposto por Flick (2002), pode ser aplicada para estudar um fato concreto, no caso, o episódio de compra de um veículo novo, além de permitir a análise do conhecimento que o entrevistado possui sobre um tema específico, a sustentabilidade. Definido o método de entrevista, utilizamos o questionário formulado por Carvalho e Hourneaux Júnior (2012) como o guia para a entrevista.

Foram entrevistados 26 consumidores, sendo que o número de informantes foi estabelecido como suficiente após a compreensão dos pesquisadores de que as informações obtidas tornaram-se repetidas e que o sentido havia sido saturado (GASKELL, 2002).

Embora o instrumento tenha sido desenhado com dez questões, optou-se por excluir, das entrevistas, o conteúdo das questões 5 e 6, referentes ao mencionado tema 2, que tratavam especificamente da possível vantagem competitiva da sustentabilidade

para o setor automotivo, desviando do foco desta pesquisa. Em contrapartida, foram acrescentadas perguntas relativas aos impedimentos para o consumo consciente, sob o ponto de vista dos respondentes.

Realizadas as entrevistas, o *corpus* obtido foi codificado e interpretado por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977).

6 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste trabalho, foram realizadas entrevistas com 26 compradores de automóveis, que adquiriram veículos novos nos últimos 12 meses. O grupo foi composto por 11 homens, com idade de 23 a 50 anos, e 15 mulheres, cujas idades variavam de 27 a 43 anos, todos residentes em cidades do interior de São Paulo e no Triângulo Mineiro.

Antes de introduzirmos a questão socioambiental no setor automobilístico, fizemos uma pergunta introdutória a respeito da compra de veículos para tentar identificar se a temática seria suscitada nas respostas. Perguntamos sobre os aspectos que os entrevistados consideravam para a compra de um veículo novo. Pelas respostas, foi possível agrupar os aspectos levantados em cinco fatores: econômicos, de equipamentos/design, técnicos, da empresa/marca e ambientais. Dos 98 fatores mencionados pelos entrevistados, considerando, inclusive, termos repetidos, 55 são fatores econômicos, como preço, economia de combustível e custo/benefício, o que equivale a 56% das respostas. Em acréscimo, ressaltamos que somente um dos respondentes não citou nenhum fator econômico entre os aspectos considerados durante a compra de um automóvel.

O *corpus* das entrevistas mostrou, também, que a segunda categoria mais citada pelos entrevistados foi a de equipamentos/design, que inclui, majoritariamente, aspectos como design e conforto.

Ademais, é importante salientar que, dos 98 fatores encontrados, somente um estava relacionado com o grupo de fatores ambientais, qual seja, o “grau de poluição”, citado por um entrevistado.

Dessa forma, no que tange aos aspectos considerados pelos consumidores, as entrevistas corroboraram a análise quantitativa de Carvalho e Hourneaux Júnior (2012), utilizada como base para este trabalho.

No que tange ao engajamento dos consumidores de veículos na causa da sustentabilidade, podemos agrupar os participantes em duas categorias: aqueles que não acreditam no engajamento dos consumidores e aqueles que acreditam em algum nível de engajamento. Dos 26 participantes do estudo, 16 não acreditam que os consumidores estejam engajados. Para eles, os consumidores estão mais preocupados com diversos outros fatores que beneficiem a si próprios do que com questões ligadas a sustentabilidade. Os outros 10 entrevistados acreditam que os consumidores ou estão pouco engajados, ou, quando estão engajados, o são apenas com relação ao uso de carros flex, que, quando

movidos a etanol, teoricamente consumiriam menos e causariam um menor impacto negativo ao meio ambiente. Esta constatação corrobora com o estudo de Carvalho e Hourneaux Júnior (2012), que indicou que os consumidores não estariam engajados em assuntos ligados a sustentabilidade, ou estariam engajados apenas em caso de obtenção de alguma vantagem pessoal. Podemos constatar que, de acordo com a definição de consumo consciente de Fabi, Lourenço e Silva (2010), na opinião dos entrevistados, os consumidores de veículos não tem praticado tal consumo.

Não, em uma aquisição de automóvel, os compradores estão mais preocupados em seu bem estar do que com a própria natureza, senão comprariam uma bicicleta ou procurariam cobrar das autoridades uma solução sustentável, o que não ocorre. (Participante 1)

Consumidores em sua maioria, acredito que sim! Na aquisição de veículos flex, por exemplo. (Participante 4)

No entanto, o fato de o etanol ser considerado um combustível mais barato, comparando-o à gasolina, indica, também, uma motivação mais econômica que consciente de seus efeitos (SILVA; OLIVEIRA; GÓMEZ, 2012), conforme reforça a fala de um dos entrevistados, quando questionado sobre o engajamento dos consumidores de veículos nas questões de sustentabilidade.

Muito pouco. As vezes fazem uso de etanol, mas por valor financeiro, e não por sustentabilidade. (Participante 11)

Com relação à preocupação dos entrevistados com os problemas ambientais, foram citados 59 problemas (contando os repetidos), sendo as categorias mais recorrentes a poluição (19) o desmatamento (12), o aquecimento global (9), as questões relacionadas ao uso inadequado e a escassez de água (7). Questões como o aquecimento global e a poluição estão ligadas ao uso dos veículos e à queima de combustíveis fósseis, mostrando que, apesar da falta de engajamento dos consumidores de veículos na causa da sustentabilidade, há uma preocupação com problemas ambientais relacionados à indústria automobilística. Tal preocupação é relevante, uma vez que, segundo Mildemberger e Khare (2000), os maiores impactos causados pelo setor automobilístico ocorrem com o uso dos veículos. Este resultado também vai ao encontro do estudo de Carvalho e Hourneaux Júnior (2012), em que, dentre as opções dadas para os entrevistados, as mais recorrentes foram o esgotamento de recursos, poluição, desmatamento e aquecimento global.

Partindo para a influência no processo de decisão de compra de um novo veículo, identificamos três categorias de consumidores, quais sejam aqueles que não foram influenciados pela sustentabilidade, os que foram influenciados apenas com relação ao tipo de combustível, e aqueles que acreditam que a sustentabilidade influenciou no processo de compra. Nessas categorias, 11 entrevistados admitiram que a sustentabilidade não teve

influência em sua decisão. Para 12 participantes, a sustentabilidade influencia apenas em relação a escolha do tipo de combustível que o veículo a ser comprado utiliza, bem como o seu consumo por quilômetro rodado e a emissão de gases tóxicos causada por cada tipo de combustível. Esses consumidores preferem veículos com tecnologia flex, pois entendem que o etanol é menos nocivo ao meio ambiente. Outros três entrevistados entenderam que a sustentabilidade influenciou diretamente no seu processo de compra. Tais resultados também confirmam os encontrados no estudo de Carvalho e Hourneaux Júnior (2012), em que foi constatado que a influência da sustentabilidade na decisão de compra dos consumidores de veículos era baixa para 37% dos participantes, média para 54% e alta apenas para 9%.

Atualmente não vejo opções de veículos sustentáveis. Desta forma, não há influência no meu processo de decisão de compra. (Participante 16)

Buscando um modelo que tenha baixo consumo de combustível e que seja movido também a álcool.(Participante 17)

Quando fatores como preço e qualidade são iguais, 16 entrevistados afirmaram que considerariam a sustentabilidade como critério de desempate, 8 não considerariam esta possibilidade e outros 2 afirmaram que talvez poderiam considerar a sustentabilidade como critério de desempate. Portanto, em condições em que o preço e qualidade são iguais, a maioria dos consumidores tende a considerar a sustentabilidade como critério de desempate. Vale ressaltar que fatores relacionados ao preço foram os mais citados pelos entrevistados em relação aos aspectos que são considerados no momento da compra. Segundo estudo de Carvalho e Hourneaux Júnior (2012), 87% dos consumidores da cidade de São Paulo também considerariam a sustentabilidade como critério de desempate nas condições apresentadas.

Com certeza, uma vez que os preços e qualidade são iguais, a sustentabilidade passa a ser primeiro lugar no critério de desempate. (Participante 26)

Não. A indústria de carros não deixa muito claro como seus carros são sustentáveis. Os carros reconhecidamente sustentáveis, como os que usam fontes alternativas de combustível, são muito caros e pouco disponíveis no país. (Participante 24)

Na percepção dos consumidores sobre quanto a mais valeria um veículo sustentável, e se estes estariam dispostos a pagar mais caro por um veículo que possuísse tais características, 8 dos entrevistados afirmaram não estar dispostos a pagar mais caro por um carro com conceito sustentável. Em contrapartida, 13 participantes admitiram pagar mais por veículos sustentáveis, variando de 5% a 30% a mais, dependendo do orçamento disponível no momento da compra e dos atributos e benefícios oferecidos, e outros 5 entrevistados afirmaram que também estariam dispostos a pagar mais, porém

não souberam mensurar o quanto mais valeria um carro com este conceito. Esse resultado está alinhado com a categoria dos cliente conscientes, segundo a classificação de Fabi, Lourenço e Silva (2010), que são aqueles que se preocupam com questões ambientalmente responsáveis e estão dispostos a pagar mais por isso. O resultados corroboram, também, com o estudo realizado por Carvalho e Hourneaux Júnior (2012), no qual a maioria dos consumidores afirmou considerar a possibilidade de pagar mais caro por um veículo com conceito sustentável.

Não. Acho que o preço deveria ser um atrativo para que as pessoas adquiram carros sustentáveis. (Participante 19)

Não muito, um preço a mais que estivesse dentro das minhas possibilidades financeiras. (Participante 2)

Sim. Se esse conceito fosse comprovado estaria disposto a pagar até 10% do valor do automóvel no mercado. (Participante 20)

É interessante ressaltar que, apesar de o total de 18 entrevistados terem se mostrado dispostos a pagar mais por um automóvel sustentável, o mesmo número de participantes considerou aspectos categorizados como econômicos/financeiros como impeditivos para o consumo consciente nesse setor, indicando uma incoerência entre o discurso dos consumidores e suas práticas no ato da compra (SILVA; OLIVEIRA; GÓMEZ, 2012; PEIXOTO; PEREIRA, 2013).

Questionamos os entrevistados se eles possuíam conhecimento de ações de responsabilidade socioambiental realizadas por empresas automobilísticas, e quais seriam as ações de marcas reconhecidas como ecológicas e sustentáveis que as diferenciariam das demais. A maioria, 18 entrevistados, afirmou não possuir conhecimento sobre o assunto, o que pode ser ocasionado pela pouca divulgação das empresas do setor sobre o assunto, ou pela falta de interesse dos consumidores em buscar informações a respeito. Estes consumidores podem ser classificados como clientes desinformados, que, segundo a classificação de Fabi, Lourenço e Silva (2010) são aqueles que tem consciência dos problemas socioambientais, porém desconhecem as políticas das empresas, o que aponta problemas na comunicação entre a empresa e os consumidores. Para esses consumidores, portanto, a indústria automotiva sustentável, conforme proposta por Wells (2013) não existe. O restante dos entrevistados afirmou conhecer ações relacionadas ao meio ambiente, desenvolvimento de carros elétricos, redução de consumo e emissão de poluentes, tendo um deles citado o recente escândalo envolvendo a Volkswagen, em que um software fraudava testes de emissão de poluentes por um dos veículos produzidos pela montadora. Tais resultados reforçam o estudo de Carvalho e Hourneaux Júnior (2012), em que quase 90% dos entrevistados não identificam as marcas frente a sustentabilidade ou não possuem conhecimento a respeito, ou seja, não há um efetivo reconhecimento por

parte dos consumidores de qual é o posicionamento das empresas do setor automobilístico em relação à sustentabilidade.

Algumas marcas japonesas trabalham em protótipos de carros elétricos, que evitam o uso de combustível fóssil. (Participante 3)

As entrevistas apontaram, ainda, que consumo sustentável no setor automotivo seria uma tendência para o futuro, segundo mencionado por 19 dos participantes. Apenas 3 dos entrevistados acreditam que tal característica já está presente na sociedade, e outros 4 acreditam que está presente apenas em pequena parcela da sociedade ou que os efeitos ainda são pequenos e precisam melhorar. É necessário uma maior conscientização da população a respeito do consumo sustentável no setor automotivo, devido ao grande impacto que este setor causa no meio ambiente, conforme já afirmava Nunes e Bennett (2010). Os resultados vão ao encontro do estudo de Carvalho e Hourneaux Júnior (2012), que constatou que a sustentabilidade seria uma tendência futura de consumo, e que a importância do tema tende a aumentar.

O fato de o consumo mais sustentável ser um comportamento futuro potencial vai ao encontro do modelo atualizante de desenvolvimento sustentável, no qual é considerada a característica transformadora do comportamento dos indivíduos (MUNCK; SOUZA, 2013).

Uma tendência para o futuro, as indústrias automobilísticas estão muito aquém do posicionamento que elas já deveriam ter tomados a mais de uma década. (Participante 11)

É importante, pois parece que os carros são um dos principais responsáveis pelos problemas ambientais atuais. (Participante 24)

Parece ser uma característica presente, mas sem efeitos significativos sobre os problemas ou que ainda custa muito caro. (Participante 24)

Os consumidores entrevistados apontaram alguns fatores como impeditivos para o consumo sustentável. 15 participantes citaram fatores relacionados ao custo dos produtos sustentáveis como a maior barreira para o consumo sustentável, principalmente devido ao fato de que esses produtos permanecerem inacessíveis a grande parcela da população. Outros fatores relacionados à cultura, ao descaso da sociedade e governantes, egoísmo, educação, e falta de conscientização também foram citados.

Esse resultado, em conjunto com os demais fatores encontrados no *corpus* de nossa pesquisa, reforça a característica de que o preço é o principal responsável pela decisão de compra da maioria dos consumidores, atuando como fator limitador (PEIXOTO; PEREIRA, 2013) para a compra sustentável, mas que, se praticado de forma favorável ao consumidor, poderia ser transformado em fator motivador (SILVA; OLIVEIRA; GÓMEZ, 2012) do consumo consciente.

O diferencial de preço das alternativas sustentáveis pode impossibilitar a difusão destas alternativas para as camadas de menor renda da população. (Participante 5)

Não pagaria a mais por um veículo sustentável, pois considero a margem de lucros da indústria já muito alta. (Participante 24)

Em suma, a análise das entrevistas apontou que temos um longo caminho para mudar o cenário de consumidores conscientes dos problemas socioambientais para consumidores que adotem práticas mais sustentáveis e que cobrem ações mais efetivas do Estado e das empresas, atuando de forma conjunta, de modo a alcançar o conceito de “consumo sustentável” (COSTA; TEODÓSIO, 2011).

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se observa o contexto industrial atual não é possível descartar a significância e a dimensão da indústria automotiva, seja pelo volume financeiro representado por suas atividades produtivas, seja pelo efeito que o consumo de seus produtos repercute na sociedade como um todo.

Neste sentido, haja vista as grandes mudanças ocorridas nesse mercado, o debate permanente e crescente sobre a questão da sustentabilidade e o atual “estado da arte” dos produtos automobilísticos, tornou-se objetivo desse estudo verificar a influência da sustentabilidade nas decisões dos consumidores recentes de automóveis.

A conduta do consumo consciente não foi caracterizada, haja vista a relevância percebida junto aos consumidores dos aspectos relacionados a preço e atributos do produto, em detrimento a fatores ligados a sustentabilidade. Eliminados os aspectos de custo, o consumidor passaria a adotar a sustentabilidade como critério de consumo, mas somente após superada a dimensão econômica.

Foi possível observar que, conforme apregoa Mildemberger e Khare (2000), o maior impacto percebido pelos consumidores está relacionado ao consumo de combustíveis, fósseis ou renováveis. Esse é um fator que os consumidores assumiram interferir nas decisões de compra e que, a nosso ver, pode ser considerado um aspecto cuja motivação econômica antecede a questão ambiental.

Os resultados deste estudo ampliam a compreensão do trabalho de Carvalho e Hourneaux Júnior (2012), uma vez que nos permitem verificar quais atributos da sustentabilidade são observados pelos consumidores de produtos automotivos, norteados ações de comunicação e educação nesse segmento, visto que a valor ambiental atribuído pelo consumidor no processo de escolha ainda é irrelevante. Governo e órgãos de fiscalização também podem contribuir por meio de incentivos a consumidores que optem por automóveis sustentáveis.

Em acréscimo, o trabalho contribui para a literatura sobre a sustentabilidade no setor automotivo, a qual, a despeito dos inúmeros problemas detectados na cadeia produtiva e de consumo de automóveis, ainda é incipiente no que tange à percepção dos consumidores.

Como limitação deste estudo temos o fato de que não foram considerados, na seleção dos entrevistados e na análise do corpus, aspectos demográficos dos entrevistados concernentes à renda e à escolaridade, em uma tentativa de relacionar esses dados com as entrevistas.

O presente estudo indica a necessidade de novas pesquisas que permitam avaliar quais fatores socioambientais são preponderantes e influentes na conduta da indústria automotiva. Na percepção dos consumidores do segmento automotivo, indicamos a ampliação de pesquisas sobre qual o ponto de inflexão entre aspectos econômicos e de sustentabilidade.

Os resultados de nossa pesquisa reforçam a pesquisa quantitativa de Carvalho e Hourneaux Júnior (2012), com relação à baixa influência da sustentabilidade como aspecto a ser considerado no ato da compra de um automóvel novo. Tanto o preço pago quanto os gastos com combustível são fatores de relevante importância para a aquisição de automóveis novos, o que reforça os aspectos econômicos como ponto a ser trabalhado pela indústria automobilística no sentido de incentivar o consumo de veículos mais sustentáveis, uma vez que, apesar da consciência dos problemas ambientais, esses não são, de forma geral, considerados decisivos pelos consumidores no ato da compra.

REFERÊNCIAS

AKATU. **Sumário de conclusões Pesquisa Akatu 2012: Rumo à Sociedade do Bem-estar.** 1ª edição, 2013. Disponível em: http://www.akatu.org.br/pesquisa/2012/SUMARIO_PESQUISA_AKATU.pdf. Acesso em 20/12/2015.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANFAVEA. **Anuário da indústria automobilística brasileira, 2015.** Disponível em: <http://www.anfafea.com.br/anuario.html>. Acesso em: 04 dez. 2015.

AUTO ESPORTE. **Escândalo da volkswagen chega ao brasil; amarok terá recall em 2016.** Disponível em: <http://g1.globo.com/carros/noticia/2015/10/escandalo-da-volkswagen-chega-ao-brasil-amarok-tera-atualizacao.html>. Acesso em: 22 dez. 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições, v. 70, 1977.

CAMPBELL, A.R., RYLEY, T., THRING, R. Identifying the early adopters of alternative fuel vehicles: a case study of Birmingham, United Kingdom. **Transportation Research Part A.** 46 (8), 1318–1327, 2012.

CARVALHO, A.; HOURNEAUX JUNIOR, F. A sustentabilidade na indústria automobilística: vantagem competitiva ou um sonho distante?. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 785-798, dez. 2012.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendemos sustentabilidade em sua plenitude? Análise de fatores que influenciam a interpretação do conceito. **Anais Eletrônicos do XXIX Encontro Nacional da ANPAD**, 2004.

CNI. **Visão da Indústria Brasileira sobre a Gestão de Resíduos Sólidos**. Brasília, 2015. Disponível em <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/portlet/200/27357/Visao_da_Industria_Residuos_Solidos.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2015.

CNI. **Sustentabilidade Industrial**. Ano 2, número 3, set. 2015. Disponível em <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/publicacoes-e-estatisticas/publicacoes/2015/11/1,77606/sustentabilidade-industrial.html>>. Acesso em: 11 dez.2015.

COSTA, D. V.; TEODÓSIO, A. S. S. Desenvolvimento sustentável, consumo e cidadania: um estudo sobre a (dês) articulação da comunicação de organizações da sociedade civil, do Estado e das empresas. **RAM, Revista de Administração**. Mackenzie (online), v. 12, n. 3, edição especial, p. 114-145 maio/jun, 2011.

DE TONI, D.; LARENTIS, F.; MATTIA, A. Um estudo sobre a configuração da imagem do conceito de consumo consciente. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 6, n. 3, 2013.

FABI, M. J. S.; LOURENÇO, C. D. S.; SILVA, S. S. Consumo consciente: a atitude do cliente perante o comportamento socioambiental empresarial. In: **Anais do IV Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, Florianópolis, 2010.

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Ed. Vozes Ltda, 2002. p. 114-136.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Ed. Vozes Ltda, 2002. p. 64-89.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAIS NETO, S.; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A.. Classificando ações de sustentabilidade: uma análise de conteúdo de entrevistas de líderes. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria v. 5, n. 1, p. 110-125, jan./abr. 2012.

MILDENBERGER, U.; KHARE, A. Planning for an environment-friendly car. **Technovation**, 20, pp. 205-214, 2000.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Compreensão do desenvolvimento sustentável em contextos organizacionais a partir do estabelecimento de tipos ideais. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 67, p. 651-674, nov./dez. 2013.

- MUNCK, L.; DE SOUZA, R. B. O ecletismo do paradigma da sustentabilidade: construção e análise a partir dos estudos organizacionais DOI: 10.5007/2175-8077.2011 v13n29p202. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 202-242, jan./abr. 2011.
- NUNES, B.; BENNETT, D. Green operations initiatives in the automotive industry: An environmental reports analysis and benchmarking study. **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 17 Iss: 3, pp.396 –420, 2010.
- PAEHLKE, R. Sustainability as a bridging concept. **Conservation Biology**. v. 19, n. 1, p. 36-38, February 2005.
- PEIXOTO, A. F.; PEREIRA, R. C. F. Discurso versus Ação no Comportamento Ambientalmente Responsável. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade: GeAS**, v. 2, n. 2, p. 71-103, 2013.
- PORTILHO, Fátima. Consumo “verde”, democracia ecológica e cidadania: possibilidades de diálogo. **Portal do Meio Ambiente**, 2007.
- REVISTA MERCADO AUTOMOTIVO. Estudo Mostra Percepção global sobre a indústria automobilística. **Revista Mercado Automotivo**, edição 246, out. 2015. Disponível em: <<http://www.revistamercadoautomotivo.com.br/Edicoes-Revista-Mercado-Automotivo.php>>. Acesso em: 10 dez.2015.
- RICHARD, W. Sustainable Mobility : A Look at the Automotive Industry. **Journal of Business & Economics Research**, 9(10), 47-63, 2011.
- SILVA, M. E.; OLIVEIRA, A. P. M.; GÓMEZ, C. R. P. Indicadores de consumo consciente: uma avaliação do recifense sob a ótica do consumo sustentável. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)**, v. 15, 2012.
- SILVA, M. E.. Consumo Sustentável: A articulação de um constructo sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa** , v. 11, n. 2, p. 217-232, 2012.
- SILVA, Sabrina Soares Da; REIS, Ricardo Pereira; AMÂNCIO, Robson. Paradigmas ambientais nos relatos de sustentabilidade de organizações do setor de energia elétrica. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 03, p.146-176, mai./jun. 2011. Edição Especial.
- UNIETHOS. **Sustentabilidade no Setor Automotivo, 2012**. Disponível em: < http://www.siteuniethos.org.br/wp-content/uploads/2013/11/1_UNIETHOS_auto_bx.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2015.
- VANALLE, Rosangela Maria; SANTOS, Leandro Blanco dos. Análise das práticas de sustentabilidade utilizadas na gestão da cadeia de suprimentos: pesquisa de campo no setor automotivo brasileiro. **Gestão e Produção**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 323-339, abr. 2014.
- VERBO JURÍDICO. **Cop 21: entenda acordo ambiental firmado em paris**. Disponível em: <<http://www.verbojuridico.com.br/blog/cop-21-acordo-ambiental-paris/>>. Acesso em: 17 dez. 2015.
- WELLS, P. Sustainable business models and the automotive industry: A commentary. **IIMB Manage Rev 25**: 228-239, 2013.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUSTENTÁVEL UTILIZANDO A FERRAMENTA *FLOURISHING BUSINESS CANVAS*

Data de aceite: 01/12/2020

Josanne Cristina Ribeiro Ferreira Façanha

<http://lattes.cnpq.br/3595800379681473>

Glailton Robson Costa Pinto

<http://lattes.cnpq.br/6256882623824190>

Inácio Ferreira Façanha Neto

<http://lattes.cnpq.br/1829405714910630>

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo geral criar um modelo de planejamento estratégico sustentável utilizando a ferramenta *flourishing busines canvas*. A era da sustentabilidade empresarial se caracteriza pelas variáveis econômicas, sociais e ambientais apresentadas no que diz respeito ao atual modelo de desenvolvimento. O planejamento estratégico é importante à sustentabilidade empresarial, incitando a seguinte questão de pesquisa: Como utilizar a ferramenta *Flourishing Business Canvas* no planejamento estratégico sustentável empresarial? A pesquisa se justifica por não possuir na literatura a implantação da ferramenta de *Flourishing Business Canvas* em um modelo de planejamento estratégico com foco na sustentabilidade empresarial conforme pesquisa nas principais bases de dados como SPELL, SCIELO, ANPAD, periódicos CAPES. Em relação a metodologia adotada, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica e qualitativa.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico, Modelo Canvas, Sustentabilidade.

1 | INTRODUÇÃO

Existe uma busca cada vez maior de *insights*, estudos e instrumentos que possam facilitar uma mudança de comportamento a hábitos mais sustentáveis. A era da sustentabilidade empresarial caracteriza-se pelas variáveis econômicas, sociais e ambientais apresentadas no que diz respeito ao atual modelo de desenvolvimento. No entanto, segundo Trigueiro (2013), as mudanças estão ocorrendo de maneira muito rápida e de forma decisiva, mas a mudança de comportamento, hábitos e valores, bem como da maneira de ver o mundo e o ser humano, parece não mudar na mesma velocidade. Uma revolução na consciência humana pode acontecer mais rápido do que estão ocorrendo todas as outras mudanças, mas depende de um processo educativo sério e inovador que promova uma educação ambiental nas pessoas.

Desta forma, as questões ambientais vêm preocupando profissionais de todo o mundo, que buscam soluções por meio de pesquisas e trabalhos relacionados à estratégia empresarial sustentável (SILVEIRA et al., 2017). Da mesma forma Mintzberg (1983) acredita que a gestão socioambiental se torna indispensável porque as decisões estratégicas de grandes empresas envolvem tanto consequências econômicas, quanto sociais, já que estão inexoravelmente interligadas.

Diante disso, é importante relacionar lucratividade com consciência sustentável, porque a base de uma sociedade mais justa e mais sustentável é a economia, além de estar contribuindo na geração de várias outras possibilidades dentro dos setores sociais.

No mundo sustentável, uma atividade que pode ser citada como exemplo, nesse caso a econômica, não pode ser pensada separada, porque tudo está inter-relacionado e em diálogo. Assim, a base conceitual é tão fácil de explicar quanto difícil de implementar, pois trata-se da gestão do desenvolvimento nos governos e nas empresas, que deve considerar as dimensões ambiental, econômica e social, tendo como objetivo garantir a perenidade da base natural, da infraestrutura econômica e da sociedade.

Como um dos principais agentes responsáveis pelo desenvolvimento socioeconômico sustentável, as empresas despertam à importância de exercer sua cidadania na construção de um mundo melhor, por meio de ações orientadas à proteção do meio-ambiente, pela valorização dos direitos humanos, contra a exclusão social, e pela melhoria na saúde e na educação.

Para Sachs (1986), o desenvolvimento sustentável é socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente prudente. Assim, o desenvolvimento sustentável é caracterizado como evolução da ideia de agrupar as necessidades de uma igualdade entre gerações, envolvendo também bem-estar e não simplesmente a comparação de renda ou bens.

Nesse sentido, o crescimento da consciência sustentável vem cada vez mais se destacando acompanhado de termos e expressões que têm como principal propósito fazer uma descrição do meio ambiente, situações e atividades. Como consequência, surge a necessidade de estabelecer mecanismos e ferramentas de controle e sistematização de assuntos empresariais facilitando o processo de decisão.

Visto que as organizações têm o papel de contribuir com a sociedade dentro dos princípios da sustentabilidade, mas para isso, precisam antes garantir a sua própria sustentabilidade, adotando métodos para proteger seus ativos, gerando melhores resultados econômicos, garantido diferencial competitivo. O planejamento estratégico deve apresentar-se como um modelo que auxilia as organizações, permitindo prevenir, detectar e corrigir fatores que possam comprometer seu desenvolvimento.

É fundamental que empresas se adequem a esta nova condição e adotem postura de fomento de novas possibilidades, desenvolvendo uma base de sustentabilidade no ambiente organizacional com os seus setores, atuando de forma conjunta, objetivando a satisfação dos clientes, ou seja, o comércio não é apenas um modo da empresa continuar existindo, mas uma forma sadia de desenvolvimento, sustentação e aumento em sua lucratividade e competitividade no segmento em que atua.

O planejamento estratégico é importante à sustentabilidade empresarial, incitando a seguinte questão de pesquisa: Como utilizar a ferramenta *Flourishing Business Canvas* no planejamento estratégico sustentável empresarial? A fim de alcançar resposta a esta

problemática, o objetivo do trabalho é criar um modelo de planejamento estratégico sustentável utilizando a ferramenta *flourishing business canvas*.

A pesquisa se justifica por não possuir na literatura a implantação da ferramenta de *Flourishing Business Canvas* em um modelo de planejamento estratégico com foco na sustentabilidade empresarial conforme pesquisa nas principais bases de dados como SPELL, SCIELO, ANPAD, periódicos CAPES.

Para um melhor entendimento, este artigo está estruturado em quatro seções, sendo a primeira esta introdução, a segunda, o referencial teórico abordando modelos de planejamento estratégico, em seguida uma abordagem do planejamento estratégico à sustentabilidade empresarial e *Flourishing Business Canvas*, a terceira, os procedimentos metodológicos, a quarta, os resultados com o modelo de planejamento estratégico sustentável, e a quinta apresentando as conclusões.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelos de planejamento estratégico

Diante dos diversos modelos de planejamento estratégico encontrados na literatura, conforme pesquisa nas principais bases de dados como SPELL, SCIELO,

ANPAD, periódicos CAPES, destacam-se os autores Fischmann (1987), Certo e Peter (1993), Oliveira (1998), Bethlem (1998), Thompson Jr e Strickland (2000), Terence (2002), que abordaram o tema planejamento estratégico apresentando modelos para aplicação nas organizações. Para Fischmann (1987), o modelo de planejamento estratégico deve ser apresentado por etapas. Segundo o autor após a realização de cada etapa, o engajamento e comprometimento dos agentes envolvidos no processo será maior. O quadro 1 mostra cada etapa dos modelos apresentados pelos autores:

Fischmann (1987)	Oliveira (1998)	Certo e Peter (1993)	Bethlem (1998)	Thompson Jr & Strickland (2000)
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial: diagnóstico estratégico missão da empresa cenários estratégicos	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos objetivos e metas		Estabelecimento da diretriz organizacional missão e objetivo		Estabelecimento dos objetivos
	identificação de objetivo			
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento da estratégia	Elaboração da estratégia
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

Quadro 1: principais autores para o desenvolvimento de modelos de planejamento estratégico

Adaptado de Terence (2002)

Para Oliveira (1998), o planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para definir a melhor direção a ser seguida pela organização, objetivando a otimização, o grau de interação perante os fatores externos, não controláveis, e atuando de forma inovadora. O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite a elaboração de planos por etapas, com bases técnicas e objetivos definidos e sabendo o caminho que a organização deverá seguir.

