

# ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

**2**

---

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA**  
(ORGANIZADOR)

# ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

**2**

---

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA**  
(ORGANIZADOR)

**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

**Capa**

Daphynny Pamplona

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 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 com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da 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  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – 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 Internazionale 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  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
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. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
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  
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
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 Gírlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
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 Alfnas

### **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 Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí  
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 Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina  
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. Fernando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra  
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 Federacl 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  
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
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  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
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. Sidney Gonçalves de Lima – Universidade Federal do Piauí  
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  
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,  
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. Adailson 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  
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras  
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. Me. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª 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. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá  
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  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atilio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri  
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. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lívia 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. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz  
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos

Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo  
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. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais  
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembi Morumbi  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília  
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa  
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  
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
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



## Administração: perspectivas teóricas e fundamentos epistemológicos 2

**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Giovanna Sandrini de Azevedo  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: perspectivas teóricas e fundamentos epistemológicos 2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-179-1

<https://doi.org/10.22533/at.ed.791212806>

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

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://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; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

## APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Perspectivas Teóricas e Fundamentos Epistemológicos” é uma obra publicada pela Atena Editora e está organizada em dois volumes. Este segundo volume reúne um conjunto de dezessete capítulos que abordam diversos assuntos que permeiam o campo da administração. Destaca-se que o debate científico é o caminho para que esta ciência possa se desenvolver e se consolidar cada vez mais no meio acadêmico, ampliando as possibilidades de investigação e contribuindo diretamente para a resolução de questões inerentes à prática gerencial.

Embora a administração seja considerada por muitos uma ciência ainda nova, seu campo de aplicação está em plena expansão, resultando em um vasto contingente de estudos sobre diversos fenômenos sociais, econômicos e organizacionais. Assim, este livro se propõe a ampliar o conhecimento científico na área da administração por meio de um leque de estudos, integrando teoria e prática em diversos contextos organizacionais. Compreende-se que, ao trazer diferentes perspectivas teóricas, este livro agrega à área da administração e conduz docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diversos temas que se desenvolvem nessa área.

Por fim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação no desenvolvimento de seus estudos, que possibilitaram a construção desta obra de excelência. Esperamos que esta leitura seja uma experiência valerosa para aqueles que buscam ampliar seus conhecimentos sobre a administração a partir de uma obra rica e diversificada.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

### CAPÍTULO 1..... 1

#### RELAÇÕES ENTRE VALORES PESSOAIS E POTENCIAL EMPREENDEDOR

Deise Grazielle Dickel

Luisa Sabedra Inda

Gilnei Luiz de Moura

Gustavo Griebler

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128061>

### CAPÍTULO 2..... 17

#### ANÁLISE DE MOTIVAÇÕES EMPREENDEDORAS DE ESTUDANTES DE IES

Felipe Belloni Urtado

Matheus Lima Spinosa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128062>

### CAPÍTULO 3..... 30

#### EMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO EM PEQUENAS E MICROEMPRESAS

Selma Velozo Fontes

Paula Mendes Gomes

Caroliny Sales dos Santos Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128063>

### CAPÍTULO 4..... 51

#### CARACTERIZAÇÃO DO ECOSSISTEMA UNIVERSITÁRIO EMPREENDEDOR DA UTFPR

Claudia Marli Oliveira Barboza

Maria Lúcia Figueiredo Gomes de Meza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128064>

### CAPÍTULO 5..... 65

#### FATORES DE SUCESSO E DE FRACASSO NA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS* NO BRASIL

Priscilla Câmara Oliveira

Virgínia do Socorro Motta Aguiar

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128065>

### CAPÍTULO 6..... 85

#### PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES DA CAFETERIA ESCOLA CAFESAL-UFLA: UMA ANÁLISE SENSORIAL DE DIFERENTES TIPOS DE TORRA DE CAFÉ ESPECIAL