Assim, o quadro 1 mostra etapas metodológicas que os agentes do processo devem apresentar como solução para os problemas organizacionais. Apesar do quadro acima mostrar diferenças nos modelos propostos pelos autores, é possível estabelecer principais etapas do planejamento estratégico conforme apresenta o quadro 2:

Etapas	Conceito
Visão geral da empresa	Identificar missão, visão e valores da empresa. Nesta primeira etapa consiste em identificar o tipo de empresa que será realizado o planejamento estratégico, bem como cultura organizacional, onde os agentes pretendem chegar e quais os valores organizacionais relevantes.
Análise ambiental	Visa analisar o ambiente interno e externo da organização, isto é, os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades.
Definição de objetivos e metas	Etapa em que realizada os objetivos e metas que a empresa pretende alcançar e a responsabilidade de cada agente no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico.
Estratégia adotada	Identificação da estratégia atual adotada pela organização e a seleção da estratégia futura que será adotada no planejamento estratégico, a partir da análise realizada nas etapas anteriores.
Implementação da estratégia	Identificação da melhor abordagem para implementação das atividades práticas e concretas e a implementação do plano de ação.
Controle e avaliação da estratégia adotada	Consiste na medição, controle, acompanhamento e avaliação do desempenho do planejamento estratégico para assegurar a obtenção dos objetivos e metas das etapas anteriores. Esta etapa abrange também comparações do resultado atual com
	o esperado, tomadas de decisão corretivas, mudanças na estratégia, entre outras ações.

Quadro 2: Principais etapas de um modelo de planejamento estratégico

Elaborado pelo autor (2018)

Essas etapas contribuem para a elaboração de um planejamento estratégico com o intuito de alcançar os objetivos da organização. Assim, o modelo de planejamento estratégico de negócio resulta de etapas estabelecidas para apoiar os objetivos e metas do negócio. Por outro lado, Terence (2002) constata que o desafio para os pesquisadores e administradores será construir um modelo que indique um futuro e seja flexível, para ser alterado de acordo com as condições ambientais.

Observa-se no quadro 1 e 2 que dentre todas as etapas do planejamento estratégico, a sustentabilidade não é proposta pelos autores. Constatou-se, após uma revisão na literatura nas principais bases de dados como SPELL, SCIELO, periódicos CAPES e google acadêmico que o número da temática planejamento estratégico ligado à sustentabilidade ainda é incipiente, bem como ferramentas que auxiliam na construção de um modelo de negócio fortemente sustentável

2.2 Planejamento estratégico à sustentabilidade empresarial

Diante dos desafios inerentes à atuação em ambientes que mudam rápido e continuamente, o momento atual impõe outros desafios às empresas, resultantes da complexidade e dos altos níveis de competitividade exigidos por mercados cada vez mais globalizados.

Tanto o planejamento quanto a estratégia precisam ser bem formulados e adequadamente implantados visando ganhar espaço em meio à competitividade do mercado. Para Falsarella e Januzzi (2017), o planejamento é uma etapa do processo de gestão que leva ao estabelecimento de um conjunto de ações, tendo em vista a consecução dos objetivos. É importante que o planejamento seja realizado por etapas, com bases técnicas e objetivas e metas definidas.

A estratégia é originária do grego, *strategós*, significa a arte de liderar. Segundo Silveira et al. (2017), o tema estratégia foi sendo incorporado gradualmente ao universo das organizações, principalmente a partir da segunda metade do século XX. Andrews (1967) conceitua estratégia como um padrão de decisões de uma corporação que acaba por determinar negócios, objetivos, propósitos, metas, políticas e planos para atingir metas. Por sua vez, Barney (1991) diz que a geração de vantagem competitiva ocorre pela implementação de uma estratégia que agregue valor e gere benefícios para uma empresa, sem que o concorrente simultaneamente a faça.

No cenário organizacional, o planejamento estratégico se torna cada vez mais frequentes e necessário para obter vantagem competitiva, assim as empresas precisam estar preparadas para lidar com as mudanças que acontecem no ambiente empresarial, antecipando-as ou reagindo rapidamente a essas mudanças. Para Carvalho (2009), o mundo está mudando rapidamente, imerso em um mar de competição global, em que as inovações surgem em um ritmo veloz e se tornam obsoletas na mesma velocidade. De acordo com Cassol, Zapalai e Cintra (2017), as empresas que se tornam mais competitivas são as que mostram uma capacidade de resposta rápida às necessidades do mercado/cliente, que são capazes de inovar e conseguem coordenar recursos internos e externos em busca de vantagem competitiva.

Disciplina de planejamento estratégico, cujos modelos foram desenvolvidos e aprimorados desde a década de 60, as bases teóricas sobre Estratégia Ambiental e Social são relativamente recentes, tendo surgido no final da década de 80 e, principalmente, na década de 90 com o advento do Desenvolvimento Sustentável e com o aumento da necessidade de incorporar os seus princípios nos modelos de gestão corporativa (SILVEIRA et al., 2017).

Para obter vantagem competitiva as organizações tinham como principal responsabilidade criar estratégias para gerar lucro aos acionistas, porém atualmente as organizações criam valor compartilhado com a sociedade através da sustentabilidade.

Coral (2002) afirma que uma empresa é considerada sustentável se atender aos critérios economicamente viável, ocupar uma posição competitiva no mercado, produzir de forma que não agrida o meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento social da região e do país onde atua.

No entanto, para compreender a definição de sustentabilidade e identificar como ela pode ser inserida no âmbito empresarial, é importante compreender o *Tripple Botom*

Line (tripé da sustentabilidade). O *Tripple Bottom Line* (TBL) é um conceito desenvolvido por John Elkington, em 1994, que segundo o autor apresentam três dimensões básicas na literatura – social, econômica e ambiental. E que serve de referência para as empresas que buscam o desenvolvimento da sustentabilidade empresarial (ELKINGTON, 1994).

Desta forma, as empresas devem atuar atendendo aos requisitos econômicos, sociais e ambientais, bem como de forma ética, política e cultural, isto é, ampliando essas dimensões como defende outros autores como Sachs (1993) e Guimarães (2001) - assim, considerando os anseios da sociedade.

Para Silveira et al. (2017), os desafios impostos pelo mercado, vem adquirindo importância crescente a necessidade das empresas se adequarem aos requisitos ambientais, sociais e econômicos, de modo que possam ser cada vez mais sustentáveis. Assim, é importante que as empresas adotem posturas, com novas possibilidades, desenvolvendo uma base forte de sustentabilidade no ambiente organizacional e essa proposta de valor seja percebida pelos colaboradores, fornecedores, concorrentes e clientes.

Diante desse contexto, o planejamento e implementação de estratégias relacionadas à sustentabilidade devem envolver todos os setores da organização e as empresas tem demonstrado a relação positiva entre planejamento, estratégia e sustentabilidade. O desafio das organizações é implementar a sustentabilidade de forma estratégica, visando o lucro, onde as decisões estratégicas de grandes empresas envolvem tanto consequências econômicas, quanto sociais, já que estão inexoravelmente interligadas (MINTZBERG, 1983). Porter (1986) diz que estratégia competitiva é o conjunto de planos políticos, programas e ações desenvolvidas por uma organização para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

2.3 Flourishing Business Canvas

O *Flourishing Business Canvas* surgiu inspirada na ferramenta *Busines Model Canvas* (BMC), criada por Osterwalder (2004) e apresentada com mais detalhes em seu livro “*Business Model Generation*”, escrito por ele e Yves Pigneur. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE (2017), “Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes”, ou seja, é uma metodologia desenvolvida para facilitar a criação e análise de um modelo de negócio.

O BMC é uma ferramenta que pode ser considerada um mapa visual, facilitando a compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-se em nove blocos (Figura 1):

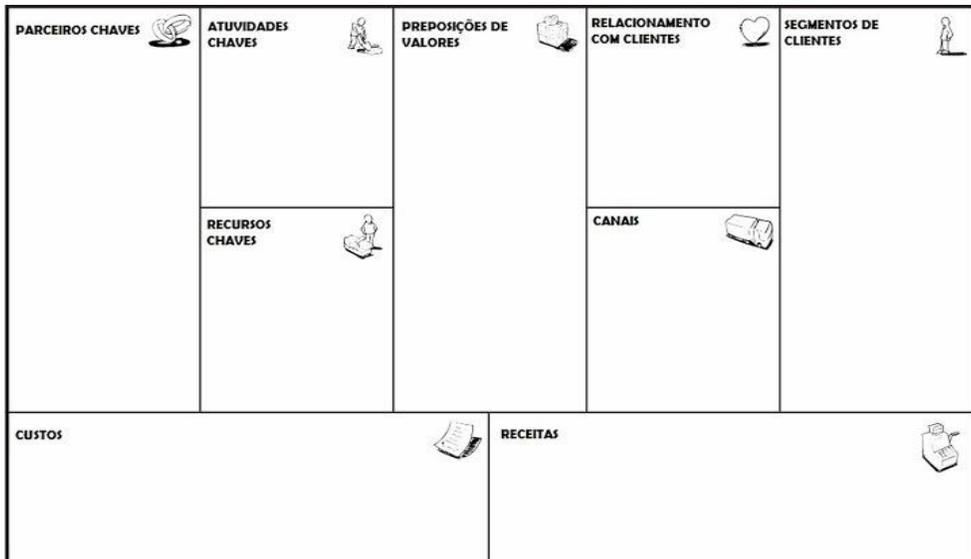


Figura 1 - *Business Model Canvas*

Fonte: Osterwalder & Pigneur. (2009). *Business model generation*.

Assim, a criação de um modelo de negócios fácil e visual, como o Canvas, permite que todos os envolvidos no processo compreendam o empreendimento que se deseja criar ou desenvolver garantindo a participação de todos os envolvidos, além de criar um ambiente de interdependência entre as principais áreas da empresa (quadro 3).

Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contactados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrado à rotina dos clientes?

Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos principais	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias principais	Principais rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura custo de	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
Fontes receita de	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Quadro 3- Blocos do modelo de negócio e suas características

Fonte: Macedo et al., (2013)

Apesar do *Business Model Canvas* ser considerada uma ferramenta relevante para inclusão em um planejamento estratégico, ela não possui variáveis com práticas de desenvolvimento sustentável, ou seja, o BMC é necessário, mas não suficiente.

Segundo o site *flourishing enterprise innovation* (2017), as organizações em todo o mundo estão percebendo rapidamente que, ao inovar seus modelos de negócios, eles podem criar impactos sociais e ambientais positivos significativos, ao mesmo tempo que aumentam sua sustentabilidade financeira. Assim, a ferramenta *Flourishing Business Canvas* é uma extensão melhorada do *Business Model Canvas*, adequando para que a empresa obtenha um modelo de negócio potencialmente sustentável.

Diante desse contexto, a ferramenta *Flourishing Business Canvas*, foi desenvolvida por Upward (2013), atualmente é aplicada por um grupo de empresários e professores pesquisadores que trabalhando juntos criaram o *Flourishing Enterprise Innovation Toolkit*, isto é, um modelo de negócios fortemente sustentável (SSBMG) com práticas de inovação

e uma iniciativa de mobilização de conhecimento de pesquisa-ação do Laboratório de Inovação Estratégica de *Ontario College of Art and Design University* - OCAD de Toronto, a maior escola de design do Canadá (FLOURISHING ENTERPRISE INNOVATION, 2017).

Para Upward (2016), coordenador do grupo *Flourishing Enterprise Innovation Toolkit* e autor da ferramenta *Flourishing Business Canvas* uma empresa fortemente sustentável é aquela que cria resultados ambientais, sociais e valor econômico ao longo de sua rede de valores, sustentando assim a possibilidade de que a humanidade possa florescer neste planeta para sempre.

No entanto, o número de pesquisas no mundo que envolve a aplicação da ferramenta *Flourishing Business Canvas*, ainda, é incipiente frente à relevância do tema. No Brasil, conforme pesquisa utilizada para a busca nas bases de dados SPELL, SCIELO, periódicos CAPES, sites de buscas e de encontros da EnaANPAD e EMA, ainda não houve pesquisas sobre a ferramenta, sendo esta a primeira. No Quadro abaixo destaca-se duas pesquisas desenvolvidas no mundo para a aplicação do *FBC*.

Tema	Autoria	Objetivo	Grupo de análise	Resultados
<i>O Flourishing Business Canvas: A nova ferramenta para o modelo de negócios? Um estudo de caso múltiplo na indústria da moda.</i>	Broeck (2017)	Investigar o potencial do FBC recentemente desenvolvido através de estudos de caso de pesquisa de dados secundários (relatórios de sustentabilidade) na indústria da moda	A tela é completada para três empresas de moda de segmentos de mercado diferentes, com base em relatórios de sustentabilidade publicados.	As três empresas seguem quatro principais argumentos para um Modelo de Negócio para a Sustentabilidade, mas o que eles expressam em seus relatórios não é completamente o que eles fazem na prática. Conclui-se que FBC é uma ferramenta eficiente para as empresas mostrarem sustentabilidade e agir de forma estratégica.
<i>Uma Ontologia para Modelos de Negócios Fortemente Sustentáveis: Definindo uma Estrutura de Empresa Compatível com Ciências Naturais e Sociais</i>	Upward e Jones (2015)	Apresentar uma estrutura de proposições e princípios de modelos de negócios fortemente sustentáveis como resultados de uma revisão transdisciplinar da literatura.	Os artefatos e a ciência do design foram baseados no trabalho anterior de Osterwalder (2004) que desenvolveu o BMO na pesquisa de dissertação e o BMC como pesquisa de praxis.	Identificou-se uma ontologia de modelos de negócios para que ele possa descrever modelos de negócios em qualquer ponto em um contínuo de lucro-normativo para fortemente sustentável

Quadro 4: Principais achados sobre a ferramenta *Flourishing Business Canvas*

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Upward e Jones (2015), com a missão de estabelecer uma base para modelos de negócios fortemente sustentáveis que foi dado o primeiro passo para a criação do grupo *flourishing enterprise innovation*, com o intuito de aperfeiçoar o desenvolvimento da ferramenta *FBC* (Figura 2), e que continua em análise, recebendo *feedback* por quem a utiliza, com o intuito de consolidá-la em 2018.

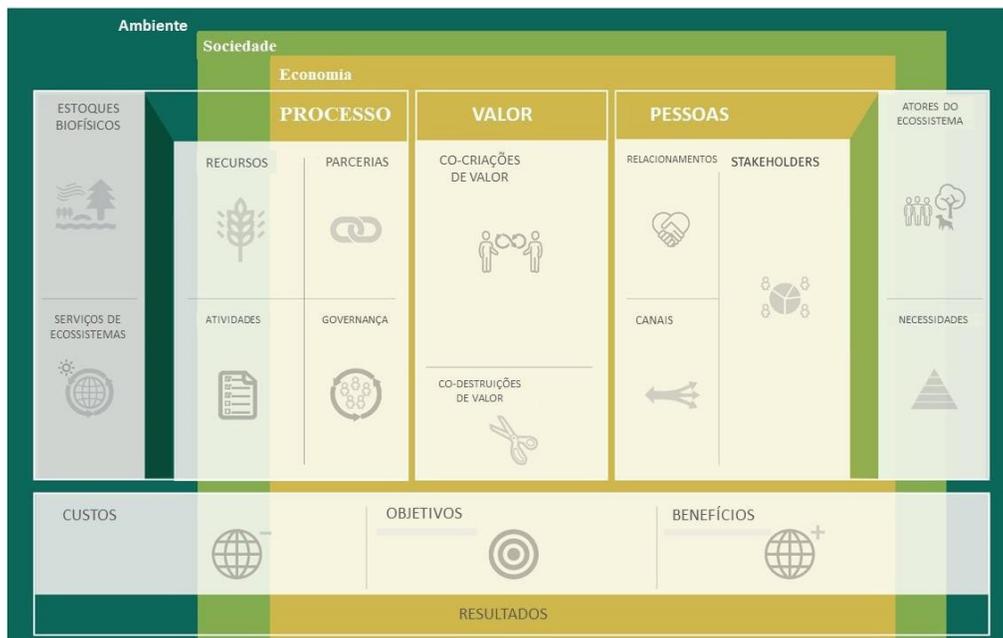


Figura 2 - *Flourishing Business Canvas*

Fonte: Adaptado de Upward (2014)

Esta ferramenta ajuda as empresas a criar um modelo de negócios em nível econômico, social e ambiental (Upward, 2016). No total, 16 blocos compõem a ferramenta *Flourishing Business Canvas*, com o intuito de responder as seguintes questões (BROECK, 2017):

1. **Objetivos:** Quais são os objetivos para este negócio ambiental, social e economicamente?
2. **Benefícios:** Como a empresa escolhe medir os benefícios do Modelo de Negócio; (Ambiental, social e econômico)? Quais são os indicadores dos benefícios criados por este negócio? Quando mensuráveis, quais são as etapas usadas para realizar uma medição, os valores reais ou desejados e quais são as unidades de medida desses Benefícios?
3. **Custos:** Como a empresa escolhe medir os custos do modelo de negócio (ambiental, social e econômico)? Quais são os indicadores dos custos criados por este negócio? Quando mensuráveis, quais são as etapas usadas para medir, os valores reais ou desejados e quais são as unidades de medida desses custos?
4. **Atores do ecossistema:** Quem e o que pode ter interesse no fato de que a empresa existe? Quais atores do ecossistema representam as necessidades

de indivíduos, grupos, organizações? A partir do momento em que o ator do ecossistema se envolve com a empresa, torna-se um stakeholder.

5. **Necessidades:** Quais as necessidades fundamentais do ator do ecossistema que a empresa pretende satisfazer através de suas Co-Criações de Valor, ou que pode impedir que um ator do ecossistema satisfaça através de suas Co-Destruições de Valor?
6. **Stakeholders:** Quem são os *stakeholders* reconhecidos da empresa? Quando um ator do ecossistema se torna um *stakeholder*, isso tem uma grande influência em todos os elementos do modelo de negócio.
7. **Relacionamentos:** Quais relacionamentos com as *stakeholders* devem ser estabelecidos, cultivados e mantidos pela empresa através de seus canais? Qual é a função de cada relação em cada Co-criação de valor ou co-destruição de valor relevante para cada *stakeholder*?
8. **Canais:** Quais canais serão usados por essa empresa para se comunicar com cada parte interessada (e vice-versa)? Como cada canal possibilita o desenvolvimento da equidade necessária em cada um dos relacionamentos para que seus negócios atinjam seus Objetivos?
9. **Co-criações de valor:** Qual valor é co-criado com cada parte Interessada, satisfazendo as necessidades do ator ecossistêmico associado, a partir de sua perspectiva (visão de mundo), agora e /ou no futuro?
10. **Co-destruições de valor:** o que é co-destruído para cada Interessado, dificultando a satisfação das necessidades do ator do ecossistema associado, desde a sua perspectiva, presente e futuro? A Co-Destruição de Valor é a Proposição de Valor negativa de uma empresa.
11. **Governança:** Quais envolvidos podem tomar decisões? Quem são os responsáveis para o alcance dos objetivos da empresa e suas proposições de valor?
12. **Parcerias:** Quais partes interessadas são parceiros formais para a empresa? A que recursos esses parceiros permitem que a empresa obtenha acesso preferencial? Quais atividades esses parceiros se comprometem com a empresa?
13. **Recursos:** Quais recursos são necessários para criar os recursos necessários para alcançar seus objetivos? O que é tangível (materiais físicos de um ou mais estoques biofísicos, incluindo ativos fixos, matérias primas e seres humanos) e recursos intangíveis (energia, proporção, marca, conhecimento explícito e tácito, propriedade intelectual, capital de trabalho, dinheiro, empréstimos, etc.) pelas atividades deste negócio para alcançar seus objetivos?
14. **Estoque Biofísicos:** Quais materiais biofísicos - vivos e não vivos - são movidos, fluídos e / ou transformados durante as atividades que atingem as metas desse negócio?

15. Atividades: Que valor agregado, organizado pelos processos de negócios, é necessário para atingir os objetivos do negócio? Quais Atividades são necessárias para habilitar cada Co-Criação de Valor, Co-Destruição de Valor e realizar o equilíbrio de relacionamento necessário a cada Canal para cada *Stakeholder*?

16. Serviços de ecossistemas: Os serviços ecossistêmicos são processos alimentados pelo sol que utilizam estoques biofísicos para criar fluxos de benefícios que os seres humanos precisam: água limpa, ar fresco, solo vibrante, plano e crescimento animal, etc. Os fluxos desses benefícios necessários, prejudicados ou melhorou pelas atividades da empresa?

Apesar do número incipiente sobre a ferramenta FBC, a literatura revela que o conceito sobre modelos de negócios sustentáveis vem surgindo e ganhando destaque entre os autores, conforme pode-se observar (Quadro 5):

Autores	Conceito
Stubbs & Cocklin (2008)	Nível firme e perspectiva do sistema que integra o propósito da empresa ambiental, social e financeira em uma abordagem de linha tripla, medindo o desempenho ao longo de todos os interesses das partes interessadas.
Lüdeke - Freund (2009)	O modelo de negócio para a sustentabilidade é um modelo da lógica comercial de uma organização, que internaliza os negócios para a sustentabilidade.
Yunus et al. (2010)	Um modelo de negócios social (e ambiental) é uma empresa auto-sustentável que vende bens ou serviços e paga os investimentos de seus proprietários, mas cujo principal objetivo é servir a sociedade e melhorar o lote dos pobres. É importante enfatizar que o social modelo de negócios também pode ser aplicado a questões ambientais.
Bocken et al. (2013)	Serve de ferramenta para coordenar a inovação técnica e social com a sustentabilidade do sistema.
FreundLüdeke (2013)	O modelo de negócio sustentável cria vantagem competitiva através do valor superior do cliente e contribui para um desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade. No entanto, modelo de negócio ou conceito inovação sustentável existe ainda.
Joyce (2013)	O conceito de modelo de negócio sustentável ainda é conceitual e removido do campo, exigindo que a pesquisa seja estabelecida. Existe uma lacuna de literatura e prática. Abordagem de projeto no campo da inovação de modelo de negócios sustentável.
Upward et al. (2014)	O modelo de negócio fortemente sustentável descreve a lógica de uma existência organizacional, como ela cria, entrega e captura o valor (para atores humanos e não humanos), enquanto o comportamento de todos os atores possibilita a possibilidade de um planeta florescente
Upward and Jones (2015)	O modelo de negócio sustentável precisa garantir a descrição das decisões apropriadas e práticas (escolhendo as coisas "corretas") e as ações (fazendo as coisas "corretas"). Assim, uma deve respeitar seus múltiplos limites, determinados pelos aspectos sociais e legais, os sistemas dentro de uma empresa que aplicam um modelo de negócio forte e as relações / objetivos compartilhados com as partes interessadas.

Quadro 5 - Conceito de modelo de negócio sustentável

Fonte: Obst (2015)

A figura acima, mostra a relevância de um modelo negócio sustentável aplicado em um planejamento estratégico.

3 | METODOLOGIA

Segundo Demo (2000), pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento. Assim, a pesquisa metodológica é dedicada a inquirir métodos e procedimentos a serviço da cientificidade.

O presente estudo tem tipologia bibliográfica, a partir de material já publicado na literatura, ou seja, é um estudo realizado por meio da releitura de outros autores com materiais previamente publicados sobre o tema planejamento estratégico e sustentabilidade (LAKATOS; MARCONI, 2011).

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa será qualitativa. Por partir do princípio da existência de uma relação entre os construtos planejamento estratégico e sustentabilidade, criando uma forte relação entre eles. Segundo Creswell (2010), a abordagem qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes. Isso introduz uma série de questões estratégicas, éticas e pessoais ao processo de pesquisa qualitativa. Para Gray (2012), a pesquisa qualitativa, geralmente, trabalha com amostras não probabilísticas intencionais, pois busca entender determinadas práticas que existem em local, contexto e tempo específico. Gibbs (2009) diz que a análise de dados qualitativos deve ser clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original.

Desta forma, foi realizada uma pesquisa na literatura sobre os principais modelos de planejamento estratégico e sobre a temática sustentabilidade para embasar o estudo. Os resultados dessa pesquisa suscitaram na apresentação de um modelo de planejamento estratégico sustentável, utilizando a aplicação da ferramenta *Flourishing Business Canvas* visando uma visão sistêmica da organização e incorpora elementos necessários e suficientes para descrever um modelo de negócio sustentável. Assim, a implementação dessa ferramenta dará subsídios para a empresa, analisar em seu planejamento estratégico, os objetivos sustentáveis em que a empresa busca alcançar.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Modelo de planejamento estratégico sustentável é relevante para a literatura, com o intuito de obter vantagem competitiva sustentável, e assim, agregar valor para a organização (GONÇALVES; OLIVEIRA, 2005). Desta forma, o objetivo é oferecer às empresas ferramentas de planejamento estratégico que possibilite analisar a sua posição

em relação às variáveis de sustentabilidade. Assim, o *Flourishing Business Canvas* é uma ferramenta que cumpre esse papel de análise holística do negócio, bem como dar subsídios para o alcance da visão de futuro da organização (Figura 3).

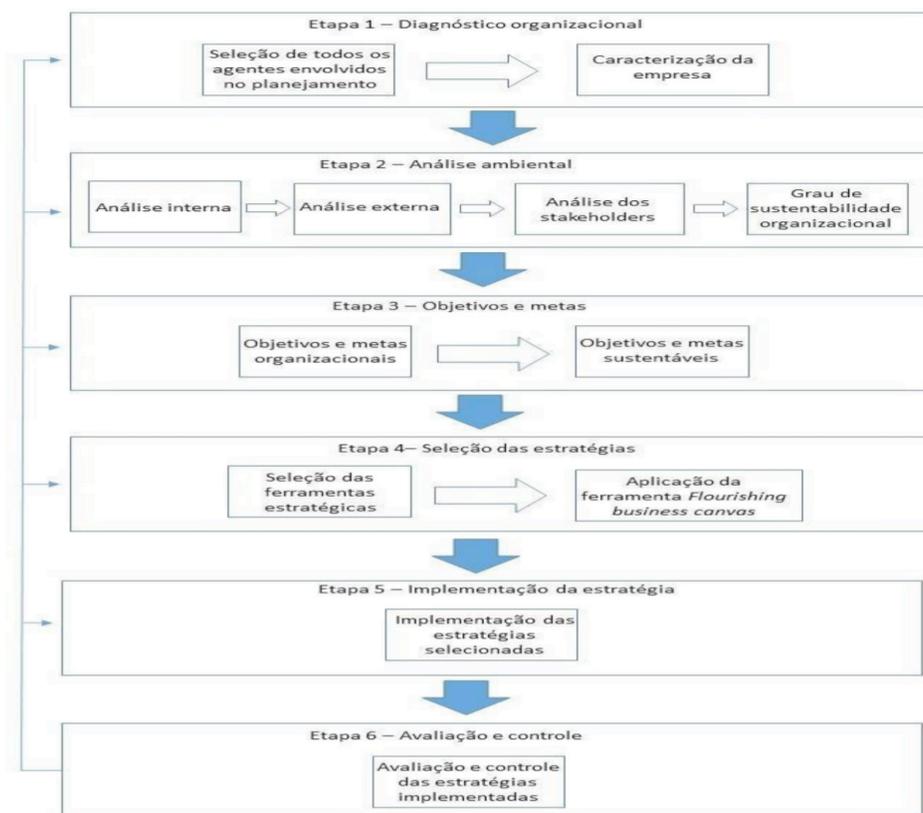


Figura 3: Modelo de planejamento estratégico sustentável

Elaborado pelo autor (2018)

Conforme observa-se na figura 3, existem seis macros etapas e dentro de cada etapa, existem atividades a serem executadas. A seguir faz-se uma análise das etapas e atividade proposta pelo modelo de planejamento estratégico sustentável:

Etapa 1: Diagnóstico empresarial:

Seleção de todos os envolvidos no planejamento: No início do planejamento é importante realizar uma reunião com todos os agentes envolvidos com o objetivo de explicar o planejamento estratégico adotado e o engajamento de toda a equipe. Para Sousa e Camargo Dias (2017), a participação dos atores na formulação, na implantação e na avaliação da estratégia devem alcançar todos os níveis organizacionais.

Caracterização da empresa: Levantamento de informações sobre a empresa, tais como missão, visão e valor. Segundo Cavalcante e Rocha Junior (2014), com o levantamento dessas importantes informações, a empresa pode maximizar suas chances de conseguir atingir seus objetivos e estratégias.

Etapa 2: Análise ambiental

Análise interna: Deve-se obter: Informações sobre a infraestrutura da empresa, modelos de gestão, estratégias atuais da empresa, pontos fracos e fortes. Assim, a empresa deve identificar todos os fatores internos e externos que influenciam de forma significativa nas operações diárias e na sua posição de mercado (SANTOS et. al., 2017).

Análise externa: Assim como o ambiente interno exige uma análise, o ambiente externo busca identificar as ameaças e oportunidades que atuam sobre a empresa.

Análise dos stakeholders: A importância dos stakeholders é irrefutável, pois esses atores tem uma relação direta com os objetivos da empresa. Segundo Jensen (2001), os *stakeholders* são quaisquer indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos de uma organização, como empregados, gestores, proprietários, fornecedores, comunidade, governo, credores, investidores, clientes etc.

Grau de sustentabilidade organizacional: É a primeira tarefa que torna o modelo de planejamento estratégico sustentável, pois proporciona uma medida quantitativa em relação à performance sustentável da organização, ou seja, O grau de sustentabilidade organizacional servirá para que a empresa possa verificar as áreas que necessitam de melhorias, além de sugerir diversos indicadores sustentáveis para acompanhar sua evolução ao longo do tempo.

Etapa 3: Objetivos e metas

Objetivos e metas organizacionais: O Objetivo representa uma situação futura desejada, ou seja, aonde a empresa quer chegar, e a meta é a quantificação deste objetivo.

Objetivos e metas sustentáveis: Para o planejamento estratégico sustentável é importante traçar objetivos e metas voltados para as variáveis econômica, social e ambiental.

Etapa 4: Seleção das estratégias

Seleção das ferramentas estratégicas: Dentre os vários tipos de ferramentas estratégicas existentes, é importante selecionar as melhores estratégias para o desenvolvimento do planejamento estratégico. O conjunto de ferramentas que a empresa usa contribuirá para atingir os objetivos propostos pela empresa na etapa anterior.

Flourishing Business Canvas: É uma ferramenta de negócio fortemente sustentável, que possibilita a empresa ter uma visão sistêmica do negócio, com foco nas variáveis ambientais, sociais e econômicas.

Etapa 5: Implementação da estratégia

Implementação das estratégias selecionada: Tão importante como planejar estrategicamente é saber implementar. Recinella (2012) destaca que foi publicado na

Revista Fortune “menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são eficientemente executadas”, ou seja, na maioria das falhas o problema real não é a estratégia ruim, mas a execução que é ineficiente. O desafio das organizações, além de elaborar um planejamento estratégico, é traduzir a estratégia em ação.

Etapa 6 – Avaliação e controle

Avaliação e controle das etapas anteriores: Consiste no acompanhamento e monitoramento de todas as etapas anteriores. Busca assegurar a obtenção de objetivos, metas e projetos estabelecidos. Esta etapa abrange avaliações, comparações do resultado atual com o esperado, tomada de decisões corretivas, entre outras ações.

Desta forma, a ferramenta FBC demonstra um importante instrumento na elaboração de um planejamento estratégico sustentável. De acordo com Flemming (2014), o modelo de planejamento estratégico contribui para o desenvolvimento do conhecimento do negócio. Apesar de algumas críticas apontadas por Mintzberg (2004) sobre o planejamento estratégico, ela ainda é uma técnica que mais utilizada entre as empresas para definição de ações de estratégias, conforme afirmam Sousa e Camargo Dias (2017). Uma das críticas apontadas por Mintzberg (2004) é que o pensamento estratégico formal implementado pelas empresas pode naturalmente substituir o planejamento estratégico, no entanto segundo Burgelman (1983), a continuidade e estabilidade na estratégia corporativa exigem a institucionalização do comportamento estratégico através de sistemas de planejamento estratégico.

Ribeiro e Carmo (2015) complementam que a organização deve garantir a representatividade das questões ambientais por meio da conscientização de todos os níveis da empresa; desenvolver métodos para identificar, mensurar, evidenciar e gerenciar os impactos ambientais e isso pode ser aplicado através de um planejamento estratégico.

Assim, objetivo deste trabalho, foi criar um modelo de planejamento estratégico sustentável utilizando a ferramenta *flourishing business canvas* com o intuito que as organizações possam adotar práticas sustentáveis em todos os níveis da empresa e obter indicadores para mensurar o seu grau de sustentabilidade e contribuir economicamente, socialmente e ambientalmente de maneira estratégica para a sociedade e seus stakeholders.

5 | CONCLUSÃO

Diante do exposto, pode-se afirmar que este estudo atingiu o objetivo ao implantar e analisar a importância da ferramenta *Flourishing Business Canvas* em um planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.

Diante das informações apresentadas nos resultados, nota-se que a aplicação de planejamento estratégico e de ferramentas de modelos de negócio ligado à sustentabilidade são importantes instrumentos para a construção de empresas que buscam desempenho

econômico, social e ambiental. Constatou-se também a ferramenta *Flourishing Business Canvas* apoia a integração das estratégias de sustentabilidade.

Como limitação da pesquisa, vale destacar que na literatura tem poucos estudos que evidenciam a eficácia da aplicação de planejamento estratégico e ferramentas de modelos de negócios ligado à sustentabilidade. Diante dessa limitação, apresenta-se como sugestão de estudos futuros, a aplicação da ferramenta *Flourishing Business Canvas*, através de estudo de caso.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BETHLEM, A. Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo, Atlas. 1998.

BROECK, F. V. D. The Flourishing Business Canvas; The new tool for business modelling? A multiple case study the fashion industry. Thesis for máster. The Swedish School of textiles. University of Borås. 2017.

BRUNDTLAND, G. H. Nosso futuro comum: comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

BURGELMAN, R. A modelo of the interaction of strategic behavior, corporate contexto, and the concept of strategy. **Academy of Management Review** 1983, Vol. 8, No. 1, 6170

CARVALHO, M. M.; Inovação. Estratégias e Comunidades de Conhecimento. São Paulo: Atlas 2009.

CASSOL, A.; ZAPALAI, J.; CINTRA, R. F.; Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 23, n. 1, p. 9-41, jan./abr. 2017.

CAVALCANTE, H. M. B. R.; ROCHA JUNIOR, C. J. G.; Planejamento estratégico para empresas produtoras de sementes de cebola (*Allium cepa* L.) no Estado de Pernambuco. **INTERFACE** – Natal/RN – v.11 – n.2 jul/dez 2014.

CERTO, S. S.; PETER, J. P.; Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia. São Paulo, Makron Books. 1993.

CORAL, E.; Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.2002.

ELKINGTON, J. **Triple bottom line revolution**: reporting for the third millennium. Australian CPA, v. 69, p. 75, 1994.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C.; Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **GESTÃO & PRODUÇÃO (UFSCAR. IMPRESSO)**, v. 25, p. 18, 2017. FISCHMANN, A. A.; Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP. 1987.

FLEURY, M. T.L.; OLIVEIRA Jr, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas. 2011.

FLEMMING, P. L. A review of strategic planning models developed over the past 50 years, and their effectiveness in public sector organizations. International Conference on Leadership, Management and Strategic Development – Vol. 1, 2014

FLOURISHING ENTERPRISE INNOVATION, 2017. Disponível em: <<http://www.flourishingbusiness.org/>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

GIBBS, Graham. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009.

JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21, 2001.

GONÇALVES, C. A.; OLIVEIRA, D. F.; A última disciplina da administração: Um estudo didático e integrado de um modelo de planejamento estratégico. *Belo Horizonte*, v.6, n.1, p. 11-32, jul. 2005

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos da metodologia científica. 4. ed. SP: Atlas, 2011.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competências**: a base para remuneração por competência. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2012.

LÜDEKE-FREUND, F. (2009): Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts: From Rhetoric to a Generic Template for 'Business Models for Sustainability'. Edited by *Centre for Sustainability Management (CSM)*, *Leuphana Universität Lüneburg*. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1544847, checked on 3/05/2015.

MACEDO, M. A.; CASAROTTO FILHO; LEZANA, A. G. R. ; CAMILLO, M. G. D.; Business Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. In: X SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013, Resende, RJ. **Anais...** do X SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013. MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Tradução: Maria Adelaide Carpigiane. Porto Alegre: Bookman, 2004. 360p.

MINTZBERG, H. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ : PrenticeHall, 1983.

OLIVEIRA, D. P. R. (1998). Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo, Atlas.

OSTERWALDER, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. 169 f. Tese (Doutorado) – University of Lausanne, Lausanne.

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. Business model generation. Recuperado de www.businessmodelgeneration.com/book. 2009

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 7., ed. Rio de Janeiro, editora Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RECINELLA, R. **Estratégia, o que é isso?** 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/estrategia-o-que-e-isso/65255/>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

RIBEIRO, A. M.; CARMO, C. H. S. Planejamento estratégico e sustentabilidade: Uma análise da relação entre o conteúdo das missões institucionais das companhias brasileiras de capital aberto e sua presença no índice de sustentabilidade da Bovespa. **Revista de Gestão Social e Ambiental** - RGSA, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 19-35, jan./abr., 2015.

SACHS, I.; **Ecodesenvolvimento: Crescer Sem Destruir**. São Paulo: Vértice, 1986. SACHS, I.; **Estratégias de transição para o século XXI: Desenvolvimento e meio ambiente**, São Paulo: Studio Nobel, Fundap, 1993.

SANTOS, M. L.; ROMANIO, D.; BORGES, C. L. P.; GRAZZIERO, L.; BOEIRA, A. P.; Planejamento estratégico e adoção de práticas sustentáveis na arquitetura. In: Congresso internacional de administração. Ponta Grossa – Paraná. 2017.

STUBBS, Wendy; COCKLIN, Chris (2008): Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. In *Organization Environment* 21 (2), pp. 103–127. Available online at <http://oae.sagepub.com/content/21/2/103.short>, checked on 3/19/2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Canvas como estruturar seu modelo de negócios. **Site Portal SEBRAE**. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:-comoestruturar-seu-modelo-de-negócio>. Acesso: 23 nov. 2017.

SILVEIRA, M. A.; GARRIDO, G.; PROCHNIK, V.; SORDI, J. O.; Avaliação multidimensional de estratégias: dimensões organizacionais e ambiental. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte** v. 16 n. 2 p. 117-138 abr./jun. 2017.

SOUSA, J. C.; CAMARGO DIAS, P. H. R.; Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de ciência da administração**. V. 19, n. 47, p. 29-44, abril 2017.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um Roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 211f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo, Pioneira. 2000.

TRIGUEIRO, A. **Meio ambiente no século 21**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

UPWARD, A (2014): STRONGLY SUSTAINABLE BUSINESS MODELS: A PERSONAL PERSPECTIVE ON A NEW FIELD OF PRACTICE AND RESEARCH. Edited by Sustainablebusiness model.org. Available online at http://blog.ssbmg.com/2014/01/26/ssbms_defining_the_field, checked on 5/20/201.

UPWARD, A. (2015): The Strongly Sustainable Business Model Ontology and Canvas - A Briefing v2.3. Prezi. SSBMG. Available online at <http://prezi.com/8hdu0vfbdfhd/thestrongly-sustainable-business-model-ontology-and-canvas-a-briefing-v23/>, checked on 3/13/2015.

UPWARD, A.; JONES, P. (2015): An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science.

In *Organization & Environment*. Available online at <http://oae.sagepub.com/content/early/2015/07/14/1086026615592933>, checked on 7/30/2015.

VELOSO, L. H. M. Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social corporativa. In: ASHLEY, Patrícia. **A ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CAPÍTULO 16

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA UFRPE

Data de aceite: 01/12/2020

Data de submissão: 22/09/2020

Jéssica Natália da Silva Barbosa

Universidade Federal Rural de Pernambuco
- Unidade Acadêmica do Cabo de Santo
Agostinho
Cabo de Santo Agostinho - Pernambuco
<http://lattes.cnpq.br/2366259555737290>

Matheus Silvestre Silva

Universidade Federal Rural de Pernambuco
- Unidade Acadêmica do Cabo de Santo
Agostinho
Cabo de Santo Agostinho - Pernambuco
<http://lattes.cnpq.br/7747778014491031>

Isabella de Barros Ferreira

Universidade Federal Rural de Pernambuco
- Unidade Acadêmica do Cabo de Santo
Agostinho
Cabo de Santo Agostinho - Pernambuco
<http://lattes.cnpq.br/0434202598184947>

Cristiani Viegas Brandão Grisi

Universidade Federal da Paraíba –
Programa de Pós Graduação em Tecnologia
Agroalimentar
Bananeiras - Paraíba
<http://lattes.cnpq.br/7540160961495177>

Adriano da Silva Marques

Universidade Federal Rural de Pernambuco
- Unidade Acadêmica do Cabo de Santo
Agostinho
Cabo de Santo Agostinho - Pernambuco
<http://lattes.cnpq.br/0104058705628000>

RESUMO: Grande parte das empresas que declaram falência no cenário atual o fazem por terem negligenciado a etapa de planejamento, o que resultou numa incapacidade de sustentar suas atividades. O mesmo se aplica a empresas juniores, que apesar de se classificarem como associação sem fins lucrativos, ainda se encontram na posição de empresa, e dessa forma, para que se mantenha operante necessita de um planejamento estratégico bem definido. Sendo assim, este material propõe uma abordagem clara e objetiva de como desenvolver um planejamento estratégico dentro de empresas juniores em etapa inicial. Esta abordagem é feita a partir da coleta de material bibliográfico a respeito do planejamento estratégico, e utiliza como base os resultados obtidos na sua aplicação dentro da EJ da UFPRE-UACSA. Diante de toda a coleta e exposição de instruções, pode-se concluir que as informações aqui contidas tendem a contribuir significativamente no desenvolvimento de empresas juniores e até mesmo pequenos empreendedores que estão em fase inicial.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico, Empresa Júnior, Fase Inicial, Empreendedorismo.

STRATEGIC PLANNING APPLIED TO THE JUNIOR ENTERPRISE IN THE TECHNOLOGY AREA OF UFRPE

ABSTRACT: Most companies that declare bankruptcy in the current scenario do so because they neglected the planning stage, which resulted in an inability to sustain their activities. The same applies to junior enterprises, which, despite being classified as a non-profit association, are not yet in the company's position, and thus, in order to

remain a necessary operator of a well-defined strategic planning. Therefore, this material offers a clear and objective approach on how to develop strategic planning within junior enterprises at an early stage. This approach is based on the collection of bibliographic material regarding strategic planning, and uses as a basis the results obtained in its application in the UFPRE-UACSA JE. In view of all the collection and display of instructions, it can be concluded that the information contained here tends to contribute to the development of junior enterprises and even small entrepreneurs who are in the initial phase.

KEYWORDS: Strategic planning, Junior Enterprise, Early Stage, Entrepreneurship.

1 | INTRODUÇÃO

Desenvolver um planejamento estratégico é traçar um conjunto de mecanismos sistêmicos, fundamentados em metodologias que tem como objetivo descrever, contextualizar e aplicar uma diretriz a uma instituição, estabelecendo metas e mobilizando recursos (BRYSON; EDWARDS; VAN SLYKE, 2017).

Para sobreviver ao surgimento de novos mercados e desenvolvimento de novas empresas, a implantação de uma gestão estratégica torna-se essencial, gerando um cenário de alta competitividade, onde o sucesso de uma organização é resultado da combinação de uma cultura sólida e bem estruturada com positividade e boa administração (SONI, 2020).

O ponto de partida no desenvolvimento de uma boa estratégia empresarial está na definição de missão, visão e valores da organização, no qual terão papel ativo como critérios de tomada de decisão (SILVA et al, 2017). A partir dessas fundamentações que compõem a espinha dorsal da organização, traça-se o planejamento estratégico.

De acordo com Donato et al. (2018), é necessário alinhamento entre o planejamento estratégico e os setores da instituição para que as diretrizes estabelecidas tenham clareza e os objetivos sejam alcançados com a mínima taxa de falha possível. Organizações que não tem estratégia bem definida, tendem a usar seus recursos de forma ineficiente, visto que não possuem plano de ação bem estruturado para utilização de recurso financeiro e humano (DURMAZ; DÜŞÜN, 2016).

Sousa e Dias (2017) trazem uma percepção de planejamento estratégico como um processo que estimula o pensamento estratégico, tendo como base a ideologia de criar um sentido tático comum nas pessoas envolvidas, de modo a gerar um ambiente receptivo para que estes possam desenvolver ideias com foco na sustentabilidade do negócio.

Para execução deste planejamento estratégico, tem-se buscado profissionais capazes de lidar com desafios complexos. As empresas procuram por gerentes com competências que vão além da parte técnica, eles precisam ser capazes de impactar negócios e a sociedade como um todo. Essas habilidades cognitivas, tem espaço para desenvolvimento ainda dentro da graduação, tendo como catalisador a participação dos alunos em empresas juniores. Há consistência em afirmar que o impacto nos membros que participaram de empresas juniores durante sua graduação, tem facilitado o desenvolvimento

de pessoas com um perfil empreendedor e intraempreendedor (ALMEIDA; DANIEL; FIGUEIREDO, 2019)

Neste contexto, o objetivo deste trabalho consiste em expor de forma prática a importância do planejamento estratégico na implementação da empresa júnior das engenharias da Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho na Universidade Federal Rural de Pernambuco, bem como analisar os resultados obtidos da implementação de ferramentas de gestão, como: estrutura Organizacional, planejamento estratégico, análise SWOT e *Business Model Canvas*,

2 | METODOLOGIA

O trabalho em questão foi desenvolvido por meio de estudo de caso de uma Empresa Júnior da Universidade Federal Rural de Pernambuco – Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho (UFRPE – UACSA). É classificado como uma pesquisa básica estratégica, cujo o objetivo é descrever as ferramentas essenciais para a aplicação do planejamento estratégico nessa organização. A abordagem utilizada para tal possui caráter qualitativo e utiliza do método hipotético – dedutivo.

Os procedimentos aplicados consistiram em análise documental, estudo bibliográfico, pesquisa participante e levantamento de dados. Assim, para o embasamento teórico foram utilizadas literaturas clássicas e materiais de relevância acadêmica sobre gestão empresarial, administração e planejamento estratégico. Já, a parte documental consistiu na análise de registros da empresa, material de apoio da Brasil Júnior (2015) e *Benchmarking* com outras empresas juniores da região.

O primeiro passo para este desenvolvimento foi a reunião do grupo para estudo, debate e definição da estrutura organizacional. Nessa ocasião foram descritos o arranjo hierárquico, cargos e departamentos da EJ. Em um segundo momento, foram definidas a sua missão, visão e os valores. Para isso, utilizou-se do apoio de ferramentas disponibilizadas no site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que auxilia na definição e validação dos três pontos e da fundamentação apresentada por Ferreira (2016).

Em seguida, definiu-se o público alvo ao qual empresa seria direcionada, para isso fez-se uma análise do ambiente por meio da Matriz SWOT, através da aplicação de um *checklist*

A estruturação do modelo de negócios foi baseada no livro “*Business Model Generation: inovação em modelo de negócios*” de Osterwalder e Pigneur (2011), seguindo a ordem proposta para preenchimento dos blocos, a fim de garantir o encaixe estratégico. Como quarta etapa do processo, observou-se a estrutura interna, com o intuito de prever as demandas necessárias para a elaboração dos serviços, o controle das atividades do ciclo operacional e parcerias. Junto a isso, ocorreu o levantamento de dados das empresas regionais, visando melhor o entendimento do negócio e a verificação dos clientes potenciais.

Para avaliar a eficiência dos processos implementados na empresa júnior, analisou-se os dados de janeiro de 2019 a agosto de 2020 das atividades realizadas, com o propósito de discutir sobre os impactos do planejamento estratégico em relação ao aumento de projeto fechados, aumento de receita, melhor prospecção e parcerias fechadas.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Caracterização da empresa

A empresa observada nesse estudo é uma associação civil com fins educacionais e não lucrativos, baseada na Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016, que disciplina a criação e organização de Empresas Juniores, com funcionamento perante a Instituição de Ensino Superior, cuja finalidade é formar profissionais com qualidades e habilidades cognitivas de acordo com as expectativas do mercado de trabalho.

A empresa júnior estudada está localizada no Cabo de Santo Agostinho e é administrada por estudantes matriculados nos cursos de graduação das Engenharias – Mecânica, Elétrica, Eletrônica, Civil e de Materiais – da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Os membros envolvidos desempenham trabalho voluntário e a renda obtida a partir dos serviços prestados é revertida para promoção das atividades da empresa.

Os serviços oferecidos são Projetos e Treinamentos voltados para área de atuação da associação. Na figura 1 está expresso o escopo de serviços ofertados.

ELÉTRICA/ELETRÔNICA	MECÂNICA
<ul style="list-style-type: none"> •Dimensionamento de quadros elétricos; •Projetos de automação residencial, predial e industrial; •Dimensionamento e projeto de sistema fotovoltaico; •Instalações elétricas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenhos de componentes mecânicos; •Dimensionamento e análise estrutural de componentes mecânicos; •Dimensionamento e auditoria de sistemas de climatização; •Análise de modo de falha de um sistema ou componente mecânico; •Usinagem de pequenos componentes.
MATERIAIS	CIVIL
<ul style="list-style-type: none"> •Caracterização de materiais através das técnicas de DRX e MEV; •Gerenciamento de resíduos através de seu reuso e destinação correta; •Controle de qualidade por meio de avaliação dos materiais utilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenhos de planta baixa, de corte e fachada; •Gerenciamento de insumos na construção civil •Adequação de projetos arquitetônicos à NBR 6492.

Figura 1: Escopo de serviços ofertados

Fonte: Autores

Os serviços foram ofertados através da prospecção ativa, que consiste em entrar em contato com empresas, por meio de ligações ou visitas técnicas. Com isto, criou-se uma carteira com o perfil dos potenciais clientes, de modo a manter um permanente contato para oferta dos serviços.

3.2 Missão, Visão e Valores

A identidade e o posicionamento estratégico da empresa júnior foram definidos através das expectativas e desejos para o futuro, além de um conjunto de princípios, crenças e questões éticas que sustentaram a tomada de decisão dos membros envolvidos, denominados missão, visão e valores, apresentados a seguir:

- a) Missão: Produzir serviços e consultoria de Engenharia, proporcionando aos clientes um trabalho eficiente, que atinja as expectativas do mercado consumidor, e assim promover o desenvolvimento profissional dos estudantes envolvidos com a empresa.
- b) Visão: Ser reconhecida como uma das maiores Empresas Juniores de serviços e consultoria de Engenharia na região Norte-Nordeste, devido à qualidade e à pontualidade.
- c) Valores: Focados no profissionalismo, ética, responsabilidade social e ambiental, sinergia, evolução e a difusão do conhecimento.

3.3 Hierarquia, Organograma e Descrição de Cargos

Em relação a estrutura organizacional, foi verificado que, conforme a Brasil Júnior (2015), a estrutura da grande maioria das EJs brasileiras é dividida em quatro instâncias, além dos trainees: Assembleia Geral, Conselho, Diretoria Executiva e Membros. Desse modo, a empresa tratada seguiu esse mesmo padrão.

O arranjo hierárquico é composto por um diretor-presidente, vice-presidente, gerentes e diretores distribuídos pelos setores de projetos, recursos humanos, marketing e administrativo-financeiro. Contudo, visando a otimização do negócio, foram realizadas alterações nesse quadro de cargos. Levando em consideração que o setor de vendas e relacionamento com os clientes precisava de atenção exclusiva e que o presidente conseguia realizar todas as atividades essenciais com o auxílio das demais diretorias, optou-se por substituir a vice-presidência por uma Diretoria Comercial, isso acabou impactando significativamente na prospecção de serviços.

O organograma da EJ está apresentado na figura 2 e a descrição dos cargos na figura 3



Figura 2: Organograma da Empresa Júnior analisada

Fonte: Autores

CARGO	DESCRIÇÃO DO CARGO
Assembleia Geral	A Assembleia Geral é o órgão máximo da empresa júnior e têm poderes para decidir todas as questões relativas ao seu objetivo, podendo ser ordinária ou extraordinária. Para que todas as decisões sejam legitimadas e validadas, é necessário que essa atinja um número mínimo de participação (que costuma ser da ordem de 75% de presença dos membros), que deve ser previamente acordado e estipulado por todos. Compete à Assembleia Geral: eleger e destituir os membros que compõem a Diretoria Executiva; apreciar, examinar e aprovar o relatório da Diretoria, o Balanço Patrimonial e demais demonstrações financeiras; propor e aprovar alterações no Estatuto Social e no Regimento Interno.
Conselho Estratégico	O conselho Estratégico é o órgão de consulta e assessoramento à Diretoria Executiva da empresa júnior. É composto por ex-membros da EJ, indicados pela Diretoria Executiva, que possuem condições de orientar a gestão em situações que necessitem de mais cautela. Compete ao Conselho Estratégico: contribuir com pareceres técnicos a serem analisados pela Diretoria Executiva; participar de reuniões, sem direito a voto, com o objetivo de expor ideias e contribuir com o objeto social da EJ; participar da elaboração e revisão do planejamento estratégico e acompanhar a execução do mesmo; apoiar a Diretoria Executiva nos planos de captação de recursos e acompanhar a realização dos Planos de Ação e a Proposta Orçamentária.
Diretoria Executiva	A Diretoria Executiva é investida dos poderes de administração e representação da empresa júnior, de forma a assegurar a consecução de seus objetivos, observando o Estatuto Social, Regimento Interno e as deliberações da Assembleia Geral. É composta por seis membros efetivos, eleitos pela Assembleia Geral para mandato de 1 ano, com a seguinte distribuição: Diretor - Presidente, Diretor de Recursos Humanos, Diretor de Marketing, Diretor de Projetos, Diretor Administrativo-Financeiro e Diretor Comercial. Cabe à diretoria zelar pelo cumprimento dos objetivos planejados e representação perante a qualquer <i>stakeholder</i> .
Presidência	A presidência assegura a obtenção dos resultados definidos nos planos operacionais, estratégicos e administrativos, alinhados à missão da empresa. Compete ao Presidente o exercício das funções inerentes à coordenação, direção e controle de todos os setores da empresa, bem como a representação da sociedade ativa e passivamente judicial e extrajudicialmente, e a nomeação de seus auxiliares.
Diretor de Projetos	Gerencia a área de projetos, coordenando as equipes responsáveis pela prestação direta ou indireta dos serviços. Compete ao Diretor de Projetos definir o objetivo geral do projeto, objetivos individuais, cronograma de atividades, responsabilidades e recursos. Junto ao setor comercial, é responsável por dirigir as estratégias de prospecção ativa, bem como representar comercialmente a EJ frente a clientes.
Diretor de Recursos Humanos	É responsável pelo gerenciamento de toda a mão de obra humana da empresa. Cria e regulamenta as diretrizes internas de deveres e direitos dos membros. Atua no setor de gestão de pessoas, estabelecendo estratégias e treinamentos para desenvolver os membros cognitivamente de forma individual e coletiva. Além disso, é também responsável pelo recrutamento de novos membros.
Diretor de Marketing	Desenvolve e coordena as estratégias de marketing da EJ, com foco na divulgação da empresa e de eventos ou treinamentos ofertados. Responsabiliza-se por administrar as redes sociais e meios de contato, realizar pesquisas de mercado, trazer novas ideias para geração de receita e coletar <i>feedbacks</i> de clientes. Por fim, é responsável por desenvolver e padronizar toda a identidade visual da empresa.
Diretor Administrativo-Financeiro	Coordena os departamentos contábeis e financeiros, elaborando relatórios gerenciais e desenvolvendo normas internas, processos e procedimentos de finanças. Compete, também, ao Diretor Administrativo - Financeiro a regulamentação da situação jurídica da empresa, desenvolvendo documentações e estabelecendo contato com os órgãos responsáveis.
Diretor Comercial	Compete ao Diretor Comercial a coordenação da área de vendas, sendo responsável por gerenciar diretrizes e definir estratégias para comercialização de produtos e serviços. Atua em parceria com o departamento de projetos na prospecção ativa. Representa comercialmente a empresa nas reuniões e visitas de diagnóstico, bem como apresentações de propostas comerciais.
Analista de Projetos	Os analistas de projetos compõem a equipe de projetos, coordenada pelo diretor, que atua na execução técnica dos serviços ofertados pela EJ.

Figura 3: Descrição de Cargos

Fonte: Autores

3.4 Matriz SWOT

Com Análise SWOT, a empresa foi capaz de encontrar seu posicionamento no mercado e formular sua estratégia de negócio com a finalidade de otimizar seu desempenho. Dessa maneira, através da aplicação do *checklist* de variáveis internas dos envolvidos do projeto, sendo eles a Instituição de Ensino Superior (IES), professores, alunos, mercado e Movimento Empresa Júnior (MEJ), obtém-se os pontos fundamentais da EJ, referentes ao ambiente interno e externo (MORRETO NETO et al; 2014), montando assim a Análise SWOT, que pode ser observada na figura 4.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO	<p>FORÇAS (STRENGTHS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização estratégica; - Apoio institucional da universidade; - Suporte do MEJ; - Serviços qualificados; - Custo significativamente reduzido; - Professores consultores; - Equipe multidisciplinar e focada. 	<p>FRAQUEZAS (WEAKNESSES)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rotatividade de membros; - Recursos financeiros limitados; - Inexperiência gerencial dos membros; - Ausência de sede física.
AMBIENTE EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Professor coordenador com grande experiência de mercado; - Apoio e reconhecimento nacional do trabalho de empresas juniores; - Busca por preços mais econômicos; - Crescimento do número de microempreendedores. 	<p>AMEAÇAS (THREATS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência com outras empresas juniores; - Corte de gastos de possíveis clientes; - Calendário acadêmico da instituição; - Baixa receptividade de mercado por se tratar de uma empresa recém fundada.

Figura 4: Matriz SWOT da empresa júnior analisada

Fonte: Autores

É esperado que se tenha pontos negativos como a inexperiência dos membros e receio dos clientes em contratar uma empresa nova, entretanto a presença de professores consultores que fornecem todo suporte técnico necessário torna possível contornar esse desafio, tanto na hora de negociar com o cliente quanto na hora de executar. A atuação do professor coordenador e sua experiência de mercado (cerca de 20 anos), traz bagagem de conhecimento gerencial para os membros, bem como credibilidade institucional e comercial. A cobertura da IES e o suporte do MEJ fornecem segurança para a empresa ainda em etapa inicial. Por fim, tem-se a localização estratégica da empresa, uma vez que está inserida no Cabo de Santo Agostinho, próximo ao complexo industrial portuário de

Suape, possibilitando alta taxa de prospecção ativa e até prospecção passiva por parte das empresas lá alocadas.

Fraquezas como rotatividade de membros e recursos financeiros limitados ainda são fatores preocupantes. Para isso, a empresa investe tempo em treinamentos de novos membros para que o impacto da rotatividade seja reduzido, e preza também pelo bom gerenciamento de capital, eliminando gastos desnecessários. Por fim, é possível notar que os pontos negativos dispostos na matriz SWOT tem teor não crítico, dessa forma, é possível reduzi-los ou ainda os contornar com o bom gerenciamento e aproveitamento dos pontos positivos, destacando o suporte institucional e dos professores.

3.5 Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* permitiu a visualização das principais áreas do negócio e as interligações existentes entre elas. Logo, todos os dados foram preenchidos de forma clara e objetiva, além de serem revisados e atualizados com frequência. A partir dessa ferramenta foi possível obter materiais importantes para a elaboração do plano de negócios da empresa. Na Figura 5 está descrito o modelo de negócio da EJ analisada.

BUSINESS MODEL CANVAS			CRIADO PARA: EMPRESA JÚNIOR DA UFRPE	
COMO?		O QUE?	PRA QUEM?	
PARCEIROS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE	CONSULTORIAS ESPECIALIZADAS RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS QUALIDADE E CONTROLE DE CUSTOS COMUNICAÇÃO E VENDAS RECURSOS CHAVE	DIMENSIONAMENTO DE QUADROS ELÉTRICOS E PROJETOS DE AUTOMAÇÃO PREDIAL. DIMENSIONAMENTO E ANÁLISE ESTRUTURAL DE COMPONENTES MECÂNICOS, DESENHOS DE COMPONENTES MECÂNICOS. CARACTERIZAÇÃO DE MATERIAIS, GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS E CONTROLE DE QUALIDADE. DESENHOS DE PLANTA BAIXA, GERENCIAMENTO DE INSUMOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL E ADEQUAÇÃO DE PROJETOS ARQUITETÔNICOS.	ASSISTÊNCIA PESSOAL LIGAÇÕES TRADICIONAIS VÍDEO CONFERÊNCIA E-MAIL COMERCIAL INTERAÇÃO NAS REDES SOCIAIS CANAIS	RELACIONAMENTO E ATENDIMENTO FLEXÍVEL PODENDO OFERECER SERVIÇO PRA PF E PJ, DE ACORDO COM A EXPERTISE DA EQUIPE. FOCO MAIOR EM INDÚSTRIAS E EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE COM NECESSIDADES ALINHADAS AO ESCOPO DA EJ.
UNIDADE ACADÊMICA DO CABO DE SANTO AGOSTINHO - UACSA	RECURSOS FÍSICOS: COMPUTADORES, LIVROS, EQUIPAMENTOS, LABORATÓRIOS, ÁREA DE TRABALHO. RECURSOS HUMANOS: CRIATIVIDADE, APRIMORAMENTO PROFISSIONAL, CONTATO HUMANO.		EMAILS TELEFONE REDES SOCIAIS (FACEBOOK, INSTAGRAM E LINKEDIN) UFRPE-UACSA (SEDE)	
ESTRUTURA DE CUSTO		FLUXO DE RECEITA		
PRECIFICAÇÃO VARIÁVEL DE ACORDO COM OS CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS GERAIS, MATERIAIS, DIFICULDADE E NÚMERO DE ANALISTAS ENVOLVIDOS COM O PROJETO. OS CUSTOS FIXOS SÃO REFERENTES À MANUTENÇÃO INTERNA, COMO DOCUMENTAÇÃO, DESPESAS DIVERSAS E INVESTIMENTOS GERAIS.		RECEITA GERADA A PARTIR DA OFERTA DE PROJETOS E TREINAMENTOS DISPOSTOS NO ESCOPO, ATENDENDO A FLEXIBILIDADE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. PAGAMENTOS REALIZADOS EM ESPÉCIE, DEPÓSITO BANCÁRIO, BOLETO BANCÁRIO E TRANSFERÊNCIA ELETRÔNICA DISPONÍVEL (TED)		
QUANTO?				

Figura 5: Business Model Canvas da empresa júnior analisada

Fonte: Autores

Por meio do levantamento de dados de potenciais clientes, foi identificado que o segmento de clientes da empresa refere-se a um mercado segmentado, pois desenvolve produtos e serviços para parcelas com variações muito sutis no que tange suas necessidades e interesses.

Além disso, como proposta de valor foi observado que seu maior diferencial é prestação de serviços de qualidade com custo acessível, visto que por ser uma empresa júnior, os serviços oferecidos apresentam baixo custo se comparado ao de entidades com fins lucrativos.

No que se refere aos canais de distribuição e relacionamento com clientes, evidenciou-se que o primeiro contato ocorre normalmente por ligações, seguidas de reuniões presenciais ou remotas e quando necessário visitas de diagnóstico ao cliente, além do mais, utilizou outras fontes de contato, como redes sociais, e-mail comercial e vídeo conferências.

Em relação ao preço, foi observado que o fluxo de receita ocorre a partir da prestação de serviços e a estrutura de custo varia de acordo com a metodologia de precificação, que examina os gastos diretos e indiretos gerais, número de analistas, homem-hora e nível de conhecimento acerca do projeto.

Considerando as demandas internas, os recursos físicos foram oferecidos pela própria Universidade, que se tornou a principal parceira da EJ. Somando a isso, a determinação, criatividade, multidisciplinaridade e conhecimento da equipe foram fundamentais para a realização das principais atividades.

3.6 Serviços realizados nos anos 2019 e 2020

Após a aplicação das ferramentas de gestão relacionadas ao planejamento estratégico e a elaboração da estrutura organizacional, a empresa júnior estudada apresentou aumento significativo nas atividades comerciais. Em atividades como visitas e parcerias, o aumento excedeu 100%, além de dobrar a quantidade de apresentações de proposta comercial. No que diz respeito a reuniões de diagnóstico, fez dezoito vezes mais reuniões que no mesmo período do ano anterior e quanto aos serviços realizados, o aumento foi de 50%. Estes dados podem ser visualizados na figura 6.

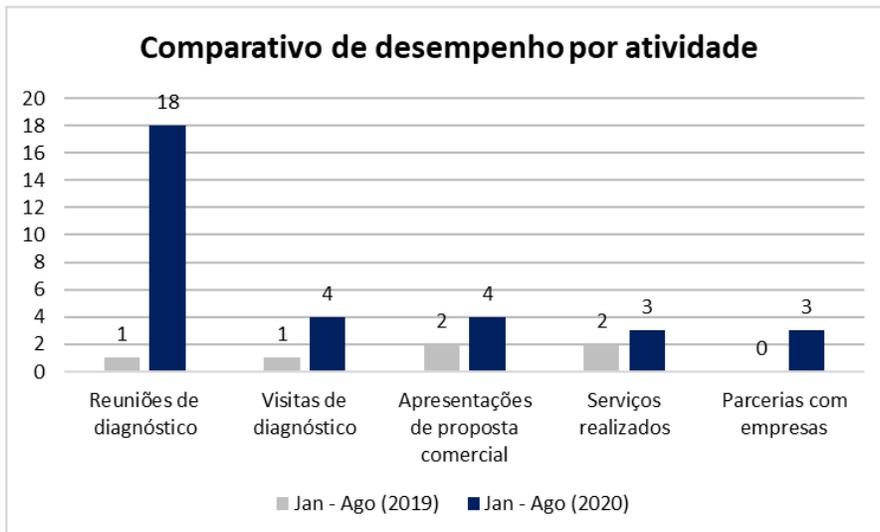


Figura 6: Gráfico comparativo das atividades comerciais da EJ no período jan-ago de 2019 e 2020.

Fonte: Autores

Com a utilização da prospecção ativa, em 2020, o número de contato com os clientes aumentou, uma vez que foram realizadas, segundo a EJ, mais de 600 ligações, com o objetivo de prospectar projetos, sendo realizadas pouco menos de 50 ligações no ano de 2019. Assim, verificou-se o acréscimo do número de reuniões de diagnóstico, visitas de diagnóstico e apresentação de proposta nesse ano, mostrando que a estratégia de prospecção ativa funciona e pode ser recomendada a outras empresas.

A organização conseguiu ainda fechar parceria com 3 empresas júniores da região, impulsionando o seu reconhecimento no mercado e amenizando assim uma de suas ameaças que é a concorrência com empresas juniores e não juniores do mesmo segmento.

De janeiro a agosto de 2019 foram efetuados 2 serviços, sendo dois treinamentos. Já em 2020, até agosto, foram realizados 3 serviços, sendo dois treinamentos e um projeto. É possível afirmar que os serviços realizados em 2020 apresentam maior credibilidade financeira, utilizando como base os critérios de maior relevância técnica de projeto, segundo a EJ, e lucro total de serviço. Na figura 7 é possível visualizar que de janeiro até agosto de 2020, a EJ em questão arrecadou cerca de 5 vezes o lucro total do mesmo período no ano anterior.

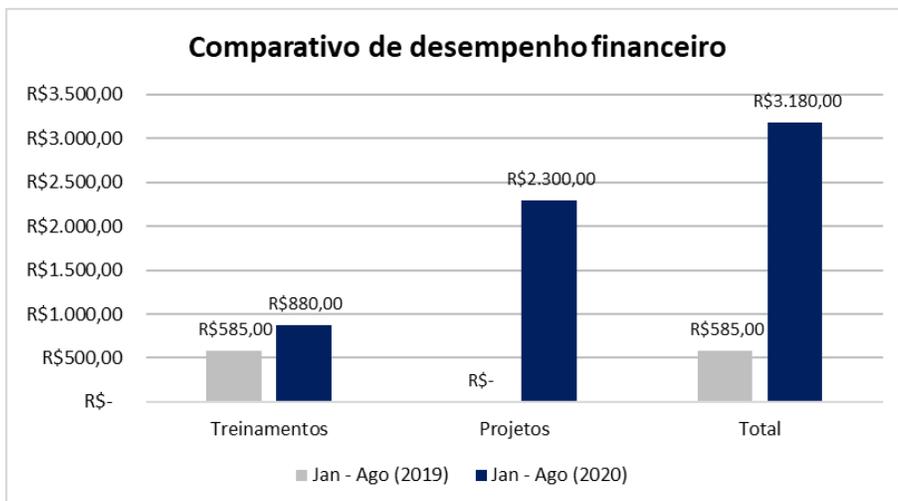


Figura 7: Gráfico comparativo dos resultados financeiros no período jan-ago de 2019 e 2020.

Fonte: Autores

Por fim, com a promoção da EJ no âmbito acadêmico, mais universitários passaram a ter interesse em participar do projeto e reconheceram a importância do mesmo para o desenvolvimento profissional. Isso ocasionou o aumento do apoio por parte dos discentes e dos docentes, resultando em um processo seletivo com mais de 50 interessados em 2020, número 90% superior ao do ano anterior.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Logo, concluímos que foi alcançado o objetivo de descrever etapas importantes do planejamento estratégico, propondo uma instrução para os empresários juniores e ainda microempreendedores que procuram utilizar metodologias estratégicas na sobrevivência e evolução de suas respectivas empresas.

Incentivamos a participação de alunos de graduação em empresas juniores, por identificá-la como um catalisador de desenvolvimento do pensamento estratégico e impulsionador de carreira.

Os principais responsáveis por garantir a aplicabilidade de um planejamento estratégico são os membros que compõem a organização, desta forma, todo o desenvolvimento de uma estratégia só faz sentido se houver unidade de pensamento e ação entre as partes envolvidas.

Durante a etapa de fundação notou-se dificuldade por partes dos membros nas soluções dos trâmites contábeis e jurídicos. Parte dessa dificuldade deve-se a linguagem não clara existente nos tutoriais e manuais que dispõem informações a respeito dessas

documentações. Dessa forma, deixa-se como sugestão de trabalhos futuros, um material instrutivo de como proceder e solucionar as problemáticas encontradas na fundação de uma empresa júnior.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João, DANIEL, Ana Dias, & FIGUEIREDO, Cláudia (2019). **The future of management education: The role of entrepreneurship education and junior enterprises.** The International Journal of Management Education, 100318.

BRASIL JÚNIOR. **DNA JÚNIOR:** Diretoria de Desenvolvimento. 1.1. ed. Brasil: [s. n.], 2015. 117 p.

BRASIL. Lei nº 13.267, de 06 de abril de 2016.

BRYSON, John M.; EDWARDS, Lauren Hamilton; VAN SLYKE, David M. (2017). **Getting strategic about strategic planning research.** Public Management Review.

DONATO, Pedro Paulo; SILVA; Leandro Aparecido da; CARNEIRO, Tiago Douglas Cavalcante; BEZERRA, Tatiane de Lourdes Azevedo da Cunha; ARAÚJO, Pablo Phorlan Pereira de. **CHECK-UP DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO DIOCESANO SERIDOENSE EM CAICÓ/RN.** A gestão estratégica na administração 4 [recurso eletrônico]. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018.

DURMAZ, Yakup; DÜŞÜN, Zeynep Derya, 2016. **Importance of Strategic Management in Business.** Expert Journal of Business and Management, 4(1), pp. 38-45

FERREIRA, Ana Vitória Sandoval. **Elementos de articulação:** missão, visão, valores e a identidade organizacional. Revista EDUICEP, v. 1, n. 1, 2016.

MORRETO NETO, Luis; JUNKES, Patrícia Natale; ROSAURO, Diego Zen; BENKO, Fernando. **EMPRESA JÚNIOR:** Espaço de Aprendizagem. Florianópolis: Pallotti, 2004. 188 p.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation:** inovação em modelos de negócios. Alta Books Editora, 2011. 300 p.

SILVA, Leandro Aparecido da; SANTOS, Aniele Fernandes dos; CARNEIRO, Tiago Douglas Cavalcante; ARAÚJO, Pablo Phorlan Pereira de. **ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA MPE DO SETOR DE VESTUÁRIO:** ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GALPÃO BOUTIQUE DE CAICÓ-RN. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 2, n. 4, p. 229-266, out-dez, 2017.

SONI, Vishal Dineshkumar, **Importance and Strategic Planning of Team Management** (2020). International Journal of Innovative Research in Technology | July 2020 | Volume: 7 | Issue: 2 | p. 47–50.

SOUSA, Jonilto Costa, DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo. **INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.** Revista de Ciências da Administração [en linea]. 2017, 19(47), 29-44.

PROSPECÇÃO DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE ENSINO SUPERIOR

Data de aceite: 01/12/2020

Marcelo da Costa Borba

<http://lattes.cnpq.br/9442066023703538>

Josefa Edileide Santos Ramos

<http://lattes.cnpq.br/1689886628620497>

Bibiana Melo Ramborger

<http://lattes.cnpq.br/4233021122073127>

Elenice da Silva Moraes

<http://lattes.cnpq.br/4992974590485878>

Andréa de Fátima de Oliveira Rêgo

<http://lattes.cnpq.br/3210034587288588>

Alessandra Carla Ceolin

<http://lattes.cnpq.br/7810633996702948>

João Armando Dessimon Machado

<http://lattes.cnpq.br/9583873223268882>

RESUMO: A formação para o empreendedorismo envolve cuidados e medidas para cultivar as atitudes em relação a percepção das normas sociais, autoeficácia e intenção de empreender. Sendo assim, este artigo traz uma revisão sistemática sobre educação empreendedora em todo o mundo, com o intuito de verificar os caminhos seguidos pelas instituições de ensino superior frente a temática. Os resultados permitem avaliar o papel acadêmico para geração de ideias e desenvolvimento de negócios. Ao mesmo tempo que necessita de uma combinação de fatores e motivações

como educação profissional; conhecimento de negócios; treinamento e capacitação empresarial; e autodesenvolvimento. Ensinar empreendedorismo requer orientação a ação e foco no desenvolvimento das competências e atitudes empreendedoras. Mesmo que, não garantindo o sucesso empresarial, permite aos indivíduos a compreensão de gestão e de riscos à frente de um negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação educacional, Ensino complementar, Competências empreendedoras.

PROSPECTING FOR ENTREPRENEURIAL EDUCATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

ABSTRACT: Entrepreneurship training involves care and measures to cultivate attitudes towards the perception of social norms, self-efficacy and intention to undertake. Therefore, this article brings a systematic review on entrepreneurial education around the world, in order to verify the paths followed by higher education institutions on the subject. The results assess the academic role for generating ideas and developing business. At the same time, it needs a combination of factors and motivations such as professional education; business knowledge; business training and qualification; and self-development. Teaching entrepreneurship requires action orientation and a focus on developing entrepreneurial skills and attitudes. Even if, not guaranteeing business success, it allows an understanding of management and risks ahead of a business.

KEYWORDS: Educational innovation, Complementary education, Entrepreneurial skills.

1 | INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o empreendedorismo estabeleceu sua posição como a força econômica mais potente (KURATKO, 2005) e o motor do desenvolvimento em todo o mundo (FARASHAH, 2013). Nos países desenvolvidos existem a percepção que a educação empreendedora é um eixo de seus programas governamentais e, assim, ensinam aos alunos como para trabalhar enquanto estão aprendendo as ciências (PLOUM *et al.*, 2019; ZHANG, F. *et al.*, 2019). Em outras palavras, aprendem como converter suas ideias ou pensamentos em produto ou serviço que gere impacto para a sociedade. A educação empreendedora é amplamente creditada como um fator importante na formação da intenção empreendedora de alguém (PAÇO *et al.*, 2011; TURKER; SELCUK, 2009) the study develops an entrepreneurial intention model sustained by the use of Azjen\2019s Theory of Planned Behaviour (TBP).

Estes programas oferecem aos alunos ferramentas para construir novos negócios e transformar seus ambientes, especialmente buscando analisar os principais elementos de inovação e transferência de tecnologia, que promovem o empreendedorismo e o relacionamento com outros atores, como incubadoras, pequenas e médias empresas, e parques tecnológicos. A interação entre os diferentes atores é necessária para o crescimento econômico, embora não seja possível definir políticas corretas sem conhecer as ideias de quem vive a situação (AZIZI; MAHMOUDI, 2019).

O empreendedorismo é um princípio de desenvolvimento profissional básico de uma pessoa. Sendo os traços de personalidade e comportamento que se traduzem na vontade de criar coisas e de concretizá-las. Desse modo, as pessoas que têm vontade de realizar algo tende a se destacar, na medida em que fazem as coisas aconteçam efetivamente. Sendo assim esta revisão sistemática tem por objetivo analisar como a educação empreendedora é citada na literatura ao longo dos últimos vinte anos (2000-2019) no mundo.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O empreendedorismo é definido como a capacidade de um indivíduo transformar ideias em ação. Inclui inovação, criatividade, capacidade de assumir riscos, capacidade de planejar e gerir projetos (O'DWYER; MCGOWAN; HAMPTON, 2016). Na maioria das vezes, o empreendedorismo é comparado à criação de novos empreendimentos, mas o termo tem significado mais amplo, podendo também representar a capacidade de combinar novas funções a partir de algo já existente (ROTTER, 1966). O ensino do empreendedorismo é um meio importante para promover o emprego, assim como desempenha a promoção da inovação econômica e desenvolvimento local ou regional (PETERMAN; KENNEDY, 2003).

A educação empreendedora consiste em qualquer programa pedagógico ou processo de educação para desenvolver atitudes e habilidades empreendedoras (BAE *et al.*, 2014; FAYOLLE; GAILLY; LASSAS-CLERC, 2006). Sua história que transpassa

diferentes períodos da história da humanidade, de modo que evoluiu para um fenômeno generalizado (KATZ, 2003; KURATKO, 2005). Ao ponto que há inúmeros tipos de educação empreendedora voltada para cada estágios desenvolvimento pessoal e profissional (GORMAN; HANLON; KING, 1997; MCMULLAN; LONG, 1987).

O primeiro curso de empreendedorismo registrado na Harvard Business School em 1947 (FINKLE; DEEDS, 2001). A Babson College, escola de negócios em Massachusetts ofereceu a primeira graduação em empreendedorismo em 1968 e a USC - Universidade do Sul da Califórnia, passou a oferecer o primeiro mestrado em empreendedorismo por volta de 1972 (MITRA; ABUBAKAR; SAGAGI, 2011).

No início dos anos 80, aproximadamente trezentas instituições tinham programas para a educação empreendedora e pequenos negócios; já década de 1990, esse número aumentou para mais de mil, sinalizando o início da rápida expansão da educação empresarial (SOLOMON; DUFFY; TARABISHY, 2002). No início dos anos 2000, se explodiu para mais de mil e quinhentas instituições, oferecendo mais de 2.200 cursos (KURATKO, 2005; ROBERTS *et al.*, 2014).

Os objetivos desses programas eram explorar oportunidades de negócios, gerar ideias e fomentar novos empreendimentos (MIDDLETON; DONNELLON, 2014). Preparando os graduados com habilidades para a vida profissional, como a capacidade de assumir riscos, inovar e responsabiliza-se pelo próprio empreendimento (MANI, 2017). Com a era da economia do conhecimento e o desenvolvimento contínuo da economia empreendedora houve um consenso de que a promoção da educação empreendedora amplia o leque dos profissionais para a compreensão e entendimento dos fatores gerais, assim como impulsiona o profissional a lidar com a gestão (FARASHAH, 2013; KURATKO, 2005).

A proposta para educação empreendedora parte de facilitar e cultivar os estudantes ao conhecimento necessário, propondo o uso da capacidade junto as qualidades psicológicas para empreender - iniciar e administrar uma nova empresa (DUKHON *et al.*, 2018; ZHANG, W.; JIANG; TANG, 2018). Alguns pesquisadores como Fayolle e Gailly (2008), sugerem a categorização três processos principais de aprendizado, incluindo: (1) se tornar um indivíduo empreendedor com a expectativa de mudanças de percepção e atitude em direção ao empreendedorismo; (2) tornar-se um empreendedor com a expectativa de adquirir conhecimentos e competências e centrar-se na dimensão profissional/prática; e (3) tornar-se um acadêmico, focado na realização de pesquisas, ver Figura 1.

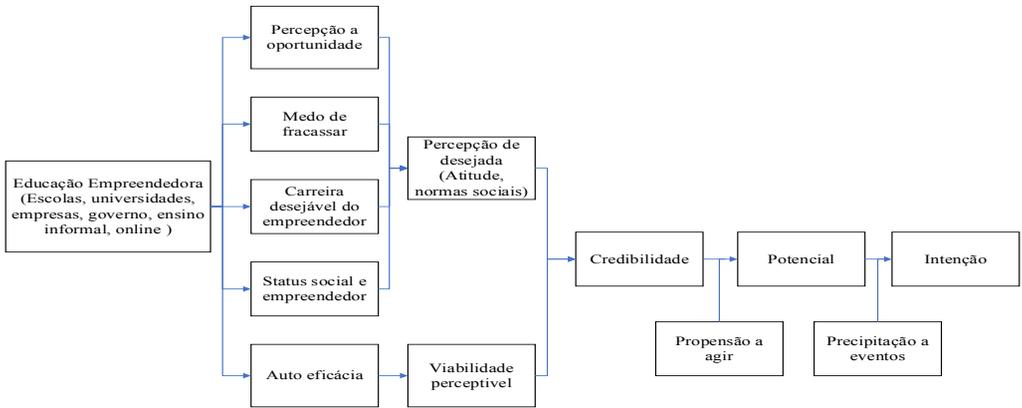


Figura 1 – Aplicação da educação empreendedora nas instituições de ensino.

Fonte: Adaptado de Farashah (2013).

A Aplicação da educação empreendedora nas instituições de ensino tende a seguir os pilares da percepção da oportunidade, dos fatores para o fracasso, concepção dos envolvidos numa carreira desejável, assim como o status social e a auto eficácia para a solução dos problemas recorrentes no empreendimento (STADLER; SMITH, 2017). Consequentemente a compreensão da credibilidade, potencialidade e intenções, derivam a precipitação a eventos e a propensão para agir em prol do estabelecimento e concretização do negócio (FARASHAH, 2013).

Uma iniciativa bastante eficaz inclui os cursos de pequena duração para instigar o desenvolvimento da educação empreendedora em curto prazo em que pode acontecer em até setenta horas. Esses cursos são destinados para pessoas que querem iniciar um negócio e necessitam de conhecimentos básicos e motivações (DUKHON *et al.*, 2018; STADLER; SMITH, 2017). Sem dúvida, a prática do empreendedorismo está situada em vários contextos e, portanto, há espaço para investigar programas vocacionais e, especificamente, as condições necessárias para a oferta de educação empreendedora (AZIZI; MAHMOUDI, 2019).

3 | METODOLOGIA

Esta artigo corresponde a uma revisão sistemática da literatura, uma avaliação rigorosa e confiável das pesquisas realizadas dentro de um tema em específico (BRERETON *et al.*, 2007). Para Biolchini *et al.* (2007) a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é um instrumento para mapear trabalhos publicados no tema de pesquisa específico para que o pesquisador seja capaz de elaborar uma síntese do conhecimento existente sobre o assunto. Sempre buscando alcançar a maior qualidade nas buscas e resultados da revisão bibliográfica. A RSL normalmente compreende: (i) busca de dados, (ii) seleção, (iii) extração

de dados/ avaliação da qualidade e (iv) síntese e análise dos dados. Para executar RSL foi elaborado inicialmente um protocolo com as etapas e estratégias da pesquisa, tais como a questão de pesquisa, a população, as fontes de busca utilizadas, as palavras-chaves, os critérios de inclusão e exclusão bem como os requisitos de qualidade.

No intuito de contemplar as questões de pesquisa, esta revisão sistemática compreendeu o período de 2000 a 2019, sendo feita a realização da pesquisa de março a agosto de 2020. A escolha do período levou em consideração a frequência em que o termo ‘educação empreendedora’ passou a ser mais referenciado junto as bases de dados (Scopus e Web of Science - WoS). Foram utilizados o critério de inclusão para a busca da literatura - publicação de artigo em inglês de texto integral e de acesso livre. Os critérios para exclusão foram: artigos publicados em idiomas diferentes do inglês e artigos incompletos. As palavras-chaves corresponderam (“entrepreneur* education” OR “entrepreneur* teaching” OR “entrepreneur* instruction”). Sendo pesquisado nas duas bases de dados bibliográficas: Scopus e Web of Science – essas bases possuem o maior número de trabalhos sobre a temática.

A realização da pesquisa seguiu as etapas da RSL: fase seleção com a (i) - leitura de título, resumo e palavras-chaves; depois a fase (ii) - leitura da introdução e conclusão; seguida da (iii) - leitura do artigo completo, extração das cotas e avaliação da qualidade; e a (iv) - análise e síntese das evidências. Em todas essas fases foram consideradas que os artigos apresentassem ligação direta com o estudo da educação empreendedora, ver Figura 2.

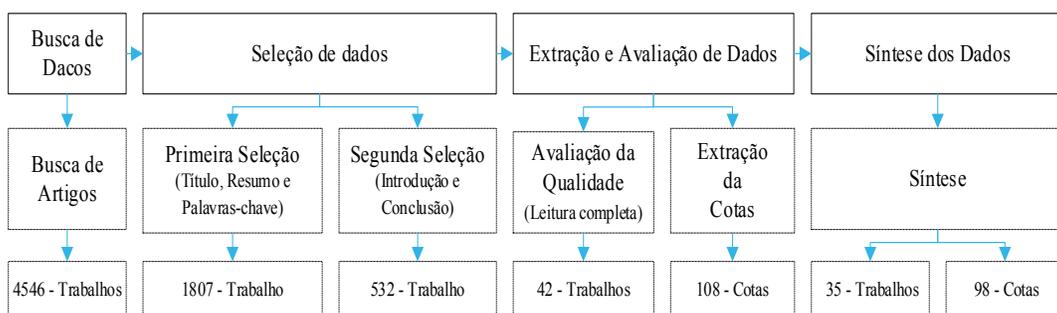


Figura 2 – Os processos e resultados da RSL.

Fonte: Adaptado de Liberati et al. (2009).

Os processos e resultados da RSL mostraram (i) foram encontrados 4546 artigos, com 136 trabalhos duplicados, restando assim 4410 artigos. Como resultado da primeira fase de seleção foram selecionados 1807 trabalhos para a lista de potenciais trabalhos primários. Na segunda fase de seleção, apenas 532. Na fase seguinte com a avaliação

da qualidade, foram considerados 42 artigos. Assim, a extração de dados foi realizada esses artigos, e produziu 108 citações, onde algumas tiveram mais de uma evidência. Na fase de Síntese, 10 cotas foram descartadas por não conterem explicitamente ao objetivo da pesquisa, finalizando o processo com 98 cotas em 35 trabalhos. As análises das cotas serão discutidas na seção seguinte. No desenvolvimento desta pesquisa foram utilizados os softwares Start 3.3 Beta como gerenciador de todas as fases da RSL e o Mendeley Desktop 1.19.2 para o gerenciamento das referências e citações. A pesquisa foi desenvolvida por quatro pesquisadores, três executores e um revisor.

4 | RESULTADOS

A inovação e o empreendedorismo são considerados forças motores poderosas para o progresso econômico e social em nossa era (ZHANG, W.; JIANG; TANG, 2018). Assim, construir um ecossistema empreendedor e transformar-se em uma 'Universidade Empreendedora' tem sido o objetivo de muitas faculdades e universidades (KIM; PARK, 2019) this relationship is analyzed along with the moderating effect of the home environment. Design/methodology/approach: The structural equation model was applied to a sample of university students (736 respondents. Para isso se concretize, há a necessidade de diminuir a lacuna entre o que as universidades ensinam e o que os estudantes podem aplicar em suas vidas, pois os programas de ensino estão apresentando ementas mais focadas na teoria e pouco voltadas ao ensino prático (CASTRO; SCHEEDE; ZERMEÑO, 2019). Essas abordagens tida tradicionais, apresenta o educador o papel de transmissor do conhecimento e os alunos respectivamente os receptores (MIDDLETON; DONNELLON, 2014; PROCHÁZKOVÁ; HOROVÁ, 2011; SHARMA, 2015). O ensino inclui: cronograma e desenho curricular, juntamente com o desenvolvimento de programas de estudo, tarefas, avaliações; a facilitação inclui ainda: ensino, diálogo e feedback (LIMA *et al.*, 2015; SONG *et al.*, 2015). Figura 3, traz uma representação através de quadro sobre os aspectos pessoais e genéricos da educação empreendedora, em que o modelo dos aspectos fornece uma estrutura para a gestão do ensino nas instituições educacionais tanto genérico como pessoal, esse modelo corresponde na prática, a educação empreendedora em saber o que, como e porque fazer (KRAUS *et al.*, 2019). Esse conhecimento passa pela conceituação prática de atividades, assim como criar guias e ferramentas de simulação, imersão e demonstração na aplicação dos meios nos próprios processos.

Aspecto	Saber o que: Conhecimento do que precisa ser feito.	Saber como: Conhecimento para realização e atividades empreendedoras.	Saber Porque: Conhecimento que sustenta o engajamento pessoal.
Genérico	Conhecimento sobre os conceitos do empreendedorismo.	Guias e ferramentas para tornar a ação empreendedora	
	Conhecimento das atividades típicas dos processos do empreendedorismo.	Simulação de empreendedorismo	
Pessoal		Imersão no empreendedorismo	Aplicando os meios próprios ao processo empreendedor como crença de que a conquista é possível.
		Demonstração de competências empreendedoras.	Fazer sentido da própria competência empreendedora.

Figura 3 – Quadro representativo sobre os aspectos pessoais e genéricos da educação empreendedora.

Fonte: Adaptado de Williams Middleton & Donnellon (2014).

A Educação Empreendedora também consiste na compreensão de alguns outros fatores educacionais: o apoio a liderança para o empreendedorismo, a estratégia de educacional e a orientação para o mercado (CAO; JIANG, 2017). A criação de conhecimento está no cerne do desenvolvimento do empreendedorismo em economias em desenvolvimento (STADLER; SMITH, 2017). A criação de conhecimento (CC) para o Educação Empreendedora (EE) baseia-se no desenvolvimento do capital humano (CH); em circunstâncias de crescimento desigual nas economias em desenvolvimento, o desenvolvimento do CH é a única constante (CASTRO; SCHEEDE; ZERMEÑO, 2019; MIDDLETON; DONNELLON, 2014). O aproveitamento do CH para o empreendedorismo pode ser baseado em três conjuntos de proposições derivadas de um exame da relação entre CC, CH e EE, que caracterizam o papel do empreendedorismo em uma estrutura institucional holística (MANI, 2017).

Um outro modelo corresponde a gestão de benchmarking e método → expansão → aprendizagem → integração, promovendo a comunicação e o compartilhamento entre diferentes organizações continuamente, melhorando a maturidade de gestão, o desempenho operacional e a competitividade do núcleo da organização (TOMAZEVIC; TEKAVCIC; PELJHAN, 2017)development, and specific characteristics of the social unit (e.g. enterprise, public sector organisation. Assim, introduzir um modelo de educação empreendedora envolve também a inclusão de hardware e software com suporte (BEARD; HUMPHREY, 2014; FRY *et al.*, 2017). A digitalização tem gerado várias alternativas de mudanças rápidas e transformadoras visando identificar oportunidades emergentes de negócios (KRAUS *et al.*, 2019). As ferramentas digitais tende a contribui na assimilação do

conhecimento, bem como ajudar no planejamento da situação atual e o desenvolvimento do futuro (SUAREZ; CALVO-MORA; ROLDÁN, 2016).

Explorar o caminho apropriado do desenvolvimento da educação empreendedora gera estratégias futuras constante que tende a impulsionar o desenvolvimento nas organizações (FINKLE; DEEDS, 2001; ZHANG; HUANG, 2014). Esta visão de qualidade coage a atenção no crescimento de cada aluno, gerando o desenvolvimento interno na forma eficaz (BARNARD; PITTZ; VANEVENHOVEN, 2018), ver Figura 4. O Modelo conceitual para a educação empreendedora, no qual se consolida através de seis fases, no seu planejamento é realizado as análises, objetivos, metas, responsabilidades e estrutura do processo. Após isso, a atualização e organização através da liderança e comunicação está diretamente ligada a execução de tarefas e controle da organização, que por sua vez remete ao controle do negócio fechando assim o ciclo da educação empreendedora.

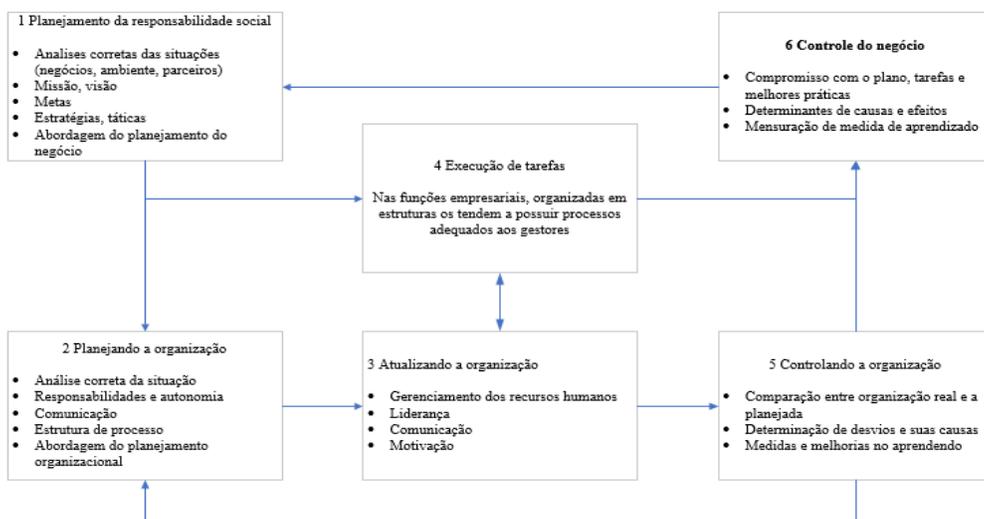


Figura 4 – Modelo conceitual para a educação empreendedora.

Fonte: Adaptado de Based on Rozman (2012) and Rozman and Sitar (2007).

A educação tem um papel importante na promoção do espírito empreendedor (BAIDI; SUYATNO, 2018; HEGARTY, 2006). Produzindo assim, um empreendedor, com potencial de oferecer oportunidades mais amplas e que tendem a gerar a ambição empreendedora (KARAJIC, 2015; ROBERTS *et al.*, 2014). Por outro lado, o cultivo da educação empreendedora precisa ser melhorado para a geração mais jovem e que compõem a era da informação/tecnologia. Iniciando por uma infraestrutura completa de unidades e organizações para a educação empreendedora que contemplem todos os aspectos do

empreendedorismo e processos de desenvolvimento inovador (GERBA, 2012; YU, 2018). Essa infraestrutura pode incluir centro de empreendedorismo, incubadora, aceleradores, escritório de patentes, alianças industriais etc (BAE *et al.*, 2014; HASSAN, 2012).

Outros métodos práticos de educação empreendedora podem incluir atividades práticas baseadas em métodos como simulação de *startups*, jogos empresariais, competições escolares e pensamento crítico baseado na prática reflexiva (DOBELL; INGLE, 2009; LIMA *et al.*, 2015). Esses métodos contribuem para o aumento da capacidade de absorção teórica do conteúdo no processo de aprendizagem, ao promover eficácia no desenvolvimento das habilidades empreendedoras entre os estudantes (KIM; PARK, 2019).

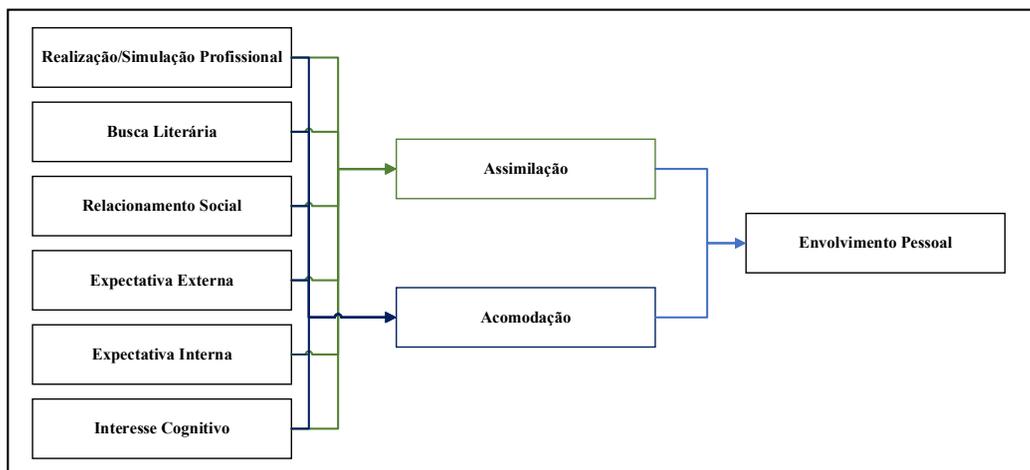


Figura 5 – Influência das motivações na Educação Empreendedora.

Fonte: Adaptado de Kim e Park (2019).

As motivações por trás do ensino da educação empreendedora passam realização/profissional do aluno, como também o envolvimento pessoal, relacionamento social, expectativa externa e interna. Esse ensino influi ao mesmo tempo na assimilação e acomodação, sendo esses fatores o propicia ao envolvimento pessoal para a aprendizagem. De modo que as atividades extracurriculares tem criando também um grande efeito no aluno (CUI; SUN; BELL, 2019). Há ainda a necessidade as instituições de ensino visem o aumento do uso de tecnologia da informação para atrair, admitir, instruir, avaliar e apoiar o estudante. No entanto, educação empreendedora não garante o sucesso empresarial, mas pode, ao menos, permitir que os indivíduos compreendam e gerenciem os riscos referentes a atividades empreendedoras.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de programas de empreendedorismo tem sido fomentado pelo aumento de sua popularidade; do status concedido aos empreendedores; e do reconhecimento empresarial na economia de um país. Mesmo assim, fora do campo das ciências sociais e aplicadas as instituições tem sido, e muitos ainda permanecem bastantes céticos quanto à validade do empreendedorismo como um campo acadêmico. Essa preocupação reflete também na governança em economias em desenvolvimento, pois tem dado pouca atenção a importância da educação empreendedora como forma de qualificar profissionalmente o estudante.

Assim sendo, ficou evidente que: (1) a qualidade da educação empreendedora afeta positivamente a intenção pessoal, já a auto eficácia empreendedora desempenha o papel mediador no processo; (2) a relação entre a qualidade da educação empreendedora e a auto eficácia é afetada pela orientação empreendedora, em que quanto maior o nível de orientação, maior a relação positiva entre a qualidade da educação e a auto eficácia; (3) quanto mais forte for o nível de orientação empreendedora, mais forte será o efeito mediador entre a auto eficácia e as intenções. A educação empreendedora tem uma influência significativa na formação da capacidade, que na prática precede o espírito empreendedor e estabelece a consciência empreendedora dos alunos com resultados na maioria das vezes posterior ao curso.

Limitações encontrada nesse estudo remete aos guias pela educação empreendedora remetem ao ambiente universitário e empresarial de alguns anos atrás, ainda são os únicos considerados relevantes para a estudo. Isso pode ser simplesmente emblemático da natureza educacional disponível. Trazer as informações mais recentes para estudos é claramente uma necessidade, considerando a rápida expansão da tecnologia e meios de comunicação existente para o ensino da educação empreendedora. Sugere-se uma reformulação contínua no ensino formal, com o intuito de fornecer aos alunos uma formação empreendedora, assim como de incentivar aqueles que já são empresários a buscarem constante renovação de conhecimentos para uma gestão mais profissionalizada. O uso de diferentes abordagens metodológicas em estudos futuros pode aumentar ainda mais a compreensão e, portanto, será útil conduzir estudos usando análises estatísticas multivariadas, bem como métodos qualitativos inovadores sobre a difusão da educação empreendedora.

AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- AZIZI, M.; MAHMOUDI, R. Learning outcomes of entrepreneurship education: Entrepreneurship education for knowing, doing, being, and living together. **Journal of Education for Business**, v. 94, n. 3, p. 148–156, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1502139>>.
- BAE, T. J. *et al.* The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 38, n. 2, p. 217–254, 2014.
- BAIDI, S.; SUYATNO, Y. Effect of entrepreneurship education, self efficacy and need for achievement toward students entrepreneurship intention: Case study in FEBI, Iain Surakarta, Indonesia. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 21, n. 2, 2018.
- BARNARD, A.; PITZ, T.; VANEVENHOVEN, J. Entrepreneurship education in U.S. community colleges: a review and analysis. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 26, n. 2, p. 190–208, 23 abr. 2018. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JSBED-06-2018-0178>>.
- BEARD, D. F.; HUMPHREY, R. L. Alignment of University Information Technology Resources With the Malcolm Baldrige Results Criteria for Performance Excellence in Education: A Balanced Scorecard Approach. **Journal of Education for Business**, v. 89, n. 7, p. 382–388, 3 out. 2014. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08832323.2014.916649>>.
- BIOLCHINI, J. C. A. DE A. *et al.* Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. **Advanced Engineering Informatics**, v. 21, n. 2, p. 133–151, 2007.
- BRERETON, P. *et al.* Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. **Journal of systems and software**, v. 80, n. 4, p. 571–583, 2007.
- CAO, Y.; JIANG, H. An Empirical Study on the Quality of Entrepreneurship Education based on Performance Excellence Management. **Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education**, v. 13, n. 8, p. 5663–5673, 22 ago. 2017. Disponível em: <<http://www.journalsssystem.com/ejmste/An-Empirical-Study-on-the-Quality-of-Entrepreneurship-Education-based-on-Performance,76573,0,2.html>>.
- CASTRO, M. P.; SCHEEDE, C. R. R.; ZERMEÑO, M. G. G. The impact of higher education on entrepreneurship and the innovation ecosystem: A case study in Mexico. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 20, 2019.
- CUI, J.; SUN, J.; BELL, R. The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial mindset of college students in China: The mediating role of inspiration and the role of educational attributes. **International Journal of Management Education**, n. April, p. 100296, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.04.001>>.
- DOBELL, D. C.; INGLE, S. A. Pathways to participation: A comparative study of community college entrepreneurial educational programs in the United States and Ireland. *Community College Models*. [S.l.]: Springer, 2009. p. 481–499.
- DUKHON, A. *et al.* How Entrepreneurship Education Programs Affect the Development of Small Businesses in Russia: Empirical Analysis in Regional Contexts. **Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow**, n. 2, p. 139–172, 2018.

FARASHAH, A. D. The process of impact of entrepreneurship education and training on entrepreneurship perception and intention: Study of educational system of Iran. **Education and Training**, v. 55, n. 8-9, p. 868–885, 2013.

FAYOLLE, A.; GAILLY, B. From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. **Journal of European Industrial Training**, v. 32, n. 7, p. 569–593, 2008.

FAYOLLE, A.; GAILLY, B.; LASSAS-CLERC, N. Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. **Journal of European industrial training**, v. 30, n. 9, p. 701–720, 2006.

FINKLE, T. A.; DEEDS, D. Trends in the market for entrepreneurship faculty, 1989–1998. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 6, p. 613–630, nov. 2001. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0883902699000518>>.

FRY, L. W. *et al.* Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, v. 14, n. 1, p. 22–47, 2 jan. 2017. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14766086.2016.1202130>>.

GERBA, D. T. The context of entrepreneurship education in Ethiopian universities. **Management Research Review**, v. 35, n. 3/4, p. 225–244, 2012.

GORMAN, G.; HANLON, D.; KING, W. Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review. **International small business journal**, v. 15, n. 3, p. 56–77, 1997.

HASSAN, M. A. Appraisal of Entrepreneurship Education of Adekunle Ajasin University, Nigeria on the Production of Small and Medium Scale Industrialists. **The International Journal of Learning: Annual Review**, v. 18, n. 8, p. 79–96, 2012. Disponível em: <<https://cgscholar.com/bookstore/works/appraisal-of-entrepreneurship-education-of-adekunle-ajasin-university-nigeria-on-the-production-of-small-and-medium-scale-industrialists>>.

HEGARTY, C. It's not an exact science: teaching entrepreneurship in Northern Ireland. **Education+ Training**, v. 48, n. 5, p. 322–335, 2006.

KARAJIC, D. Human Capital Dimension in Entrepreneurship Development - Croatian Experience. **4. Medunarodni Znanstveni Simpozij Gospodarstvo Istocne Hrvatske - Vizija I Razvoj**, p. 571–578, 2015.

KATZ, J. A. The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876–1999. **Journal of business venturing**, v. 18, n. 2, p. 283–300, 2003.

KIM, M.; PARK, M. J. Entrepreneurial education program motivations in shaping engineering students' entrepreneurial intention: The mediating effect of assimilation and accommodation. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 11, n. 3, p. 328–350, 2019.

KRAUS, S. *et al.* Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 25, n. 2, p. 353–375, 2019.

KURATKO, D. F. The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 577–598, set. 2005. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>>.

LIBERATI, A. *et al.* The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. **PLoS medicine**, v. 6, n. 7, 2009.

LIMA, E. *et al.* Opportunities to improve entrepreneurship education: Contributions considering Brazilian challenges. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 4, p. 1033–1051, 2015.

MANI, M. Aspects of entrepreneurship education in higher education institutes. ago. 2017, [S.l.]: IEEE, ago. 2017. p. 1–3. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/8284346/>>.

MCMULLAN, W. E.; LONG, W. A. Entrepreneurship education in the nineties. **Journal of Business Venturing**, v. 2, n. 3, p. 261–275, 1987.

MIDDLETON, K. W.; DONNELLON, A. Personalizing Entrepreneurial Learning: A Pedagogy for Facilitating the Know Why. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 4, n. 2, p. 167–204, 8 jan. 2014. Disponível em: <<https://www.degruyter.com/view/j/erj.2014.4.issue-2/erj-2013-0040/erj-2013-0040.xml>>.

MITRA, J.; ABUBAKAR, Y. A.; SAGAGI, M. Knowledge creation and human capital for development: the role of graduate entrepreneurship. **Education + Training**, v. 53, n. 5, p. 462–479, 28 jun. 2011. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00400911111147758>>.

O'DWYER, B.; MCGOWAN, P.; HAMPTON, A. Some reflections from the Entrepreneurship Educator's Mirror*. **AISHE**, v. 8, n. 1, p. 2521–25225, jun. 2016. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1293255805000658>>.

PAÇO, A. M. F. *et al.* Behaviours and entrepreneurial intention: Empirical findings about secondary students. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 9, n. 1, p. 20–38, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10843-010-0071-9>>.

PETERMAN, N. E.; KENNEDY, J. Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 2, p. 129–144, 4 mar. 2003. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1046/j.1540-6520.2003.00035.x>>.

PLOUM, L. *et al.* Educating for self-interest or -transcendence? An empirical approach to investigating the role of moral competencies in opportunity recognition for sustainable development. **Business Ethics: A European Review**, v. 28, n. 2, p. 243–260, abr. 2019. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/beer.12214>>.

PROCHÁZKOVÁ, P. T.; HOROVÁ, M. Entrepreneurship Development through Entrepreneurship Education with Special Emphasis on the Role of Business Incubators: Evidence from the Czech Republic. 2011, [S.l.]: Academic Conferences International Limited, 2011. p. 75.

ROBERTS, J. *et al.* The Challenges of Infusing Entrepreneurship within Non-Business Disciplines and Measuring Outcomes. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 4, n. 1, p. 1–12, 8 jan. 2014. Disponível em: <<https://www.degruyter.com/view/j/erj.2014.4.issue-1/erj-2013-0080/erj-2013-0080.xml>>.

ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. **Psychological monographs: General and applied**, v. 80, n. 1, p. 1, 1966.

SHARMA, L. A review of the role of HEI's in developing academic entrepreneurship: an evaluative study of Uttarakhand state, India. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 7, n. 2, p. 168–188, 2015.

SOLOMON, G. T.; DUFFY, S.; TARABISHY, A. The state of entrepreneurship education in the United States: A nationwide survey and analysis. **International journal of entrepreneurship education**, v. 1, n. 1, p. 65–86, 2002.

SONG, W. *et al.* Exploration of ways in Ideological and Political Education in University and Research on Entrepreneurship Education. 2015, Paris, France: Atlantis Press, 2015. Disponível em: <<http://www.atlantis-press.com/php/paper-details.php?id=21416>>.

STADLER, A.; SMITH, A. M. J. Entrepreneurship in vocational education: A case study of the Brazilian context. **Industry and Higher Education**, v. 31, n. 2, p. 81–89, 2017.

SUAREZ, E.; CALVO-MORA, A.; ROLDÁN, J. L. The role of strategic planning in excellence management systems. **European Journal of Operational Research**, v. 248, n. 2, p. 532–542, jan. 2016. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0377221715006414>>.

TOMAZEVIC, N.; TEKAVCIC, M.; PELJHAN, D. Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 28, n. 5-6, p. 578–599, 2017.

TURKER, D.; SELCUK, S. S. Which factors affect entrepreneurial intention of university students? **Journal of European Industrial Training**, v. 33, n. 2, p. 142–159, 27 fev. 2009. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/03090590910939049>>.

YU, C. W. C. W. Understanding the ecosystems of Chinese and American entrepreneurship education. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 21, n. 2, p. 1–18, 2018. Disponível em: <<https://search.proquest.com/docview/2046093123?accountid=14468>>.

ZHANG, F. *et al.* How entrepreneurial learning impacts one's intention towards entrepreneurship. **Chinese Management Studies**, v. 13, n. 1, p. 146–170, abr. 2019. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/CMS-06-2018-0556>>.

ZHANG, W.; JIANG, Y.; TANG, X. University Innovation & Entrepreneurship Ecosystem for Engineering Education: A Multi-case Study of Entrepreneurship Education in China. 2018.

ZHANG, Y.; HUANG, Z. H. Identifying risks inherent in farmer cooperatives in China. **China Agricultural Economic Review**, v. 6, n. 2, p. 335–354, 2014.

CAPÍTULO 18

USABILIDADE DOS PORTAIS CORPORATIVOS DIRECIONADOS À COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

Data de aceite: 01/12/2020

Marcos Vinícius Mendonça Andrade

Universidade Federal Fluminense
Rio de Janeiro – Brasil
<http://lattes.cnpq.br/0735082959494528>

Sandra Lopes Coelho

Universidade Federal Fluminense
Niterói – Brasil
<http://lattes.cnpq.br/9916133232661635>

Anderson Alves Vianna

Instituto Infnet
Rio de Janeiro – Brasil
<http://lattes.cnpq.br/1902379613323001>

RESUMO: Este trabalho tem como propósito analisar o contexto virtual de um Sistema de Bibliotecas Universitárias - o Portal e a interface de pesquisa - que atenda a uma ampla comunidade de usuários. A partir de uma revisão bibliográfica, segue-se pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso onde se estuda o Portal Corporativo de um sistema de Bibliotecas Universitárias, bem como a interface do catálogo online. Demonstra os paradigmas que nortearam sua concepção, construção, categorização e questões relacionadas ao *design*, acessibilidade e usabilidade. Destaca a importância destas interfaces no contexto acadêmico como forma de garantir a autonomia do usuário e condução ao letramento informacional.

1. Castells[6] define a **Sociedade do Conhecimento** como a primeira sociedade humana onde o crescimento é potencialmente ilimitado. O conhecimento difere de todos os outros meios de produção, uma vez que não pode ser herdado ou concedido. Ele necessariamente precisa ser adquirido e assimilado por cada indivíduo.

PALAVRAS-CHAVE: Usabilidade, Acessibilidade, Bibliotecas Universitárias, Acesso à informação, Letramento Informacional.

ABSTRACT: This paper aims to analyze the virtual context of a University Library System - the Portal and the research interface - that serves a wide community of users. Based on a bibliographical review, a qualitative research of the type of case study where the Corporate Portal of a system of University Libraries is studied, as well as the online catalog interface is followed. It demonstrates the paradigms that guided its construction, the categories, technological options and issues related to design, accessibility and usability. It emphasizes the importance of these interfaces in the academic context as a way of guaranteeing the user's autonomy and conducting to the information literacy.

KEYWORDS: Usability, Accessibility, University Libraries, Information Literacy, User-centered Design.

1 | INTRODUÇÃO

No contexto da Sociedade do Conhecimento¹, o surgimento dos mais diversos aparatos tecnológicos vem transformando hábitos, formas e atitudes em praticamente todos os aspectos sociais, econômicos e culturais. É perceptível que o final do século XX e início do século XXI são delineados pela explosão da produção científico-tecnológica a

qual abre inúmeras possibilidades para criação, modificação e produção do conhecimento. Essa explosão é catalisada pela interconexão mundial, formando uma rica e complexa “teia” de inter-relações em que são quebradas as barreiras de comunicação, tornando as distâncias irrelevantes[6]

As tecnologias da informação e comunicação, ou simplesmente TIC, oferecem uma infraestrutura que permite a interação em rede de seus integrantes. A tecnologia passa a permear toda a atividade humana, aplicando sua lógica de redes em qualquer sistema ou conjunto de relações.

Andrade e Santos [2] afirmam que a revolução tecnológica conduziu o desenvolvimento da área de comunicação e gerenciamento de dados e informações gerando um volume de conhecimento sem precedentes na história. Em nenhuma outra época, segundo os autores, a produção e registo do conhecimento foram tão intensas como nos dias de hoje, como também em nenhuma outra época a sua aplicação assumiu papel tão preponderante. Demonstram ainda que utilização maciça de TI tem ainda outros papéis importantes. Por meio dela pode-se consolidar uma parceria com a sociedade no controle social das ações das organizações públicas; divulgar mais facilmente informações sobre as organizações; produtos e serviços oferecidos, dados estatísticos, campanhas de interesse coletivo, aplicação de recursos públicos, entre outros.

Castells [6] destaca a necessidade de uma crescente interação e diálogo entre a universidade e a sociedade, de forma a possibilitar que as pesquisas e os saberes produzidos na academia possam, se concretizar em projetos e tecnologias que sejam relevantes para a coletividade. Parte do pressuposto de que as TIC têm tido importante participação nos arranjos do mundo contemporâneo e, conseqüentemente, na constituição de um novo cenário que se apresenta.

Nesse sentido, as universidades, enquanto instituições apoiadas nos pilares “pesquisa, ensino e extensão” deverão ir ao encontro da constante modernização. Tão útil quanto a tecnologia possa parecer, as Instituições de Ensino Superior devem perceber que seu primordial papel é o de proporcionar aos alunos o básico de que precisam: o acesso às comunidades, onde a informação é compartilhada e dos recursos.

Viver na sociedade atual significa conviver com abundância e diversidade de informações, e a tecnologia é o instrumento que facilita o acesso a esse universo informacional amplo e complexo, bem como a seu uso para o acesso ao local e a distância dessas comunidades. E, a biblioteca universitária enquanto instância que possibilita à universidade atender às necessidades informacionais da comunidade acadêmica e da sociedade em geral, através do exercício de função educativa, ao orientar os usuários na utilização da informação, pode desempenhar papel preponderante no acesso amplo ao conhecimento que seja realmente útil em cada um dos contextos que se fizer necessário.

Evidentemente que as Bibliotecas Universitárias cuja característica enquanto unidade de negócio é a prestação de serviços (cada vez mais personalizados e disponibilizados de

forma virtual), precisa dispor de interfaces que garantam a qualidade e eficácia no acesso à informação.

Sob a perspectiva da qualidade que estas interfaces devam apresentar aos usuários (ou clientes) no contexto universitário, a presente pesquisa tem por objetivo estudar e analisar o contexto virtual de um Sistema de Bibliotecas Universitárias que atenda a uma ampla comunidade de usuários, considerando os seguintes aspectos: Qualidade, *Design*, Acessibilidade e Usabilidade.

2 | PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa com objetivos exploratórios e descritivos, pois se tem a pretensão de investigar, analisar, refletir e interpretar a realidade à medida que se procure entendê-la [13].

Por se tratar de um trabalho cujo objetivo será investigar e documentar uma situação concreta, além da revisão de literatura, optou-se pelo Estudo de Caso, pois este se caracteriza como uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

E, enquanto método qualitativo consiste geralmente em uma forma de aprofundar uma unidade individual. É adequado para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado. YIN[21]

Possibilita a compreensão da generalidade dos objetos ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa. O princípio da generalização dos resultados deste estudo será garantido em função da aplicação de critérios de categorização e análise amplamente descritos na literatura, como por exemplo, o Método de Avaliação Heurística proposto por Nielsen [15].

A pesquisa terá como campo empírico o Portal do Sistema de Bibliotecas e Arquivos da Universidade Federal Fluminense, em especial a interface do catálogo eletrônico de busca e recuperação de informações e de serviços *online*, o Pergamum UFF, implantado em novembro de 2013 e desde então em funcionamento.

2.1 O universo da pesquisa

Criada pela Lei nº 3.848, de 18 de dezembro de 1960, a Universidade Federal Fluminense (UFF) é uma instituição pública, mantida com recursos da sociedade e tem como missão “promover a formação de um cidadão imbuído de valores éticos que, com competência técnica, contribua para o desenvolvimento econômico auto-sustentado do Brasil”. [19]

A sede da UFF encontra-se na cidade de Niterói – no Estado do Rio de Janeiro – onde está a maioria dos campi da universidade e das unidades isoladas: Faculdade de Direito, Faculdade de Economia, Faculdade de Veterinária, Faculdade de Farmácia, os

Campi do Gragoatá, Praia Vermelha e Valonguinho, Instituto de Arte e Comunicação Social e Escola de Enfermagem. Também estão em Niterói a Reitoria e o Hospital Universitário Antônio Pedro, no qual se localizam a Faculdade de Medicina e o Instituto de Saúde da Comunidade. Está presente, também, em sete municípios do interior do Estado: Angra dos Reis, Campos dos Goytacazes, Nova Friburgo, Rio das Ostras, Macaé, Petrópolis, Santo Antônio de Pádua e Volta Redonda.

Para atender aos 325 cursos de graduação e pós-graduação oferecidos atualmente na cidade de Niterói e nos municípios do interior, a UFF tem um Sistema com 29 bibliotecas que são coordenadas técnica e administrativamente pela SDC, órgão suplementar subordinado ao Gabinete do Reitor (GAR), que tem como missão organizar, preservar e dar acesso à informação, fornecendo produtos e serviços que apoiem as atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Universidade.

Além das bibliotecas, fazem parte do organograma da SDC: Coordenação de Bibliotecas (CBI); Coordenação de Arquivos (CAR); Coordenação de Gestão e Difusão da Informação (CGDI) e Secretaria(SA).

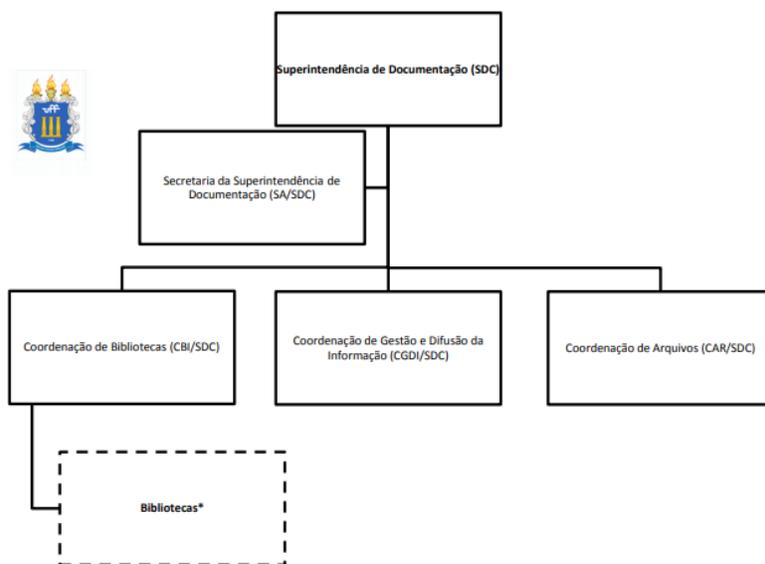


Figura 1 – Sistema SDC/UFF – Visão geral

Destaca-se que a Coordenação de Bibliotecas é responsável pela gestão das ações que visem à organização e disseminação da informação no âmbito das bibliotecas da Universidade; normalização da representação descritiva e temática de documentos visando à padronização da base de dados que compõe o catálogo eletrônico da SDC; gestão do software de automação do acervo e dos serviços prestados pelas bibliotecas.

3 I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ESTUDOS RELACIONADOS

Trabalhos sobre usabilidade dos portais corporativos de Bibliotecas Universitárias e interfaces de catálogos virtuais de acesso à serviços e informações não são muito comuns. Estudos como os de Grossi [11]; Dutra; Ohira [10] e Krzyzanowski; Imperatriz; Rosetto [12] apontam no sentido de analisar sistemas e *softwares* destinados ao gerenciamento de bibliotecas universitárias não tendo como foco questões ligadas à usabilidade, critérios e análises de interfaces.

Demonstrando que poucos são os estudos científicos relacionados aos contextos de avaliação sobre a usabilidade destes portais e serviços virtuais ofertados por um Sistema de Bibliotecas Universitárias com foco na autonomia do usuário, bem como a falta de divulgação de trabalhos relacionados e experiências institucionais sobre este tipo de análise, dentre outras ponderações.

Em relação às Bibliotecas Universitárias, percebe-se que uma das mais profundas e indispensáveis mudanças no que tange ao papel destas instituições é a transferência do foco nos acervos para o foco no usuário e em seu comportamento que conduzam à autonomia em direção ao letramento informacional.

Nesse sentido, Coelho; Andrade [7] relatam que *letramento informacional* pode ser entendido como uma capacidade essencial, necessária aos cidadãos para se adaptar à cultura digital e à sociedade do conhecimento. Implicaria fundamentalmente que as pessoas se apropriem da capacidade de entender suas necessidades de informação e de localizar, selecionar e interpretá-las de acordo com seus contextos de aprendizagem.

Considerados como uma das ferramentas que podem contribuir na autonomia dos usuários no contexto acadêmico, os portais corporativos se constituem como instrumento de trabalho onde informações variadas serão acessadas por pessoas com diversos perfis e com amplo controle, tendo como premissa “entregar a informação certa a pessoa certa no momento certo”.

Em relação ao Portal Corporativo do Sistema de Bibliotecas e Arquivos da UFF, é possível, por exemplo, a partir das transações de circulação do acervo e dos padrões de buscas criar um sistema que aponte aos usuários recomendações de leitura, disponibilidade de itens ou ainda informações que agreguem valor e se estabeleça uma relação de utilidade, confiança e relevância por parte destes usuários.

Mesmo se caracterizando como soluções flexíveis, os Portais Corporativos devem possuir algumas funcionalidades básicas que necessariamente devam ser contempladas. Silva Junior [18] destacam como funcionalidades mais relevantes: a gestão de documentos, a colaboração, a personalização.

Na mesma perspectiva, Dias [9] enfatiza como funcionalidades básicas a segurança, a fácil administração e o acesso dinâmico aos recursos informacionais, dentre outros, como listado no quadro 1 a seguir:

Funcionalidade Requisito	Características
Gestão de documentos	Envolve a organização sistematizada e automatizada, interna e externa, de documentos ao longo do tempo, através de algum tipo de banco de dados.
Colaboração	Correspondem a aplicações que possibilitam interações entre seres humanos utilizando sistemas de software. A colaboração é obtida através de ferramentas de colaboração e comunicação.
Personalização	Permite a um usuário escolher o tipo de informação ou aplicação que deseja que apareça em sua página pessoal. É considerada como o grande diferencial dos Portais Corporativos, quando comparados a sistemas de gestão de conteúdo ou de colaboração, porque são mais flexíveis e proporcionam uma interface mais atrativa, intuitiva e fácil de usar.
Segurança	Obtida através de técnica de autenticação (através de <i>login</i> e senha, por exemplo) que permite ao usuário autenticar-se apenas uma vez e ganhar acesso a múltiplas aplicações web.
Fácil administração	O portal deve prover meios de gerenciar e monitorar o funcionamento do portal de forma dinâmica e centralizada
Acesso dinâmico aos recursos informativos	Permitir o acesso dinâmico às informações disponibilizadas fazendo com que os usuários sempre tenham à mão informações atualizadas.

QUADRO 1 – Funcionalidades e requisitos elementares dos Portais Corporativos

Fonte: Adaptado de Silva Junior [18] e Dias [9]

No que se refere à usabilidade, a Norma ISO 9241-112/2017 delimita como a capacidade que um sistema baseado na interação oferece ao seu usuário um contexto de operação que permita a realização de tarefas a que se propões de maneira agradável e eficiente. Detalha como identificar a informação necessária a ser considerada na especificação ou avaliação de usabilidade de um dispositivo de interação visual em termos de medidas de desempenho e satisfação do usuário atendendo os seguintes critérios:

- **Contexto de uso** – usuários/clientes, rotinas, infraestrutura e ambiência na qual o produto será utilizado;
- **Eficácia** – precisão com que os usuários atingem seus objetivos e atendam a sua demanda por informação garantindo os resultados esperados.
- **Eficiência** – precisão com que os usuários atingem seus objetivos, em relação ao esforço e ao tempo dispendido no processo; e,
- **Satisfação** – conforto visual e aceitação do produto

A garantia da Acessibilidade e a Usabilidade nos portais deve se fundamentar na interação Homem X Computador. Nesse sentido, procura-se compreender porque as pessoas fazem uso (ou não) os computadores, qual o grau de dificuldade do acesso que possuem ou sua facilidade para tal, projetar produtos com base na linguagem do usuário, trabalhar com processos mentais humanos – processos cognitivos e preocupação em

desenvolver produtos com tecnologias compatíveis e acessíveis com quem vai utilizá-los [4]

4 | O PERGAMUM/UFF

As primeiras iniciativas de informatização no Sistema de Bibliotecas da UFF remontam à década de 1990, quando a informatização do acervo era vista como uma grande necessidade e, com esse objetivo, buscou-se a capacitação dos bibliotecários para utilização do software Micro CDS/ISIS², desenvolvido pela UNESCO para formação e controle de bases bibliográficas.

O processo de automação das bibliotecas foi consolidado no ano de 2001, com a aquisição e implantação do software Biblioteca Argonauta®. Este processo propiciou a implantação de um catálogo único com acesso remoto ao acervo de todas as unidades via Internet, a formação de um cadastro de usuários unificado, o controle global dos empréstimos realizados e a sistematização do processamento técnico.

Considerando a teoria do ciclo de vida dos sistemas informatizados proposto por Rowley [17] e a situação do software Biblioteca Argonauta®, na época com várias dificuldades operacionais, a CBI concluiu que o software estava em fase de deterioração. Além disso, mudanças ocorridas no ambiente apontavam para a necessidade de substituição do software, entre elas a necessidade de melhoria na prestação de serviços adequados às novas exigências do usuário final, presencial ou virtualmente; e a integração do software de gestão das bibliotecas a outros sistemas institucionais.

A gestão de software em bibliotecas é fator crítico de sucesso que afeta a qualidade dos serviços prestados à comunidade. São necessárias ações que garantam a utilização plena dos recursos do software, assim como a capacitação dos profissionais responsáveis pela operação do sistema.

O Pergamum é um sistema informatizado de gerenciamento de dados que contempla as principais funções de uma biblioteca. O sistema funciona de forma integrada e tem como objetivo facilitar a gestão em diversos tipos centros de informação: arquivos, museus e bibliotecas, melhorando a rotina diária dos seus usuários e tendo como premissa o provimento de acesso à informação para a comunidade acadêmica.

2. O **Micro CDS / ISIS** foi um software avançado de armazenamento e recuperação de informações não-numéricas desenvolvido pela UNESCO de 1985 a 2005, para atender as necessidades diversas instituições para poder se agilizar suas atividades de processamento de informações usando recursos de microinformática. (UNESCO. Disponível em: <http://en.unesco.org/node/264269>)



Figura 2- Interface do Catálogo Pergamum/UFF

Importante destacar que a implantação do Pergamum, em novembro de 2013, foi a *segunda fase* do Projeto de Modernização, que além da atualização tecnológica do software, teve como objetivos: o aperfeiçoamento dos processos internos das bibliotecas do sistema e a ampliação dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

5 | CATEGORIAS ANALISADAS

As categorias analisadas neste trabalho foram as seguintes: **Design, Acessibilidade**, adaptando-se critérios estabelecidos na NBR ISO/IEC 9126; **Usabilidade**, a partir do modelo proposto por Hansen, e, os **Princípios de Acessibilidade da W3C e Usabilidade** adaptado de Nielsen[14; 15]

5.1 **Design, Acessibilidade e Usabilidade: os parâmetros de qualidade**

Em relação aos parâmetros de qualidade que podem ser adaptados para avaliação do design e acessibilidade dos portais e suas interfaces, destacam-se conjunto de normas NBR ISO/IEC 9126 e ISO/IEC 14598 que definem padrões de avaliação de software – não especificamente análise com este propósito.

No ano de 2011, esse conjunto de normas foi revisado e ampliado e passaram a integrar conjunto de normas da família ISO 25000 – *Engenharia de software - Requisitos e Avaliação da Qualidade de Produto de Software – Requisitos de qualidade*.

Para fins de exemplo e contextualização, o grupo de normas NBR ISO/IEC 9126 definiu seis características elementares que servem de parâmetros de qualidade no desenvolvimento de um sistema que são: **Funcionalidade, Usabilidade, Confiabilidade, Eficiência, Manutenibilidade e Portabilidade** [3]. Da concepção à implementação do Portal da SDC essas características foram consideradas.

5.2 Acessibilidade e Usabilidade

Em relação à acessibilidade, Andrade; Vianna [4] demonstram que uma determinada página para ser considerada com boa acessibilidade, esta deva ser eficiente no carregamento tornando a taxa de abandono menor. Para tanto é recomendável a adoção do padrão CSS (*Cascading Style Sheets*) ou folhas de estilos. Desta maneira o carregamento das páginas fica mais ágil, eficiente e independente do modo de conexão do usuário.

Com a adoção das folhas de estilos, há possibilidade de transformar um site comum em site responsivo, ou seja: multi-plataforma. Para isso utiliza-se a técnica de “Style Switcher” que combina CSS e JavaScript para “trocar” a aparência da página conforme dispositivo utilizado pelo usuário tornando-o mais atrativo, de fácil utilização e interação. Importante que medir a usabilidade de uma interface envolve questões sobre a facilidade de seu uso como instrumento de trabalho, tendo como um dos principais indicadores a redução do tempo necessário para aprendermos a utilizar o sistema [8].

The image shows a screenshot of the SDC website. At the top, there is a header with the SDC logo (Superintendência de Documentação - Sistema de Bibliotecas e Arquivos) and the UFF logo (Universidade Federal Fluminense). Below the header is a navigation bar with tabs for 'INSTITUCIONAL', 'COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS', 'COORDENAÇÃO DE ARQUIVOS', 'SERVIÇOS', and 'PRA VOCÊ PROFISSIONAL'. A central content area features a 'Notícias' section with three articles: 'Pergamum mobile | Problemas de acesso', 'Mínicurso sobre apresentação de trabalhos acadêmicos...', and 'Curso Geral de Propriedade Intelectual | EAD'. To the right of the news section is a 'pergamum-uff' logo. The footer contains contact information, including 'Atendimento', 'Endereço', and 'Telefones/Emails'.

Figura 3 – Portal da SDC – visão geral

Ainda há que se considerar a perspectiva a partir da Experiência de Usuário (UX) para que possamos compreender o processo de construção de um Portal que atenda às expectativas do cliente de maneira plena.

Nesse sentido, primeiro requisito para uma experiência padrão do usuário é entender as necessidades exatas do mesmo, sem desorganização, desconforto ou a sensação de perda de tempo. Seguidamente vem a clareza e o requinte que podem induzir um bem-estar na facilidade de uso. Importante ressaltar que a experiência do usuário vai além de fornecer aos clientes o que eles informam como necessidades.

Para atingir essa experiência de qualidade nas recomendações de um serviço como o Portal e a interface do Catálogo, deve-se buscar parceria com profissionais de várias áreas do conhecimento, incluindo o design gráfico e design de interface.

Em relação aos critérios e conceitos descritos acima, nota-se então que o Portal do Sistema de Bibliotecas e Arquivos da UFF garante os princípios da acessibilidade, pois nele são identificadas as ferramentas necessárias para os perfis de usuários, deficientes visuais e auditivos, atendendo inclusive aos requisitos elementares de acessibilidade estipulados pelo *World Wide Web Consortium* (W3C) [20].

5.3 O método de Avaliação Heurística para portais acessíveis

Para melhor compreensão da usabilidade do sistema, submeteu-se o ambiente Pergamum à avaliação heurística de Nielsen. A avaliação heurística é um termo criado por Jakob Nielsen e Rolf Molich em 1990, como método de inspeção para encontrar determinados tipos de problemas em uma interface do usuário. Deste modo apresenta-se abaixo essa análise efetuada no ambiente de uso, *logado* no sistema como cliente final (aluno).

Trata-se de uma inspeção guiada por heurísticas – princípios gerais de bom design de interface, voltado para maximizar a usabilidade do sistema. Tradicionalmente, utilizam-se 10 Heurísticas. Elas têm sido alteradas e expandidas desde a sua proposta original, para cobrir novos avanços tecnológicos e ambientes computacionais[14;15].

Na condução deste estudo, o contexto do Portal do Sistema de Bibliotecas e Arquivos da UFF e, especial, a interface do Catálogo Pergamum, segue as principais diretrizes de usabilidade listadas a seguir:

Heurística	Avaliação
Diálogos simples e naturais	Todas as imagens do Portal utilizam a ferramenta <i>title</i> que permite ao usuário a utilização de leitores de tela e “fale” do que se trata determinada imagem
Falar a linguagem do usuário	Apresenta compatibilidade com o mundo real, deixando os usuários mais ambientados no quesito facilidade de navegação.
Minimizar a sobrecarga de memória do usuário	O sistema mostra os elementos de diálogo e permitem que o usuário faça suas escolhas, sem a necessidade de lembrar um comando específico.

Consistência e Flexibilidade	Possui padronização visual em relação aos demais Portais da Universidade garantindo fácil compreensão e navegação. Flexibilidade de uso: garante o acesso e navegação a todos os perfis de usuários. São possibilitadas áreas específicas para Funcionários, Docentes ou alunos, por exemplo.
Feedback	O ambiente informa continuamente ao usuário sobre o que ele está fazendo. Estabeleceu-se o <i>gap</i> de 10 segundos como o limite para manter a atenção do usuário focalizada no diálogo.
Saídas claramente demarcadas	O usuário controla o sistema. A qualquer momento é facultado abortar uma tarefa, solicitação ou desfazer uma operação e retornar ao estado anterior.
Atalhos	Adotou-se abreviações, teclas de função, duplo clique do mouse. Os atalhos são utilizados para recuperar informações que estão numa profundidade na árvore navegacional a partir da interface principal.
Boas mensagens de erro	Linguagem clara e sem códigos. Ajudam o usuário a entender e resolver o problema. Não devem culpar ou intimidar o usuário.
Prevenir erros	Projetado para que o usuário não cometa erro de navegação e abandone o <i>Portal da SDC</i> , bem como o catálogo <i>online</i> , por não conseguir interagir e localizar e utilizar os serviços oferecidos.
Ajuda e documentação	O sistema de ajuda ao usuário e documentação é disponibilizado para facilitar, informar e assegurar o acesso aos serviços e produtos agregados ao Portal.

Quadro 2 – AVALIAÇÃO HEURÍSTICA DE NIELSEN – PERGAMUM/UFF

Fonte: Adaptado de: Nielsen [15] e Nogueira[16]

Ainda no que se refere à adoção das Heurísticas de Nielsen como parâmetro, estas preconizam que o *design* seja minimalista. A intenção do Portal da SDC é garantir a relevância da busca de informações e conteúdo para o usuário. Importante ressaltar que o método de Avaliação Heurística, mesmo sendo um dos mais adotados, não aprecia todos os critérios de avaliação de usabilidade.

Nessa representação, constata-se que o ambiente é compatível com as necessidades dos nossos usuários, fornecendo ferramentas básicas e avançadas para uma experiência eficiente e segura. Estabelece neste caso que a taxa de usabilidade e acessibilidade da ferramenta tem em seu *feedback* positivo um valor aproximado de 90%.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do Portal da SDC e o Pergamum/UFF, que além da atualização tecnológica do software, teve como objetivos: o aperfeiçoamento dos processos internos das unidades do Sistema e a ampliação dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

Através dos estudos e análises que foram consolidadas neste trabalho, garante-se a melhor compreensão dos usuários sobre as informações divulgadas, a oferta de produtos e serviços virtuais, optando-se pela clareza, objetividade e coerência com os propósitos da Instituição.

Para trabalhos futuros, deverão ser testados e avaliados sob o ponto de vista do usuário, a versão Mobile (que se encontra em processo de atualização), bem como o desenvolvimento dos estudos de usabilidade e acessibilidade sob a perspectiva dos profissionais de informação de utilização o Portal e o Pergamum enquanto ferramenta de trabalho.

Pretendeu-se demonstrar a necessidade de que o Portal do Sistema de Bibliotecas e Arquivos da Universidade Federal Fluminense seja totalmente acessível para que não haja exclusão da informação aos usuários que necessitem interagir, atuar e colaborar ambiente virtual, visando um produto final atraente, utilizável e plenamente funcional.

REFERÊNCIAS

1. ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
2. ANDRADE, M. V. M., SANTOS, A. R. Padrões espaciais em bibliotecas universitárias no contexto da sociedade do conhecimento: revendo para adequar In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 2008, São Paulo: **Anais...**, 2008.
3. ANDRADE, M. V. M.; ARAÚJO JR., C. F.; SILVEIRA, I. F. Estabelecimento de critérios de qualidade para aplicativos educacionais no contexto dos dispositivos móveis (M-Learning). **EaD em FOCO**, v. 7, n. 2, set. 2017. Disponível em: doi.org/10.18264/eadf.v7i2.466.
4. ANDRADE, M. V. M.; VIANNA, A. A. Ambiente de educação a distância direcionado à formação continuada de professores universitários: um estudo de caso. In: **Nuevas Ideas en Informática Educativa: memorias del Congreso Internacional de Informática Educativa**. Santiago: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2015. v. 11. p. 774-779. Disponível em: www.tise.cl/volumen12/TISE2016/53-61.pdf
5. CAMPELLO, B. S. **Letramento informacional**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.
6. CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação; economia, sociedade e cultura**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
7. COELHO, S.; ANDRADE, M. V. Substituição de softwares em bibliotecas: morte programada ou suicídio coletivo. In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 18., 2014, Belo Horizonte, UFMG, 2014.
8. CRESWELL, J. **Research Design: qualitative and quantitative approaches**. Thousand Oaks: SAGE, 1994.
9. DIAS, C. A. **Usabilidade na Web: criando portais mais acessíveis**. 2. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2007.
10. DUTRA, A. K. F.; OHIRA, M. L. B.. Informatização e automação de bibliotecas: análise das comunicações apresentadas nos seminários nacionais de bibliotecas universitárias (2000, 2002 e 2004). **Informação & informação**; Londrina, v.9, n.1/1, jan./dez. 2004.

11. GROSSI, M. G. R. Estudo das características de software e implementação de um software livre para o sistema de gerenciamento de bibliotecas universitárias federais brasileiras. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, ago. 2008.
12. KRZYZANOWSKI, R.F.; IMPERATRIZ, I.M. de M.; ROSETTO, M. **Subsídios para análise, seleção e aquisição de software para gerenciamento de bibliotecas**: experiência do Sistema Integrado de Bibliotecas da USP. São Paulo: SIBi/USP, 1996. (USP. Cadernos de Estudos, 5)
13. LUDKE, M. ; ANDRÉ, M. E. D. A . **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo; EPU, 1986
14. NIELSEN, J. **Usability Engineering**. Boston: Academic Press, Cambridge, MA, 1993.
15. NIELSEN, J., **Designing WEB Usability**: the practice of simplicity. New Riders Publishing, 2000.
16. NOGUEIRA, J.L.T. **Reflexões sobre métodos de avaliação de interface**. Dissertação de Mestrado em Ciência da Computação. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.
17. ROWLEY, J. **A biblioteca eletrônica**. Brasília: Briquet de Lemos, 2002.
18. SILVA JUNIOR, A. C. M. **Projeto de arquiteturas de software para portais corporativos**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2007.
19. UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017**. Niterói, 2012.
20. WORLD WIDE WEB CONSORTIUM. **User Agent Accessibility Guidelines (UAAG)**. Disponível em www.w3.org/WAI/intro/uaag.php. Acesso em jun. 2016.
21. YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAPÍTULO 19

A PERCEPÇÃO DISCENTE SOBRE A UTILIZAÇÃO DE BLOGS E MAPAS CONCEITUAIS COMO FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA ENSINO E APRENDIZAGEM

Data de aceite: 01/12/2020

Data de submissão: 14/09/2020

Rosa Amelita Sá Menezes da Motta

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Departamento de Administração Pública (DAP)
Seropédica – RJ
<http://lattes.cnpq.br/2261847197059663>

Biancca Scarpeline de Castro

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Departamento de Administração Pública (DAP)
Seropédica – RJ
<http://lattes.cnpq.br/6803897679311046>

Altemar Sales de Oliveira

Faculdade de Educação Tecnológica do Estado Rio de Janeiro (FAETERJ)
Paracambi – RJ
<http://lattes.cnpq.br/9331970387569370>

RESUMO: Este trabalho tem como propósito apresentar a análise dos resultados sobre a percepção dos alunos do curso de Administração Pública da UFRRJ quanto ao uso de mapas conceituais e a construção de blogs durante as aulas da disciplina Sistemas de Informação I. Esta investigação faz parte de uma pesquisa sobre a utilização das ferramentas de Tecnologia e Informação no ensino e aprendizagem, consideradas em abordagens pedagógicas diferentes da tradicional, de forma quantitativa e qualitativa. Os resultados apontam para o

fato de que em geral os alunos tiveram uma experiência positiva, mesmo considerando as dificuldades relatadas. É recomendável que a pesquisa continue investigando com mais detalhes determinados pontos como, por exemplo, a percepção dos discentes sobre o aspecto colaboração; aumentando o número de pesquisados, fazendo o cruzamento dos resultados com o aproveitamento do aluno e, sobretudo, procurando o ajustamento dos procedimentos e estratégias pedagógicas aos objetivos das DCNs do curso.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de Informação, Tecnologia da Informação, Construção do Conhecimento, Blogs e Mapas Conceituais.

THE DISCENT PERCEPTION ABOUT THE USE OF BLOGS AND CONCEPTUAL MAPS AS INFORMATION TECHNOLOGY TOOLS FOR TEACHING AND LEARNING

ABSTRACT: The purpose of this work is to present the analysis of the results on the perception of the students of the Public Administration course at UFRRJ regarding the use of concept maps and the construction of blogs during the classes of the discipline Information Systems I. This investigation is part of a research (quantitative) on the use of Technology and Information tools in the teaching and learning, considered pedagogical approaches different from the traditional one. The results point to the fact that in general the students had a positive experience, even considering the reported difficulties. It's recommended that the research continues to investigate in more detail certain points, such as, for example, the students' perception of the collaboration aspect; increasing

the number of respondents, crossing the results with the student's performance and, above all, looking for the adjustment of the pedagogical procedures and strategies to the objectives of the course.

KEYWORDS: Information System, Information Technology, Knowledge Building, Blogs and Concept Maps.

1 | INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) na Administração Pública pode ser evidenciada por diversos fatos. Em Vishanth (2012), por exemplo, é apresentada a evolução do governo eletrônico no Brasil a partir da transformação (com o desenvolvimento de melhores softwares e aquisição de equipamento) da TI no contexto governamental. As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) estabeleceram os conteúdos de formação básica das tecnologias da comunicação e da informação, no curso de graduação em Administração Pública.

Sabe-se que a TI também pode ser usada como uma ferramenta de aprendizagem. Existem vários trabalhos, de diversas áreas, que exploram por exemplo, a construção de blogs, como uma das estratégias pedagógicas de ensino. Além disso, mapas mentais e conceituais podem ser utilizados em atividades de sala de aula, contribuindo para facilitar a aprendizagem significativa. Por outro lado, sabe-se, com base na literatura, que os recursos mencionados ainda não foram explorados de forma significativa no processo de aprendizagem dos alunos (CHEN; BRYER, 2012).

Desta maneira, o objetivo deste trabalho é apresentar a percepção dos alunos da disciplina Sistema de Informação I da graduação em Administração Pública da UFRRJ sobre a utilização dos recursos pedagógicos mencionados (Blogs e Mapas conceituais), ao final de sua experiência de aprendizagem. A experiência relatada privilegia concepções pedagógica que vão ao encontro dos propósitos de formação enfatizados nas DCNs do curso em Administração Pública.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Diretrizes curriculares, Campo de Públicas e TI e da Comunicação.

A multiplicação dos cursos de Administração Pública (AP) a partir da década de 2000 incitou a criação do que hoje é chamado de Campo de Públicas (CP). Como destacam Pires *et al.* (2014), esse campo é uma expressão utilizada por diferentes profissionais ligados às universidades e centros de pesquisa no Brasil para designar um campo multidisciplinar de ensino, pesquisa e fazeres tecnopolíticos, voltadas para questões de interesse público, as ações governamentais e sua interação com a sociedade. Nesse contexto, a noção de “público” deixou de se restringir ao universo estatal, para abarcar os valores e interesses sociais, bem como o espaço para o exercício da democracia (AMARAL, 2003).

O crescimento do CP e a consolidação de sua especificidade impulsionaram a criação de suas DCNs, em 2014, que se aplicam a todos os bacharelados que o compõe. Assim, os cursos de graduação do CP passaram a contar com uma diretriz curricular própria com destaque para a multidisciplinariedade e a proposta de uma formação humanista e crítica, com respeito à ética e ao *ethos* republicano e democrático.

Nesse sentido, o consenso no curso de AP da UFRRJ vem se construindo no estabelecimento de duas matérias obrigatórias ligadas à TIC.

2.2 TI na formação do aluno do curso de Administração Pública

Pode-se enfatizar a importância da TI, trazendo à memória alguns fatos que envolvem sua valorização na gestão pública. Esses fatos acontecem tanto no nível governamental, no sentido de melhorar a utilização e a infraestrutura de TI, como no nível acadêmico, sendo observada a quantidade e a qualidade de trabalhos realizados por estudiosos do Campo de Públicas.

Como exemplo é possível destacar que o governo preocupou-se em transformar, em 2011, o Sistema de Controle da TI do poder executivo federal em Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática da Administração Pública Federal (SISP). A cada dia o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) implementa inovações em TI e anuncia modernizações em sistemas de informações estruturantes, dando ênfase à relevância desses sistemas, os quais oferecem suporte informatizado às atividades governamentais, como a execução financeira e orçamentária, a administração de pessoal, contabilidade, auditoria e serviços gerais (SERPRO, 2015). Cada sistema estruturante está associado a uma legislação governamental específica, que justifica o seu desenvolvimento e implantação.

Além disso, SI e TI aparecem, por vezes, relacionadas aos grandes desafios para o setor público, como qualidade (DAMIAN; MERLO, 2013) (RAMPELOTTO; LÖBLER; VISENTINI, 2015), segurança da informação (ALMEIDA, 2014), governo eletrônico (VISHANTH, 2012), transparência governamental e dados abertos (GAMA; RODRIGUES, 2016), governança de TI (ASSIS, 2016), elaboração e avaliação de políticas públicas (MARTINS, 2015), elaboração e execução de planejamento estratégico (MIRANDA; TEIXEIRA; FILIZOLA, 2016), dificuldades no processo de auditoria em órgãos públicos e na integração de sistemas (SENA; GUARNIERI; SENA; GUARNIERI, 2015), armazenamento e recuperação de grandes volumes de dados públicos (SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO, 2014), gestão do conhecimento (MIRANDA; TEIXEIRA; FILIZOLA, 2016), etc. Nesse contexto, os alunos do curso de administração pública precisam conhecer os conceitos e aplicações de TI envolvidos nessas temáticas.

2.3 Uso da TI no processo de ensino e aprendizagem

Quando se trata de processo de ensino e aprendizagem, entende-se metodologia como um grupo de procedimentos empregados para atingir os objetivos propostos para a formação dos alunos, procurando assegurar adequação às orientações do projeto político pedagógico. Por outro lado, a metodologia revela as concepções pedagógicas do elenco de atores envolvidos na execução do projeto, além de espelhar as concepções políticas e de educação desse elenco, incluído em um contexto institucional e social específico.

A metodologia de ensino considerada adequada à formação dos alunos para este trabalho é aquela que está pautada na construção e disseminação do conhecimento, envolvendo:

- o aprender fazendo, tendo em vista a aprendizagem significativa;
- a materialização do conhecimento por meio de objetos concretos, com uma postura preconizada pelo construcionismo e pela aprendizagem significativa;
- a aprendizagem cooperativa e colaborativa;
- e a produção do conhecimento coletivo, baseada no sóciointeracionismo, o qual concebe a aprendizagem como um fenômeno que se realiza na interação com o outro (OLIVEIRA *et al.*, 2004).

Aliado a esses componentes está o trabalho por projetos. Nesse contexto, o professor perde o seu papel de transmissor de conhecimento e passa a ter uma posição de mediador. Também é importante que o professor propicie um ambiente adequado para o estabelecimento de relações interpessoais entre os alunos, levando em conta seus valores e crenças.

Nesse contexto, o aluno precisa saber selecionar as informações significativas, tomar decisões, trabalhar em grupo, administrando o confronto de ideias. Toda essa dinâmica implica no desenvolvimento de competências interpessoais para aprender de forma colaborativa com seus pares (ALMEIDA, 2005).

A utilização da TI pode auxiliar nesse processo de ensino e aprendizagem e na transmissão de conhecimentos, rompendo com o modelo tradicional de aprendizagem. No modelo tradicional o conhecimento gerado pelos seres humanos é compilado, classificado, hierarquizado de acordo com o nível de dificuldade e, então, ministrado ao aluno, prosseguindo do grau mais fácil para o mais difícil.

Ao contrário do exposto, a alternativa defendida neste trabalho entende que a TI seja uma ferramenta capaz de ajudar na construção do conhecimento, sendo o aluno o ator principal, aquele que irá “ensinar o computador”. Essa proposta corrobora o trabalho por projetos em uma perspectiva que favorece a colaboração entre os discentes e a reflexão a respeito da informação e da disseminação do conhecimento.

Em sintonia com as DCNs, acredita-se que a aquisição dessas competências e habilidades seja possível quando o aluno se apropria da TI para aprender a construir (ou fazer) e aprender a aprender, executando o ciclo defendido por Valente (2005), que é descrever-executar-refletir-depurar-descrever. No contexto do trabalho com TI e por projetos, segundo Almeida e Moran (2005), o estabelecimento de relações interpessoais entre os alunos é um aspecto importante, que torna possível a aprendizagem cooperativa e colaborativa, por meio da utilização de fóruns, blogs, lista de discussão, editores em rede (Google Docs, por exemplo), chats, portfólios, murais etc. Desse modo, a TI possibilita o “estar junto” dos alunos de um grupo, tendo o professor como mediador, experimentando com eles o processo de construção do conhecimento.

Essa prática é cooperativa e a colaborativa. Todavia, Roschelle e Teasley (1995) destacam a diferença entre elas. A primeira é realizada por meio da divisão do trabalho entre os participantes. Cada pessoa assume a responsabilidade por uma parte da solução de um problema. Já a colaborativa envolve o empenho mútuo dos participantes e um esforço coordenado para solucionar os problemas em grupo.

Nesse sentido, com o intuito de materializar o conhecimento através de projetos, o professor pode lançar mão de diversos recursos da TI como, por exemplo, de aplicativos e software para construção criativa de slides, de produção e edição de vídeos e de documentários; de edição de textos; de editores de informativos, boletins ou jornais; entre outros. Dentre os recursos que podem ser usados está também a construção de blogs, personalizados, modelados e mantidos pelos alunos. Além disso, softwares, construtores de mapas conceituais e mentais, podem ser utilizados na aprendizagem.

2.4 Blogs e Mapas Conceituais e Mentais no processo de aprendizagem

De acordo com Araújo (2010), os blogs se apresentam na forma de uma página da Web, em seu aspecto estrutural de publicação. São compostos por pequenos parágrafos, atualizados com frequência e apresentados em ordem cronológica, como uma relação de notícias de um jornal. Os textos publicados são chamados de posts, que podem ser escritos por um ou vários autores autorizados. O público em geral pode trocar idéias por meio dos comentários sobre cada post, os quais são lidos pelos autores.

Segundo Moreira (2014), os blogs são ferramentas que possuem um grande potencial no processo de aprendizagem e podem ser adaptados ao ensino de qualquer disciplina. Rios e Mendes (2014), como resultado de sua pesquisa sobre o panorama do uso dos blogs na educação brasileira, afirmam que as vantagens dos blogs são o estímulo à criatividade e à produção do conhecimento, bem o desenvolvimento do pensamento crítico, lógico e o estímulo à autonomia dos alunos.

Dentre os estudos que exploraram a utilização dos blogs na disciplina e no curso de Administração Pública, pode-se citar o de Silva (2012), que discorreu sobre uma experiência com a metodologia colaborativa aplicada na construção de “blogs”, na disciplina

de administração pública, para a graduação em administração.

Construindo o blog, o aluno está fazendo uma espécie de “programação”, porque ele faz uma descrição de uma ideia por meio de uma linguagem formal e objetiva. Desse modo, ele verá seu pensamento sendo materializado; refletirá sobre aquilo que o computador está executando e terá a chance de ajustar sua solução a partir dos possíveis erros cometidos. Inclusive com base nos comentários de seus colegas de grupo, da turma como um todo e de outras pessoas que estejam navegando pela Internet.

Já os mapas conceituais são instrumentos para o aluno desenvolver sua estrutura cognitiva. De acordo com Souza e Boruchovitch (2010), mapa conceitual é numa forma de organização das ideias e conhecimentos que tem alicerce na aprendizagem significativa. Para esses autores, nesses mapas, os conceitos são apresentados no interior de alguma forma geométrica, enquanto as relações entre eles são especificadas por linhas, às quais são agregadas às frases explicativas. Eles acreditam e defendem que mapa conceitual é uma ferramenta útil quando se trata de aprendizagem significativa.

Por vezes as pessoas confundem mapa mental com mapa conceitual. A diferença entre eles está no nível de precisão e formalidade. O mapa mental é menos formal e estruturado, justamente o contrário do mapa conceitual. O primeiro enfatiza diagramas e fotos para ajudar a evocação de associações e qualquer ideia pode estar ligada a outra. De forma livre, o pensamento espontâneo é necessário ao criar esse tipo de mapa, sendo que o objetivo é encontrar associações criativas entre ideias. Já o mapa conceitual geralmente usa estruturas hierárquicas e frases relacionais que contribuem para a compreensão das relações (DAVIES, 2010).

Para Tavares (2007), que é um defensor da aprendizagem significativa, esse último mapa se coloca como um facilitador da meta-aprendizagem, ao permitir que o aprendiz adquira a habilidade necessária para construir seus próprios conhecimentos. Cismaru e Novac (2015) fizeram uma comparação entre os mapas. Esses autores afirmam que a primeira técnica é mais criativa e menos limitada, enquanto a segunda é mais formal e depende de definições e da relação lógica entre conceitos. Para eles, o mapa mental traz mais benefícios quando é usado por quem atua no mercado, enquanto o mapa conceitual é mais útil em pesquisas e trabalhos acadêmicos.

De qualquer forma, ambos os mapas são utilizados em sala de aula e são alvo de pesquisas acadêmicas. No que se refere aos mapas mentais, estudos demonstram que sua utilização estimula a motivação e aguça a criatividade, determinando um melhor nível de desempenho dos estudantes (Jones *et al.*, 2012).

Por outro lado, existem aplicações de mapas conceituais na aprendizagem em várias áreas. Além disso, os mapas conceituais apresentam boas oportunidades para que os alunos sejam agentes ativos durante o processo de aprendizagem. Em Filho (2007), os mapas conceituais são propostos como uma estratégia potencialmente facilitadora de uma aprendizagem significativa no ensino de química orgânica. Em Sistema de Informação, há

o trabalho de Tanaka (2011), que aplica mapas conceituais na aprendizagem do assunto relacionado ao desenvolvimento de SI.

Apesar da aplicabilidade dos mapas mentais e conceituais, aqui optou-se por observar especificamente a utilização dos mapas conceituais. Isso porque os mapas conceituais já foram utilizados por autores que se referiram à administração pública. Raadschelders (2013), por exemplo, descreve a interdisciplinaridade desta disciplina usando mapas conceituais. Esses mapas são abrangentes e contêm os tópicos substanciais ou assuntos de base discutidos na Administração Pública. Compartilham discussões e conceitos relacionados à burocracia e à organização dos sistemas públicos de serviços e de pessoal, para a política e tomada de decisão, as relações intergovernamentais etc. Lawless, Sme e O'Shea (1998) realizaram uma revisão e comparação da utilização de mapas conceituais na gestão de negócios, na administração pública e na educação. Nos dois primeiros casos, o uso dos mapas concentra-se em tomada de decisão e em planejamento.

3 | MÉTODOS E FERRAMENTAS

Em concordância com o que é apresentado por Santos (2002), pode-se afirmar que se trata de uma pesquisa exploratória, por ser uma aproximação inicial do tema abordado. Em termos das fontes usadas, é uma pesquisa bibliográfica e de campo, com levantamento de dados.

Baseado em Yin (2015), é apropriado afirmar também que esta pesquisa é um estudo de caso, porque aborda um objeto único, sendo restritiva a sua generalização. Uma das vantagens do uso do estudo de caso é o incentivo a descobertas, permitindo um exame mais profundo de uma situação. Do ponto de vista de Chizzotti (2006), com relação à coleta e análise dos dados, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa, já que houve a construção de instrumentos de coleta de dados sistematizados, adequados aos fins mensurativos e cálculos numéricos.

O cenário é a disciplina Sistemas de Informação I (SI-1) do curso de administração pública da UFRRJ, período noturno. O universo são os 56 alunos que cursaram tal disciplina 2014/2 e 2015/1. Esses discentes foram submetidos a um questionário com 13 questões fechadas, elaboradas com o objetivo de levantar suas percepções sobre o uso de blogs e mapas conceituais, como parte do processo de ensino e aprendizagem da referida disciplina. 41% (23) do total de alunos consultados responderam as questões.

A primeira parte contém oito questões sobre a percepção dos respondentes sobre o uso de blogs no processo de ensino e aprendizagem, englobando os aspectos **motivação** relacionada a diversão e ao interesse pelo conteúdo, **concentração**, **colaboração ou cooperação** (PALÁCIO; STRUCHINER, 2016), **preocupação ética** (FERREIRA; MEIRELES; GONÇALVES, 2016), **criatividade** (CHEN-CHUNG LIU *et al.*, 2016) e **foco no conteúdo ou distração** (BERG, 2014).

Na segunda parte do questionário, há cinco perguntas sobre a construção e a utilização de mapas conceituais baseadas no trabalho de Bes Piá *et al.* (2011) que busca captar as percepções dos alunos sobre o **grau de dificuldade** em organizar esquemas de estudos, em estabelecer comparações e em classificar, usando mapas conceituais.

Para a construção das questões fechadas foi usada uma escala likert contendo cinco opções. No caso do tratamento e análise dos dados foram usadas técnicas e métodos estatísticos, tendo sido elaboradas tabelas e gráficos para, posteriormente, realizar comparações e delinear conclusões.

4 | DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram realizadas 08 perguntas, as quais estão a seguir, sobre a utilização de Blogs como ferramentas de ensino e aprendizagem na disciplina SI-1. A criação de Blog e a postagem de tarefas nele:

1. são atividades divertidas em relação às atividades tradicionais?
2. são atividades que estimulam a liberdade e a criatividade?
3. aumentaram seu nível de interesse pelo conteúdo da disciplina?
4. aumentaram sua concentração em comparação com a forma tradicional de trabalhar as tarefas?
5. fez com que você se sentisse capaz de colaborar com a aprendizagem de pessoas externas ao grupo?
6. fez com que você se sentisse colaborando ou cooperando com seus colegas ou componentes de grupo “em algo maior”?
7. fez com que aumentasse sua preocupação em escrever textos corretos e confiáveis em comparação com as formas tradicionais de execução de trabalhos?
8. gera desvio de foco no conteúdo da disciplina devido à interação com o computador?

	Aspectos	Respostas Favoráveis	Regular	Respostas Desfavoráveis	Total
1.	Motivação (Divertido)	39%	52%	9%	100%
2.	Liberdade e criatividade	69%	9%	22%	100%
3.	Motivação (Interesse pelo conteúdo)	33%	38%	29%	100%
4.	Concentração	61%	31%	8%	100%
5.	Colaboração com pessoas externas ao grupo	37%	27%	36%	100%
6.	Colaboração no grupo em algo maior	39%	31%	30%	100%
7.	Preocupação Ética	70%	8%	22%	100%
8.	Foco no conteúdo	74%	13%	13%	100%

Tabela 1: Resultados sobre a utilização de Blogs como ferramentas de ensino e aprendizagem na disciplina Sistemas de Informação I

Fonte: Elaboração própria

A tabela 1 apresenta as respostas para cada uma das oito perguntas mencionadas.

O percentual de 39% dos respondentes acha que a criação de blog e a postagem de tarefas são atividades extremamente divertidas ou divertidas na maioria do tempo, em relação àquelas pedagógicas tradicionais e 52% assinalaram que tais atividades eram mais ou menos divertidas. Com relação ao estímulo à liberdade e à criatividade, 69% dos participantes responderam que se mantiveram estimulados e se sentiam livres para criar a maioria do tempo. Esse resultado mostra que a utilização de blogs pode motivar os estudantes a se envolverem com a disciplina. Além disso, o resultado está de acordo com o defendido por Rios e Mendes (2014) que consideram que uma das vantagens do blog é o estímulo à criatividade.

Foi perguntado aos alunos se a utilização dos blogs aumentou seu **interesse pelo conteúdo** da disciplina. A tabela 1 mostra que o resultado desta questão é muito equilibrado, com uma porcentagem de 38% dos alunos selecionando a opção *mais ou menos*. Nesse caso, não é possível afirmar que o uso de blog pode aumentar o interesse do aluno pelo conteúdo específico da disciplina ministrada. Apesar disso, 61% dos discentes que participaram da pesquisa asseveraram que sua **concentração na disciplina** foi melhor em comparação com as atividades tradicionais realizadas. Esse resultado reforça a necessidade de se continuar a utilizar essa ferramenta em sala de aula.

Dado que a construção e alimentação dos blogs implicam na disseminação de informações e conhecimentos que ultrapassam os portões da universidade, foi questionado se os discentes se percebiam como colaboradores no aprendizado de pessoas externas à universidade. Esse resultado também foi bastante equilibrado. Acredita-se que isso tenha ocorrido, pois diferentemente do proposto, os grupos não interagiram através dos posts a partir dos comentários feitos por outros grupos ou pessoas externas à turma e à

universidade. Ainda foi questionado ao aluno se ele se sentiu colaborando ou cooperando com seus colegas ou componentes de grupo “em algo maior”, expressão esta que significa algo que poderá ser visto e acessado por muitas pessoas pelo mundo. Nesse caso, 39% sentiu que colaborava ou cooperava extremamente ou na maior parte do tempo, enquanto 30% consideraram que não. Com tais resultados não é possível confirmar o trabalho de Boeira *et al.* (2009) que defende que os blogs são ferramentas colaborativas para compartilhamento de ideias, informações e conhecimentos. Contudo, está se tratando aqui de uma primeira experiência realizada em apenas uma instituição. Acredita-se que com a difusão da metodologia de ensino proposta e a melhoria nos recursos de TI nas universidades públicas, seja possível gerar, futuramente, a colaboração desejada.

No que tange ao **aspecto ético e ao foco no conteúdo da disciplina** têm-se as percepções mais favoráveis à utilização de blogs como fermentas para o ensino e aprendizado. 70% dos respondentes apontaram uma preocupação maior com o conteúdo das atividades e informações que alimentavam o blog. É possível afirmar que o fato dos alunos saberem que os posts seriam publicados na internet e lidos por outras pessoas contribuíram para tal preocupação. Dessa forma, é possível afirmar que o blog contribui para que o discente tenha um maior cuidado para escrever conteúdos fidedignos, corretos e confiáveis, do que nos trabalhos convencionais. Assim, o aluno realiza o ciclo descrever-executar-refletir-depurar-descrever (VALENTE, 2005), mencionado nos fundamentos teóricos. Além disso, esse resultado vem de encontro ao que é exposto na literatura como, por exemplo, no trabalho de Rios e Mendes (2014), sobre o uso de blogs no contexto pedagógico estimular reflexões e o pensamento crítico.

Já em relação ao foco, foi perguntado aos discentes se a interação com o computador e a própria tarefa do blog desviou sua atenção do conteúdo da disciplina, ou seja, se foi um motivo de **distração**. Nesse caso, 74% dos respondentes afirmou que *não* teve o foco de sua atenção desviada devido à utilização do blog. A partir do resultado encontrado, é possível afirmar que o blog pode ser um aliado na construção do conhecimento, pois mesmo com todas as distrações disponíveis na internet, a maioria dos alunos é capaz de se concentrar nos conteúdos da disciplina.

No questionário elaborado, foram também realizadas perguntas sobre a utilização de mapas conceituais na disciplina Sistemas de Informação I. As perguntas realizadas são apontadas abaixo:

1. Qual foi o grau de dificuldade na criação de mapas conceituais?
2. Você tem a intenção de utilizar mapas conceituais para organizar ou criar esquemas de estudos?
3. Qual é o grau de dificuldade em fazer comparações entre objetos ou elementos utilizando os mapas conceituais?

4. Qual é o grau de dificuldade em estabelecer diferenças entre objetos utilizando os mapas conceituais?

5. Qual é o grau de dificuldade em classificar sistemas de informação da gestão pública do ponto de vista dos autores utilizados na disciplina utilizando os mapas conceituais?

A tabela 2 resume os resultados das questões sobre os mapas conceituais.

	Questão	Muito Fácil ou Fácil	Regular	Muito Difícil ou Difícil	Total
1.	Grau de dificuldade na criação e a postagem de tarefas	32%	50%	18%	100%
2.	Grau de dificuldade para organizar e criar esquemas de estudos	35%	44%	21%	100%
3.	Grau de dificuldade em comparar dois objetos	48%	22%	30%	100%
4.	Grau de dificuldade em estabelecer diferenças entre objetos	42%	33%	25%	100%
5.	Grau de dificuldade em classificar	39%	26%	35%	100%

Tabela 2: Resultados sobre a utilização de Mapas Conceituais como ferramentas de ensino e aprendizagem na disciplina Sistemas de Informação I

Fonte: elaboração própria

A maioria dos discentes considera **a criação mapas conceituais e a sua utilização para organizar ou criar esquemas de estudos** tarefas razoavelmente difíceis. Contudo, 48% e 42% respectivamente consideraram fácil **estabelecer comparações e diferenças, respectivamente, entre objetos ou elementos usando mapas conceituais**.

Ou seja, esses resultados mostram que, mesmo que inicialmente possa existir alguma dificuldade para o aprendizado da construção dos mapas conceituais, posteriormente eles auxiliam os alunos a estabelecer comparações e diferenças entre objetos ou elementos, favorecendo o pensamento lógico, como já mencionado.

No que tange ao grau de dificuldade **em classificar sistemas de informação da gestão pública do ponto de vista de dos autores discutidos na disciplina usando mapas conceituais**, houve um equilíbrio entre as respostas. Nesse caso, classificar sistemas significa explicitar e conceituar os tipos de SI existentes (sistemas de informações gerenciais, sistemas de gestão do conhecimento, etc.) de acordo com cada autor (James A. O'Brien e Kenneth C. Laudon, entre outros) considerado na disciplina. O equilíbrio nas respostas pode significar que existe alguma dificuldade na classificação de sistemas de informação da gestão pública, mas esta dificuldade não é generalizada, ao ponto de inviabilizar a utilização da ferramenta em sala de aula.

Pode-se supor que a considerável dificuldade apontada pelos discentes para usar ou construir mapas conceituais possa ser fruto da complexidade do software *Freemind*. É possível supor também que os alunos tenham tido dificuldade por se tratar de um novo paradigma, bem diferente da forma de aprendizagem tradicional com a qual estão acostumados. No caso da primeira suposição, a iniciação ao *Freemind* pode não ter sido adequada, gerando problemas no uso desse software, ocasionando, assim, dificuldades na construção dos mapas propriamente ditos. No segundo caso, é possível pensar que os alunos podem não estar acostumados com o ciclo descrever-executar-refletir-depurar-descrever. Isto é, esse resultado pode ser consequência de falta de experiência em construir o conhecimento ou conceitos que sejam significativos. Em ambos os casos, vale uma investigação mais detalhada. Talvez, também, seja proveitoso fazer o cruzamento desse resultado com o aproveitamento dos alunos na prova, que é um instrumento tradicional de avaliação da aprendizagem.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou os resultados de uma pesquisa sobre a utilização de blogs e mapas conceituais na disciplina Sistema de Informação I, do curso de Administração Pública da UFRRJ, sob o aspecto do ensino diferenciado ao tradicional, tendo em vista criar um espaço para construção do conhecimento e para aprendizagem significativa com o uso de TI como ferramenta de ensino. Participaram da pesquisa 23 dos 56 alunos dessa disciplina.

No que tange à utilização **de blogs** é possível mencionar que a maioria dos respondentes apontou como suas vantagens: o estímulo à criatividade, a manutenção da concentração na disciplina, a preocupação com a ética e o foco no conteúdo da disciplina, mesmo com a utilização do computador. Apesar dessas vantagens apontadas pelos próprios discentes, os aspectos motivadores da utilização dos blogs, como o fato dessa tarefa ser considerada divertida ou capaz de aumentar o interesse pelo conteúdo, foram considerados pelos respondentes como regulares. Já no que se refere à colaboração ou cooperação seja com pessoas de fora da universidade, seja com o objetivo de se alcançar “algo maior” foi possível encontrar respostas muito equivalentes. Valendo uma investigação posterior mais detalhada.

No que se refere aos **mapas conceituais**, a maioria dos respondentes declarou ter dificuldade regular em construí-los e usá-los para criar esquemas de estudo. Por outro lado, no que se refere à comparação e diferenciação entre objetos e elementos, a maior parcela dos estudantes considerou fácil a utilização de mapas conceituais.

Entende-se, com base nos resultados apresentados e analisados, que essas ferramentas pedagógicas foram aceitas pela maior parte dos alunos, mesmo com as manifestações de dificuldades expostas. Além disso, em se tratando de uma primeira

aproximação com a temática, é necessária a continuidade desta pesquisa, tendo em vista adaptar mais os procedimentos pedagógicos abordados às especificidades dos discentes do curso de administração pública no intuito de alcançar resultados ainda mais precisos relacionados ao aproveitamento dos alunos e mais ajustados às exigências das DCNs do curso em questão.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. H. S. **Avaliação da maturidade dos processos de segurança da informação em uma instituição de ensino superior pública federal**. 2014. Monografia, Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/10785>. Acesso em: 10 jun. 2016.

ALMEIDA, M. E. B.; MORAN, J. M. (orgs.). **Integração das tecnologias na educação**. Brasília: Ministério da Educação, Seed, 2005.

AMARAL, A. Terceiro setor e políticas públicas. **Revista do Serviço Público**. v. 54, n. 2, 2003.

ARAÚJO, M. C. M. U. **Potencialidades do uso do blog em educação**. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010. Disponível em: <http://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/14350>. Acesso em: 10 jun. 2016.

ASSIS, W. C. **Governança de TI na administração Pública Federal: aprimorando a governança de TI no setor público brasileiro**. 2016. Monografia – Centro Universitário de Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.repositorio.uniceub.br/handle/235/8064>. Acesso em: 10 jun. 2016.

BES PIÁ, A.; PIÁ, A. B.; BLASCO-TAMARIT, E.; MUÑOZ-PORTERO, M. J. Different applications of concept maps in Higher Education. **Journal of Industrial Engineerin and Management**, 2011, v. 4, n. 1. Disponível em: <http://doi.org/10.3926/jiem>. Acesso em: 10 jun. 2016.

BOEIRA, A. F.; SOARES, E. M. S.; RAMOS, F. B. Blogs educativos: aprendizagem, comunicação e linguagem. **Signo**, v. 34, n. 56, 157–183, 2009. Disponível em: <http://doi.org/10.17058/signo.v34i56.967>. Acesso em: 10 jun. 2016.

CHEN, B.; BRYER, T. Investigating instructional strategies for using social media in formal and informal learning. **The International Review of Research in Open and Distributed Learning**, v. 13, n. 1, 87–104, 2012.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CISMARU, D. M.; NOVAC, C. Applications of Mind Mapping and Concept Mapping in Teaching, Research, Human Resources and Public Relations. **INTED2015 Proceedings**. 6707–6717, 2015.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO. Inovação tecnológica, dados abertos e “big data”: um novo momento para o exercício do controle social. **Revista do TCU**, n. 131, 2014.

DAMIAN, I. P. M.; MERLO, E. M. An analysis of electronic government sites in Brazil from the perspective of service users and their satisfaction. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 4, 877–900, 2013. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/S0034-76122013000400004>. Acesso em: 10 jun. 2016.

DAVIES, M. Concept mapping, mind mapping and argument mapping: what are the differences and do they matter?. **Higher Education**, v. 62, n. 3, 279–301, 2010. Disponível em: <http://doi.org/10.1007/s10734-010-9387-6>. Acesso em: 10 jun. 2016.

FERREIRA, N. R. S.; MEIRELES, A. V.; GONÇALVES, C. S. Prática docente interdisciplinar e aprendizagem midiaticizada. **Interdisciplinaridade. Revista do grupo de estudos e pesquisa em interdisciplinaridade**, n. 9, p. 10–24, 6 abr. 2016.

FILHO, J. R. F. Mapas conceituais: estratégia pedagógica para construção de conceitos na disciplina química orgânica. **Ciências & Cognição**, v. 12, 2007. Disponível em: <http://www.cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/view/638>. Acesso em: 10 jun. 2016.

GAMA, J. R.; RODRIGUES, G. M. Perspectivas e Desafios na Transparência das Contas Públicas: um estudo numa Instituição de Ensino Superior brasileira. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 21, n. 45, 2–20, 2016.

RIOS, G. A.; MENDES, E. G. Uso de blogs na educação: Breve panorama da produção científica brasileira na última década. **REVEDUC**, v. 8, n. 2, 2014.

JONES, B.; RUFF, C.; SNYDER, J.; PETRICH, B.; KOONCE, C. The Effects of Mind Mapping Activities on Students' Motivation. **International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning**, v. 6, n. 1, 2012. Disponível em: <http://doi.org/10.20429/ijstl.2012.060105>. Acesso em: 10 jun. 2016.

LAWLESS, C.; SMEE, P.; O'SHEA, T. Using concept sorting and concept mapping in business and public administration, and in education: an overview. **Educational Research**, v. 40, n. 2, 219–235, 1998. Disponível em: <http://www.cienciasecognicao.org/pdf/v12/m347187.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MARTINS, L. M. M. **A importância do uso de sistema de tecnologia da informação no auxílio à administração pública**. 2016. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Estadual da Paraíba, 2015. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/8514>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MIRANDA, R. C. R.; TEIXEIRA, S. C.; FILIZOLA, A. R. Gestão do conhecimento aplicada a bibliotecas digitais: estudo de caso no Ministério da Saúde e na Infraero. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 10, n. 1, 49–55, 2016.

MOREIRA, J. M. **Uso do blog como reforço na aprendizagem das aulas de física no ensino médio**. Monografia (Especialização em Fundamentos de Educação) - Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/9699>. Acesso em: 10 jun. 2016.

OLIVEIRA, E. S. G.; CAPELLO, C.; REGO, M. L.; VILLARDI, R. O processo de aprendizagem em uma perspectiva sócio-interacionista: ensinar é necessário, avaliar é possível. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 11., 2004, Salvador. **Anais**. Salvador, 2004. p. 1-10. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/171-TC-D4.htm>. Acessado em: fev de 2011.

PALÁCIO, M. A. V.; STRUCHINER, M. Analysis of the use of interactive, collaborative, and authoring resources in health sciences higher education virtual learning environments. **Ciência & Educação (Bauru)**, v. 22, n. 2, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ciedu/v22n2/1516-7313-ciedu-22-02-0413.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2016.

PIRES, V.; SILVA, S. A. M.; FONSECA, S. A.; VENDRAMINI, P.; COELHO, F. S. Dossiê - Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, v. 6, n. 3, 110-126, 2014.

RAADSCHELDERS, J. C. N. **Public Administration: The Interdisciplinary Study of Government**. OUP Oxford, 2013.

RAMPELOTTO, A.; LÖBLER, M. L.; VISENTINI, M. S. Avaliação do sítio da Receita Federal do Brasil como medida da efetividade do governo eletrônico para o cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 4, 959–983, 2015.

ROSCELLE, J.; TEASLEY, S. **The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. Computer supported Collaborative Learning**. Springer: Verlag, Heidelberg, pg. 69-97, 1995.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. DP&A, 2002.

SENA, A. S.; GUARNIERI, P.; SENA, A. S.; GUARNIERI, P. Enterprise Resource Planning governamental: a percepção dos servidores atuantes no Projeto Ciclo do Ministério da Justiça quanto à implementação. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, 2015. <http://doi.org/10.1590/0034-76121408>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SILVA, N. A. A Metodologia Colaborativa com Uso de Blogs Desenvolvidos na Disciplina de Administração Pública em Ambiente Virtual de Aprendizagem. **SIED:EnPED - Simpósio Internacional de Educação a Distância e Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância 2012**, 2012. Disponível em: <http://www.sied-enped2014.ead.ufscar.br/ojs/index.php/sied/article/view/334>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SOUZA, N. A.; BORUCHOVITCH, E. Conceptual maps: teaching and learning strategies and an evaluative tool. **Educação Em Revista**, v. 26, n. 3, 195–217, 2010.

TANAKA, S. S. **O poder da tecnologia de workflow e dos mapas conceituais no processo de ensino e aprendizagem da UML**. 2011.

TAVARES, R. Construindo mapas conceituais. **Ciências & Cognição**, v.12, 2007.

VALENTE, José Armando. Pesquisa, comunicação e aprendizagem com o computador. O papel do computador do processo ensino-aprendizagem. In: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. ALMEIDA, M. E. B.; MORAN, J. M. (orgs.). **Integração das tecnologias na educação**. Brasília: Ministério da Educação, Seed, 2005.

VISHANTH, W. **Technology Enabled Transformation of the Public Sector: Advances in E-Government: Advances in E-Government**. IGI Global, 2012.

SERPRO. Você sabe o que são sistemas estruturantes? **Comunicação Social do Serpro – Curitiba**. 2015. Disponível em: <http://www.serpro.gov.br/noticias/noticias-2015/voce-sabe-o-que-sao-sistemas-estruturantes>. Acesso em: 10 jun. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 5. ed. Bookman Editora, 2015.

PERCEPÇÕES DE PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O PAPEL DA INICIAÇÃO CIENTÍFICA NA FORMAÇÃO DE SEUS ALUNOS

Data de aceite: 01/12/2020

Data de submissão: 18/09/2020

Alipi Emilio Ribeiro Lopes

Centro Universitário do Espírito Santo, UNESC,
Brasil.
Colatina – Espírito Santo.

Jeferson Margon

Universidade Federal do Espírito Santo, UFES,
Brasil.
Colatina – Espírito Santo.
<http://lattes.cnpq.br/6886997508122065>

RESUMO: Apesar de ser um campo científico relativamente novo no Brasil, a pesquisa em administração tem crescido significativamente em termos quantitativos nos últimos anos. Contudo, a qualidade dessas pesquisas não tem sido equivalente à quantidade dos trabalhos produzidos. Dentre as principais questões que contribuem para esse quadro estão carências referentes a aspectos metodológicos, originalidade dos trabalhos e seus aspectos epistemológicos. O objetivo dessa pesquisa foi identificar percepções de professores de graduação em Administração sobre o papel da pesquisa científica na formação de seus alunos, visto o papel fundamental desses sujeitos no processo de investigação científica dos alunos. Como técnica de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto a 09 professores de graduação de duas instituições de ensino superior privadas do município de Colatina, ES e que tenham alguma formação em

administração. As entrevistas foram analisadas via análise de conteúdo. Conclui-se que, embora a pesquisa científica seja considerada pelos professores de administração uma ferramenta fundamental à formação de seus alunos, há também a percepção de que é preciso construir melhores práticas e estratégias nas instituições de ensino superior com vistas a alavancar o desenvolvimento dessas pesquisas. Por fim, não só alunos e instituições de ensino superior, mas também professores orientadores tem papel decisivo para a qualidade das pesquisas científicas.

PALAVRAS-CHAVE: Ensino de Administração, Investigação Científica, Ciência.

PERCEPTIONS OF TEACHERS OF ADMINISTRATION ON THE ROLE OF SCIENTIFIC INITIATION IN THE FORMATION OF THEIR STUDENTS

ABSTRACT: Despite being a relatively new scientific field in Brazil, management research has grown significantly in quantitative terms in recent years. However, the quality of these surveys has not been equivalent to the amount of work produced. Among the main issues that contribute to this situation are deficiencies regarding methodological aspects, originality of the works and their epistemological aspects. The purpose of this research was to identify the perceptions of undergraduate professors in Administration about the role of scientific research in the training of their students, considering the fundamental role of these subjects in the scientific research process of the students. As a data collection technique, semi-structured interviews were conducted with

09 undergraduate professors from two private higher education institutions in the municipality of Colatina, ES, and who have some training in administration. The interviews were analyzed through content analysis. It is concluded that, although the scientific research is considered by the professors of administration a fundamental tool for the formation of its students, there is also the perception that it is necessary to build better practices and strategies in the institutions of higher education with a view to leverage the development of these researches. Finally, not only students and institutions of higher education, but also guiding teachers have a decisive role for the quality of scientific research.

KEYWORDS: Teaching of Administration, Scientific investigation, Science.

1 | INTRODUÇÃO

O reconhecimento da importância e vantagens de oferecer aos alunos pesquisas científica levaram a criação da iniciação científica por meio de concessões de bolsas anuais de fomento à pesquisa na graduação (MASSI, 2008). As instituições de ensino não podem se limitar a somente ensinar incitando o processo de formação do homem, ela precisa promover o progresso do conhecimento através do conhecimento (COSTA, 2013). Como relata Costa (2013, p. 46) “aqueles que ensinam devem se preocupar em fazer conhecer o que é conhecer”.

A iniciação científica e a pesquisa científica são importantes ferramentas na formação do Administrador. Assim iniciar esse processo (pesquisa científica) na graduação permite preparar os graduandos de maneira mais proveitosa para o ingresso nos níveis seguintes capacitação e mercado de trabalho.

Nesse contexto, o objetivo do presente artigo é identificar as percepções de professores de graduação em Administração sobre o papel da pesquisa científica em especial a iniciação científica na formação de seus alunos. Assim, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Como professores de graduação em Administração percebem o papel da pesquisa científica em especial a iniciação científica na formação de seus alunos? O artigo procura identificar como os professores consideram importante apresentar a pesquisa científica aos seus alunos, já que essa ferramenta, além de promover o progresso no conhecimento trás aos alunos um censo de análise crítica e maturidade intelectual para a sua adequação no mercado de trabalho. O professor deve sempre assumir a posição de orientador e assumir a função de formador de formadores, devendo ensinar a produzir e não a copiar.

Os dados foram coletados através de entrevistas e analisados conforme as teorias dos autores citados, confrontando os assuntos relatados. Foram entrevistados 09 professores de duas instituições de ensino particular presencial residente em Colatina – ES, que tenho formação em administração, seja graduação, especialização, mestrado e/ ou doutorado.

Nota-se um cenário em que cada vez mais o número de trabalhos em pesquisas científicas na área de administração vem aumentando, mas infelizmente a qualidade não vem acompanhando esse crescimento quantitativo na mesma proporção (MACHADO, RAMOS E MELO, 2015). Portanto, esse artigo contribui para esse cenário, pois visa estudar como que está o papel do professor no contexto de incentivo dos alunos, além de entrarem em programas de pesquisas científicas terem em mente que devem aproveitar ao máximo produzindo conteúdo de qualidade para tirar todas as vantagens possíveis dessa experiência.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

É pretensão, nesta parte da revisão literária, a exposição da revisão teórica que fundamentou a criação do ensino de administração e formação da profissão/curso no país. Objetiva-se abordar o processo de formação de Administrador no âmbito da universidade brasileira; o papel da pesquisa científica em especial a ferramenta de iniciação científica e o contexto das vantagens que a pesquisa científica proporciona no contexto de Administração.

2.1 Ensino de administração e formação do administrador no Brasil

O ensino em Administração surgiu no Brasil a partir da crescente necessidade por mão de obra técnica e tecnológica para atuar nas empresas que começaram a operar no país (OLIVEIRA, LOURENÇO e CASTRO, 2014). Essa necessidade também foi intensificada pelo crescimento econômico ocorrido a partir de 1930, ocasionado pelo processo de industrialização e do desenvolvimento da infraestrutura social, de transporte, de energia e de comunicações (MACHADO, RAMOS E MELO, 2015). Como aponta Nicolini (2003, p.46) sobre a expansão do incentivo ao ensino nas décadas subsequentes:

Se o surgimento do ensino de Administração é resultante do desenvolvimento econômico do governo de Getúlio Vargas, um grande incentivo dado à expansão desse ensino foi o surto industrializante no qual ingressou o país sob o comando de Juscelino Kubitschek, décadas mais tarde, que havia criado uma enorme demanda por profissionais que pudessem atuar nas organizações que se instalavam e progrediam no ambiente de intensas mudanças econômicas que vinham ocorrendo.

Considerando que esse movimento se inicia de maneira intensa na Era Vargas, Oliveira, Lourenço e Castro (2014, p. 14) retratam que esse período “buscou conferir certa profissionalização a gestão pública, bem como a formação especializada, necessária para o desenvolvimento do país”. Assim com esse intuito foram criados centros de apoio como a Fundação Getúlio Vargas, em 1944. Associado a isso, na década de 1950 ocorre à entrada de montadoras e outras empresas estrangeiras no país, o que fez a figura do administrador ser mais valorizada e os interesses em investir nessa profissão criaram e promoveram o curso de Administração bem como pesquisas na área (OLIVEIRA, LOURENÇO e CASTRO, 2014). Segundo Motta (1983, p. 53) tem que “em 1954, instalou a primeira escola com

um perfil nítido de business schools norte americana no Brasil”. Nicolini (2003) retrata que a influência estrangeira tornou-se mais vigorosa no decorrer do convenio firmado em 1959 entre os governos brasileiro e norte-americano, instituído Programa de Ensino de Administração Pública e de Empresas.

Assim os professores da primeira escola tinham ensinamentos de programas de mestrado da *Michagan State Universit* e passaram a lecionar nas áreas de administração geral, contabilidade e finanças, mercadologia e administração de produção. Eles passavam uma vocação crítica necessária à compreensão e à avaliação da realidade; entretanto foi perdida tal ênfase crítica no novo currículo o que passou a ser um problema nas faculdades de administração inseridas em universidades, algumas excelentes (MOTTA 1983).

Nota-se que o que deu impulso ao alavanco do curso no Brasil foi à consolidação do curso nas categorias profissionais do país. O primeiro foi em 09 de setembro de 1965, datando da primeira oficialização da profissão de Administrador no país pela lei nº4.769. O segundo foi à regulamentação do ensino da profissão por meio do Parecer nº 307/66. Assim, a partir desses feitos, a execução do exercício de administrador se tornou algo legítimo de bacharéis (OLIVEIRA, LOURENÇO e CASTRO, 2014), pelo menos a priori.

Assim o curso de Administração se legitimou e foi regulamentado passando por três fases segundo Pinto e Motter Junior *apud* Oliveira, Lourenço e Castro (2014) em primeiro lugar, a criação do currículo mínimo (Parecer 307/66), em segundo, a definição das habilidades específicas de administração (Parecer 433/93) e por último, a definições das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), (Parecer 776/97). Rodrigues (2012, p.644) retrata de forma clara o significado da primeira fase da legitimação:

As decorrências do currículo mínimo na formação do administrador, bem como nas demais áreas do conhecimento, privilegiam a formação tecnicista, direcionada ao mercado de trabalho, amplamente receptivo aos novos profissionais, proporcionando-lhes a real condição de ascensão social, profissional e financeira, bastando aos mesmos desenvolverem, ao longo de sua vida profissional, uma trajetória de atualização que pode lhes garantir um posto de destaque no seu meio profissional.

Na segunda fase, o currículo foi modificado para ser mais generalista para seguir com a tendência da tecnologia, entendida como estando em constantes mudanças (OLIVEIRA, LOURENÇO E CASTRO, 2014). Rodrigues (2012) aponta que a partir de 1990 as DCNs ganham espaço e substituem de vez os currículos mínimos para dar um ajuste nas estruturas organizacionais. Essa terceira fase da regulamentação tem o propósito de além de afastar da fixação limitada do currículo mínimo, deixar a proposta de estimular o ensino pedagógico mais flexível para o bom desenvolvimento da profissão (OLIVEIRA LOURENÇO e CASTRO, 2014). Tal posicionamento da legislação relacionada à DCNs se reafirma a partir do entendimento de Rodrigues (214, p. 625) de que “as escolas definam um projeto pedagógico que atenda às necessidades do mercado, as necessidades locais e às expectativas locais dos alunos em relação a sua formação”.

Todas essas mudanças na legislação trouxeram uma mudança de tamanha magnitude que foi a abertura de um “leque” grande para a expansão de ensino superior, principalmente no setor privado (SOUZA-SILVA e DAVEL, 2014). Questionamentos são lançados sobre que tipo de formação esse circunstancial de cursos, alunos e formandos estão recebendo, além da qualidade e do ensino e pesquisa (OLIVEIRA LOURENÇO e CASTRO, 2014). Silva, Silva e Freitas (2013) revelam que o crescimento da graduação no Brasil se formou de forma desordenada sem se preocupar com as regras de qualidade.

É importante relatar que a evolução desmedida do crescimento da graduação em Administração fez com que fosse abandonado o primeiro momento quando surgiu a criação dos cursos, que era o complexo de ensino e pesquisa (NICOLINI 2003). Há algumas problemáticas que dificultam a formação plena do desenvolvimento, entre elas destaca-se pouca ênfase na análise crítica da realidade e análise sistemáticas. Uma generalização centrada na técnica, voltada para as decisões do mercado como eficácia e produtividade (SILVA, SILVA e FREITAS, 2013).

A faculdade se tornou um centro de negocio, o estudante passa a ser moldado com diversas especificações e dissipa da reafirmação do homem como um ser criador. Fica em segundo plano a criação um ser responsável por julgamentos e que tem censo crítico de um individuo reflexivo (SARAIVA e SOUZA, 2012). Nessa linha Nicolini (2003) compara a formação do Administrador como uma linha de montagem: aluno + currículo pleno de formação homogênea = Administrador, sem espaço de destaque para a produção científica. Destaca Silva, Silva e Freitas (2013, p. 2) “há evidências de que embora tenha sido grande o crescimento desses cursos nos últimos anos, a qualidade de ensino não segue o mesmo caminho” O foco deixa de ser acesso e passa a ser conteúdo na atualidade.

2.2 Iniciação científica no contexto da administração

Teixeira, Vitcell e Lambert (2007, p. 2) retratam que “a pesquisa na universidade deve constituir-se umas das partes do tripé e não se mantém isolada, etérea e descolada da realidade”. Nesse contexto é importante dizer que as universidades estão sempre com o desafio de desenvolver pesquisas. Costa (2013, p 45) aponta que “desde o início do século XIX, as universidades passaram a ser o lócus de produção do conhecimento no mundo”. Uma universidade só tem o direito de ser chamado de tal forma se produz conhecimento científico. Sua responsabilidade é produzir, gerar e transmitir conhecimento.

O conceito de Iniciação Científica está vinculado e construído nas universidades, e tem como significado uma atividade consumada durante a graduação, no qual o aluno se familiariza com o “jogo” da ciência com um auxílio de um ser experiente denominado orientador (MASSI, 2008). A iniciação científica é percurso do novo por meio de aprendizado e o fazer, e ser realizado do jeito certo até que traga algo bom, ou que seja aceito na comunidade científica e ou que tenha assegurado o que é construção metodológica de segurança. (TEIXEIRA, VITCELL e LAMBERT, 2007).

A iniciação científica trás varias vantagens para o jovem universitário, a primeira delas seria a capacidade de fuga da rotina e da estrutura curricular, o aluno deixa de somente glutir informações e regurgita-las em dias de prova. Ele desenvolve habilidades, entre elas as mais diferenciadas nas expressões orais, escritas e manuais (FAVA-DE-MORAES e FAVA, 2000).

Segundo Fava-de-Moraes e Fava (2000, p. 73) “não há condições de uma Nação querer ser moderna com desenvolvimento social e econômico se não tiver base científica e tecnológica”. E a pesquisa científica, relata Silva Junior, *et al.* (2014, p. 327) “além de enriquecer a formação profissional do graduando, fornece-lhe o alicerce para a continuidade dos estudos nos programas de pós-graduação, principalmente se a opção feita for à carreira acadêmica”. A pesquisa cria um senso critico no estudante e a competência de buscar respostas aos problemas. A perspectiva da pesquisa científica nas universidades é justamente voltada para a necessidade da sociedade brasileira para o desenvolvimento social e econômico, visando o bem-estar de todos e à melhoria da qualidade de vida. (SILVA JUNIOR, *et al.* 2014).

O conhecimento deve ser aumentado, aprimorado ou corrigido, e a produção científica faz essa ação por meio de novas pesquisas. A iniciação científica quando é publicada não é só um indicador de como vem avançando a geração de conhecimento, mas também é o produto final de todo esforço criativo (COSTA, 2013). A iniciação científica dar-se muito importante para a pesquisa científica, pois ela permite inserir os estudantes a estarem logo cedo em contato com produção científica. A iniciação científica é uma ferramenta adequada para o projeto de pesquisa científica. Ela é uma ferramenta de formação do Administrador. Sendo uma ferramenta na formação de um administrador, é fundamental compreender que a iniciação científica é bem mais ampla do que a realização de um pagamento de uma bolsa. A iniciação científica esta maior do que o amplo de bolsas de iniciação científica (TEIXEIRA, VITCELL e LAMBERT 2007).

Mas a iniciação científica na difusão da graduação é bastante ampla, assim ela não é considerada exatamente a formar pesquisadores como funciona em pós-graduações e nas etapas acadêmicas seguintes. Ela tem a finalidade de familiarizar o graduando com o processo de investigação científica. Mesmo não sendo como ultimo objetivo formar pesquisadores é importante à percepção dos alunos sobre a iniciação científica, pois ela configura-se o inicio desse processo (COSTA, 2013). Entre as vantagens de fazer uma iniciação científica que existem para aqueles que não querem exatamente se formar um pesquisador, está à capacidade de análise crítica, maturidade intelectual e eventualmente o discernimento da resolução de problemas diante das dificuldades (FAVA-DE-MORAES e FAVA, 2000).

Segundo Machado, Ramos e Melo (2015) vários estudos foram feitos a respeito do desenvolvimento da pesquisa científica no Brasil na área da Administração e constataram que as pesquisas na área de organizações apresentam um insuficiente embasamento

teórico. Fava-de-Moraes e Fava (2000) relata que não há comunicação entre atores e os autores do embasamento teórico, ainda há pessoas graduadas de muitos anos que ao entrar em uma biblioteca não sabem manusear fontes de referências. Pesquisas estão sempre sendo realizadas e ficou claro que houve um crescimento quantitativo na de publicações, mas que o mesmo não está acompanhado de qualidade. Ainda sim, realizar a iniciação científica na graduação permite prepara-los para o ingresso aos níveis seguintes de forma mais proveitosa, uma vez que ficam capacitados durante o processo (COSTA, 2013).

3 | MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa é classificada, quanto a sua natureza, como uma pesquisa aplicada. Quanto à sua abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa (GODOY, 1995). Quanto aos seus procedimentos, esse estudo trata-se de uma pesquisa descritiva. A pesquisa, quanto aos seus procedimentos, trata-se de um estudo de campo. Essa pesquisa foi realizada em duas instituições de ensino presencial, ambas localizadas no município de Colatina – ES. Pretende-se investigar características significativas de acontecimentos da realidade das duas organizações. Para tanto foi usado como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada segue um conjunto de questões previamente definidas, mas o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, no qual o entrevistador fica atento para dirigir a discussão para o assunto que o interessa (BONI, QUARESMA 2015).

Participaram dessa pesquisa professores atualmente ligados às instituições anteriores citadas que tenham graduação, mestrado e/ ou doutorado em Administração e que ministrem aulas de Administração nessas instituições. Em relação aos dados, foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas a fim de se conseguir, com mais profundidade, detalhes sobre a opinião dos diversos professores, as decisões e a sequência de ações da pessoa entrevistada (BAUER; GASKELL, 2002). Tais entrevistas foram coletadas entre julho a setembro de 2017, com o quadro de professores das duas instituições de acordo com a disponibilidade de cada indivíduo. A seleção de professores foi realizada com o auxílio dos coordenadores do curso de Administração das instituições que disponibilizaram as informações prévias de quais professores estavam nos parâmetros.

Consistente com a característica qualitativa do estudo, a análise das entrevistas foi realizada por meio interpretativo, considerando a revisão de literatura construída para dar suporte conceitual à pesquisa. Assim, com base nos dados coletados, procedeu-se a interpretação, relacionando as informações obtidas com o referencial (SOUZA, REMPEL E SILVA 2014) fazendo uso da análise de conteúdo (BARDIN, 2009).

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da aplicação do roteiro de entrevistas aos professores mapeou a percepção que os mesmos têm sobre pesquisa científica e especialmente a iniciação científica sobre o papel que a pesquisa tem na formação do aluno de administração. A amostra é composta por 9 professores com graduação, mestrado e/ ou doutorado em Administração e que ministram aulas de Administração em uma das duas unidades acadêmicas distintas. Os entrevistados homens e mulheres possuem idade que varia na faixa de 35 a 65 anos com um tempo de lecionador de 5 a 30 anos de experiência como professor. Entre os entrevistados, 78% dos professores são mestres e 22% são especialistas e que estão no mestrado em *status* de cursando.

Todos os professores relataram que não tiveram conhecimento sobre programas de iniciação científica na época da graduação e apenas 22% relataram que tiveram que produzir algum tipo de pesquisa científica como conclusão de curso na graduação. Dessa forma, 78% dos entrevistados só adquiriu conhecimento sobre pesquisa científica a partir de suas formações que sucederam a graduação.

Entre as delegações abordadas sobre a percepção dos entrevistados, tem-se questões que abordam a relevância da pesquisa científica na formação do aluno de administração; a iniciação científica como diferencial de mercado; o papel do professor na fomentação de alunos em programas de iniciação científica; e por fim, as competências adquiridas pelos alunos na produção de pesquisas científicas.

É possível confirmar a percepção de Costa (2013) a partir das falas de todos os 9 entrevistados referente ao fato de que a iniciação científica vem avançando a geração de conhecimento, mas também é o produto final de todo esforço criativo. Nos relatos 100% dos professores enxergam a pesquisa científica como a base do conhecimento. A título de exemplo pode citar o professor 05 com sua fala *“a pesquisa científica é à base do conhecimento, não existe conhecimento sem pesquisa científica. Não existe a separação daquilo que é aspecto teórico, daquilo que é a prática, porque por determinação de metodologia a ciência é o estudo de uma prática sistematizada.”* E se pode complementar a teoria do esforço criativo com uma fala do professor 01: *“a pesquisa científica é a base do conhecimento, não existe conhecimento sem pesquisa, eu enxergo a iniciação científica como uma forma de dar autonomia ao aluno na busca do conhecimento, então por meio da iniciação científica o aluno consegue desenvolver maturidade intelectual”*.

O professor 01 apresentou um entendimento que vai de acordo com o que é apontado por Fava-de-Moraes e Fava (2000) de que o aluno não pode apenas glutir informações e regurgita-las em dias de prova, e a iniciação científica ela trás isso que é muito importante para qualquer aluno. Segundo a fala desse entrevistado, *“no ensino por mais que haja troca entre aluno e professor na sala de aula de conhecimento, ainda assim o aluno tem um papel mais passivo de receber uma gama de conhecimento. E na pesquisa isso não ocorre,*

porque ele tem que ir a busca desse conhecimento então ele tem que ter autonomia, ele tem que ter iniciativa para transformar esse conhecimento”.

Partindo do ponto de que o conhecimento vem sendo criado e avançado a partir de pesquisas científicas os entrevistados foram questionados sobre como isso é relevante na formação do Administrador. O professor exerce o papel ativo no processo de passar conhecimento, logo, ele tem fundamental importância em explicar ao aluno o que é a pesquisa científica e muito mais do que isso, implantar no aluno o interesse em produzir esse tipo de material. A voz ativa (professores) em sala de aula só expõe o que acha relevante para a formação do administrador e todos os 09 entrevistados relataram ser relevante expor o que é pesquisa científica. Entre os motivos para tal relevância os entrevistados 01, 02, 03, 05, 07 e 08 acham que é relevante e determinante a pesquisa na formação do administrador por ela dar ao aluno um ganho de visão do universo do profissional administrador para resolver os problemas, dando ao aluno o contato com a prática, principalmente quando a pesquisa científica envolve algum contato com o campo.

Os entrevistados 04 e 09 acham que ela é um ganho para aluno no quesito dele conhecer os caminhos e agentes de fomento de pesquisas para ele seguir a linha de fazer pesquisas futuras na sua profissão e buscar sempre novos conhecimentos. Já o entrevistado 06 relata que a pesquisa científica ajuda ao aluno a encontrar sua vocação nas diversas áreas que o administrador pode seguir. De certa maneira, todos os motivos expostos seguem a linha de raciocínio de Silva Junior *et al* (2014) de que a iniciação científica fornece o alicerce para desenvolver a competência de buscar respostas aos problemas e um fomento na continuidade dos estudos.

Alunos universitários são pessoas que procuram se profissionalizar para um mercado de trabalho para exercerem suas vocações com o melhor que podem oferecer. Todos os alunos querem entrar no mercado de trabalho para dar alguma contribuição e a concorrência é um pouco acirrada e se torna importante procurar maneiras para ser um diferencial no meio de tantos. Quando os entrevistados foram questionados sobre como a pesquisa científica pode ser um diferencial de mercado, somente o entrevistado 03 se mostrou com incertezas sobre o assunto. Em sua fala ele pode relatar que isso é um fator muito relativo que depende muito do aluno, pois muitas vezes ele faz por fazer, ou por pressão, só se tornando um diferencial de mercado se o mesmo conseguir absorver e adquirir as competências que a iniciação proporciona, ficando mais “polido” para o mercado e com leitura dinâmica. O entrevistado 03 reafirma o conceito de Machado, Ramos e Melo (2015) de que as pesquisas possuem pouco embasamento teórico. Se acontece muito de alunos entrarem em pesquisas por uma pressão externa, eles acabam fazendo trabalhos de uma maneira muito superficial, com pouca leitura e embasamento teórico o que pouca acrescenta tanto para a academia quanto para sua vida profissional.

Já os outros entrevistados apresentaram que existe um grande diferencial em fazer parte de um programa de iniciação científica. Entre suas vantagens que podem ser

explicadas por Fava-de-Moraes e Fava (2000) como um aprimoramento nas expressões orais, escritas e manuais ainda vem na bagagem um complemento do currículo como relata o entrevistado 02, e o aluno tem a oportunidade de viver uma espécie de workshop e até adquirir membros em seu networking como relata o entrevistado 08.

Abordando o papel que os professores têm na fomentação de mais espaço nesse universo, tem entre os relatos dos entrevistados uma gama de tarefas distintas de apoio. Assim o papel do professor pode ser resumido no seguinte diagnóstico, devendo ele: apresentar as vantagens adquiridas em participar do processo; apoiar com orientação e acompanhamento; exigir progresso do aluno nas suas produções; disciplinar e mostrar que a maneira mais eficaz de se profissionalizar é pesquisando; dar o exemplo sendo um professor/pesquisador; dedicar tempo às dúvidas do aluno; dar atenção ao aluno/orientando; e por fim, ser o agente promotor do conhecimento, abrindo as portas e mostrando o caminho.

O objetivo de participar de pesquisa científica fica claro com o depoimento de todos os 09 professores que participaram da entrevista. Foi citado por todos eles em diversos trechos do roteiro de entrevista que o desenvolvimento de competências do aluno para enfrentar a realidade era o objetivo em entrar em pesquisa científicas. Motta (1983) já dizia que os professores incentivavam e ensinavam na primeira escola de administração no país a vocação crítica necessária à compreensão e à avaliação da realidade. Entre as competências que são adquiridas temos: autonomia pela busca do conhecimento; visão crítica do mercado; autonomia para o aluno se expor para o mercado; desenvolver habilidade para se desenvolver como um futuro educador; análise crítica para conseguir sucesso; desenvolver um autoconhecimento; desenvolvimento de leitura, criatividade, iniciativa, e criatividade; e desenvolvimento de agir com relações interpessoais. A título de exemplo pode citar a fala do professor 05 *“são diversas habilidades, entre elas temos a capacidade de síntese, capacidade de análise e capacidade de crítica. Não a capacidade de crítica que conhecemos, mas a capacidade de identificar no sentido de verificar e ter aquela percepção de que aquilo que foi pesquisado tem consistência”*.

5 | CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar as percepções de professores de graduação em Administração sobre o papel da pesquisa científica em especial a iniciação científica na formação de seus alunos. Para chegar ao objetivo considerou o que os professores consideram se é importante apresentar aos alunos o universo da pesquisa científica, uma vez, que existe uma demasiada gama de vantagens em participar de iniciação científica como à capacidade de análise crítica, maturidade intelectual e eventualmente o discernimento da resolução de problemas diante das dificuldades (FAVA-DE-MORAES e FAVA, 2000). Tal entendimento foi importante para concluir como os professores percebem

o quão o seu papel é relevante para os alunos se interessarem nessa vantagem competitiva. Já que ele é a parte ativa de distribuir conhecimentos para a parte passiva que são os alunos. Ou seja, como os professores fazem a fomentação dos alunos para adquirirem as vantagens que agregam a pesquisa científica que são fundamentais no meio profissional.

Nesse contexto o professor chega a ser mais importante que o próprio incentivo da instituição, já que só haverá continuidade dos projetos de programas de pesquisas científicas como, por exemplo, a iniciação científica se houver demanda alunos. Esses que precisam primeiramente ser apresentados ao que é a pesquisa científica, e o que significa, e por fim serem incentivados por aqueles que são os representantes do conhecimento, no caso, os professores. Para entender melhor como os professores percebem ao assunto, estes foram abordados como enxergam a pesquisa científica e sucessivamente como eles vão implantando isso no dia a dia dos alunos, expondo o que ela trás de vantagens, dando a devida atenção para que os outros pilares, aluno ou instituição possam fazer o seu papel para formar excelentes futuros profissionais.

Futuros estudos podem buscar analisar como que os alunos percebem a pesquisa científica para descobrir as causas da falta de comunicação entre atores e os autores do embasamento teórico ou o motivo de haver um crescimento quantitativo na de publicações, mas que o mesmo não está acompanhado de qualidade. Também pode dissertar da experiência e desafios que os alunos recém-formados tiveram para entrar no mercado de trabalho comparando se houve alguma facilidade quando participaram de iniciação científica para os que não participaram.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Jeferson Margon pelo incentivo e confiança. Mais do que um orientador, um amigo. Esse artigo só possível graças à sua perseverança, estímulo e motivação. Por acreditar, até muito mais do que eu mesmo, no alcance de suas possibilidades. Muito obrigado mesmo pela sua paciência e compreensão.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BAUER, Martin.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 2. Ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 491 p.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

COSTA, Airtón. O Processo de Formação de Pesquisadores: Análise do programa de iniciação científica da Universidade Federal de Santa Catarina no período de 1990 a 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/122623/324724.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acessado em 20 Mai, 2017.

FAVA-DE-MORAES, Flavio; FAVA, Marcelo. A iniciação científica: muitas vantagens e poucos riscos. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, v. 14, n. 1, p. 73-77, 2000.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

MASSI, Luciana. Contribuições da Iniciação Científica na apropriação da linguagem científica por alunos de graduação em Química. < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/75/75132/tde-18042008-112848/pt-br.php>> Acessado em 19 Ago, 2017.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. A questão da formação do administrador. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro. v. 23, n. 4, p. 53-55, 1983.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração Eletrônica**. São Paulo, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.

OLIVEIRA, Aline Lourenço de; LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; CASTRO, Cleber Carvalho de. Ensino de Administração no EUA e no Brasil. Uma Análise histórica. Belo Horizonte. **Pretexto**. V. 16, n. 1, p. 11-22, 2015.

RODRIGUES, Orlando Barbosa. Entre o Ideal e o Real na formação do Administrador. Goiânia. **Fragmentos de Cultura**. V. 19, n. 7/8, p. 641-651, 2009.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; SOUZA, Claudia Josepha de. A Formação do Administrador e a Moral do Super-Homem: Um estudo com docentes e discentes do curso de administração. Rio de Janeiro, **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. V. 6, n. 1. P. 41-54, 2012.

SILVA JUNIOR, *et al.* Iniciação Científica: percepção do interesse de acadêmicos de odontologia de uma universidade brasileira. **Saúde e Sociedade**. São Paulo. V. 23, n. 1, p. 325-335, 2014.

SILVA, Izabel Cristina da; SILVA, Késia Aparecida Teixeira; FREITAS, Rodrigo Cassimiro. Ensino de Administração: Reflexões críticas sobre a formação do administrador. **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Brasília, 2013.

SOUZA, Marcos Antônio; REMPEL, Cristiano; SILVA, Jorge Luiz Rosa. Práticas de gestão de custos logísticos: estudo de caso em uma empresa do setor de bebidas. **Revista de Contabilidade e Organizações**. n. 2. p. 25-35, 2014

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. **Revista O&S**. Bahia. V. 12, n. 35, 2005.

SOBRE O ORGANIZADOR

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA) e em Administração pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL).

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acessibilidade 67, 114, 149, 279, 281, 284, 286, 287, 288, 289, 290

Acesso à Informação 279, 281, 282, 285

Ações 8, 12, 19, 23, 24, 28, 31, 38, 42, 45, 47, 48, 49, 54, 56, 61, 73, 74, 105, 109, 114, 116, 117, 118, 121, 122, 163, 164, 165, 166, 167, 170, 182, 183, 200, 206, 214, 215, 217, 219, 220, 225, 227, 229, 232, 234, 235, 236, 237, 239, 243, 247, 280, 282, 285, 293, 314

Alterações 83, 92, 93, 101, 126, 256

Análise Bibliométrica 185

Aquisições 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 50, 85

Asociación Agrícola 128, 130

B

Baixa Escolaridade 96, 103, 105

Bibliotecas Universitárias 279, 280, 281, 283, 290, 291

Blogs 292, 293, 296, 298, 299, 300, 301, 303, 304, 305, 306

C

Caracterização do Trabalho 143

Ciência 3, 14, 47, 51, 71, 72, 96, 126, 186, 195, 211, 230, 240, 250, 291, 305, 306, 308, 312, 315, 320

Colaboradores 28, 34, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 119, 120, 174, 185, 237, 264, 300

Comercio Exterior 128, 131

Construção do Conhecimento 292, 295, 296, 301, 303, 306

Consumo Consciente 213, 219, 220, 222, 223, 225, 226, 227, 229, 230

Contabilidade 68, 69, 70, 71, 72, 76, 79, 81, 83, 85, 89, 95, 124, 294, 311, 319

Controladoria 10, 51, 59, 66, 70, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 169, 320

Cultura Organizacional 10, 34, 39, 40, 42, 43, 50, 235

D

Desempenho 4, 10, 17, 25, 29, 34, 35, 39, 54, 55, 56, 57, 58, 67, 68, 69, 72, 74, 99, 125, 185, 186, 187, 189, 190, 191, 192, 194, 195, 196, 197, 235, 243, 247, 249, 250, 259, 271, 284, 297

Desenvolvimento de Produtos 1, 5, 10, 111

Desvantagens 8, 83, 91

Dificuldades na Gestão 96, 97, 98

E

Eletrrodomésticos 1

Empreendedores 16, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 116, 120, 121, 122, 125, 252, 274

Ensino de Administração 308, 310, 311, 319

Estratégia de Empresas 34

Estratégia Organizacional 15, 30

F

Fusões 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 50

G

Gestão de Pequenas Empresas 96, 102

Globalização 15, 18, 19

Governança Corporativa 10, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 77

I

Indústria de Calçados 10, 51, 52, 59, 66

Internacionalização 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 57, 67

Investigação Científica 308

L

Letramento Informacional 279, 283, 290

Liderança 36, 39, 45, 54, 99, 199, 271, 272

M

Mapas Conceituais 292, 293, 296, 297, 298, 299, 301, 302, 303, 305, 306

Marketing Empreendedor 108, 109, 110, 111, 114, 115, 117, 121, 122, 123, 127

Microempresa 94, 101, 106, 111, 112, 113, 115, 118, 119, 120, 121, 122

Modelo Canvas 231

O

Organizações 10, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 22, 27, 34, 35, 41, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 68, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 80, 81, 105, 109, 126, 146, 161, 184, 185, 195, 209, 210, 215, 216, 229, 230, 232, 233, 236, 237, 239, 242, 247, 253, 271, 272, 280, 310, 313, 314, 319

P

P&D 1

Planejamento Estratégico 14, 73, 231, 235, 248, 249, 250, 252

PMBOK 1, 2, 4, 9, 14

Possibilidade 8, 31, 35, 39, 84, 114, 149, 163, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 178, 182, 183, 190, 224, 225, 240, 243, 287

Probabilidade 163, 166, 168, 170, 171, 176, 179, 180, 182, 183

Processo Decisório 64, 65, 67, 72, 75, 81, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 174, 177, 180, 181, 182, 183, 184

Productos Agrícolas 128, 129, 130, 131, 132, 139, 140, 141

Psicodinâmica 143, 144, 145, 147, 149, 150, 158, 159, 160, 161

Q

Qualidade de Vida no Trabalho 185, 186, 187, 189, 190, 191, 194, 196, 197

R

Racionalidade 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 182, 183, 184

Redes 27, 31, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 126, 261, 280

S

Secretário 199, 200, 203, 204, 206, 208, 209

Setor Automobilístico 213, 214, 215, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 226

Setor Bancário 10, 34, 35, 49, 50

Simples Nacional 10, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 101, 103, 106, 107, 117, 126

Sistema de Informação 80, 292, 293, 297, 303

Sustentabilidade 57, 60, 62, 77, 105, 197, 199, 200, 204, 206, 208, 209, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 239, 240, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 253, 264

T

Tecnologia da Informação 97, 102, 196, 273, 292, 293, 305

Tributos 83, 84, 85, 87, 88, 95

Turismo 143, 144, 149, 158, 160, 161

U

Usabilidade 279, 281, 283, 284, 286, 287, 288, 289, 290

V

Vantagens 2, 8, 13, 18, 19, 29, 31, 35, 83, 84, 95, 237, 296, 298, 300, 303, 309, 310, 313, 316, 317, 318, 319

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 



Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena
Editora

Ano 2020

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 



Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2