Nilmar Diogo dos Reis

Gustavo Clemente Valadares







Emanuelle Aparecida da Costa

Luiz Gonzaga de Castro de Junior

Jaqueline Severino da Costa

André Luís Machado

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128066>

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>102</b>
QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO AO CLIENTE: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR	
Suélen Aparecida Martins André Prado	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128067">https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128067</a>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>119</b>
AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS DE UM CENTRO AUTOMOTIVO NA CIDADE DE SÃO PAULO	
Caroline Michel Hage Moussa Virgínia do Socorro Motta Aguiar	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128068">https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128068</a>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>138</b>
COMPORTAMENTO DE CONSUMO DIANTE DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL: UM ESTUDO ESTATÍSTICO ENTRE A GERAÇÃO Y E Z	
Emerson de Souza Santos Rafael de Almeida Martarello Rita de Cássia Arruda Fajardo	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128069">https://doi.org/10.22533/at.ed.7912128069</a>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>151</b>
A MARCA E A BIOMIMÉTICA - UMA ANÁLISE POR MEIO DA SEMIÓTICA PEIRCIANA DAS MARCAS DOS PARQUES ECOLÓGICOS DE MINAS GERAIS	
Giovani Abrantes Flisch Nicássia Feliciano Novôa Hélder Antônio da Silva Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280610">https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280610</a>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>173</b>
ESTUDO DE CASO “X STUDIO” – O PÓS COVID E A INDÚSTRIA DO ENTRETERIMENTO	
Jéssica Maria Fonseca Calegário	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280611">https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280611</a>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>185</b>
ANÁLISE DO CENÁRIO ECONÔMICO E FINANCEIRO DAS EMPRESAS DO SETOR DE CONSUMO CÍCLICO	
Fernando Cesar de Cunha Mattos Bernard Mothé Mattos Leandro Jose dos Santos	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280612">https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280612</a>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>205</b>
ANÁLISE DO DISCLOSURE DE ATIVOS E DE PASSIVOS CONTINGENTES EM UMA	

**AMOSTRA DE EMPRESAS LISTADAS NA B3**

Alessandro Maurício Januário Ribeiro

Robson Ramos Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280613>

**CAPÍTULO 14..... 221**

**RASTREABILIDADE NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO DA MAÇÃ: COMPETIVIDADE E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Andressa Morgan

César Augustus Winck

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280614>

**CAPÍTULO 15..... 243**

**A INTERCOOPERAÇÃO APLICADA AO MODELO DE AGÊNCIAS COMPARTILHADAS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Mateus Dias Pena

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280615>

**CAPÍTULO 16..... 258**

**PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA HEALTHY FOOD E LANÇAMENTO DE PRODUTO DA LINHA FAST FOOD SAUDÁVEL**

Daniel Luiz Beluzzo

Natan Ehmke

Simone Arndt Terra

Cimara Bruna Bedende

Maicon Raasch de Oliveira

Juão Gilberto Coltro do Rosario

Luiz Fernando Martins Gandon

Luciana Maria Bernstein Pavan

Aloísio Kalinoski

Alaércio de Paris

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280616>

**CAPÍTULO 17..... 272**

**OS DESAFIOS LOGÍSTICOS DE UMA DISTRIBUIDORA ATACADISTA DE MATERIAIS HOSPITALARES EM JUIZ DE FORA/MG**

Adams de Oliveira Azevedo

Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.79121280617>

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 287**

**ÍNDICE REMISSIVO..... 288**

# CAPÍTULO 1

## RELAÇÕES ENTRE VALORES PESSOAIS E POTENCIAL EMPREENDEDOR

Data de aceite: 01/06/2021

**Deise Grazielle Dickel**

<http://lattes.cnpq.br/6138715346051992>

**Luisa Sabedra Inda**

<http://lattes.cnpq.br/9887824646102911>

**Gilnei Luiz de Moura**

<http://lattes.cnpq.br/6056533356349635>

**Gustavo Griebler**

<http://lattes.cnpq.br/6238617006920336>

**RESUMO:** Dada a importância do empreendedorismo nos dias atuais, o tema tem atraído a atenção de pesquisadores, escolas e formuladores de políticas. Estudos apontam que o processo empreendedor está fortemente associado às características do indivíduo, especificamente o potencial empreendedor é um dos fenômenos que têm sido investigado e ligado aos âmbitos de características individuais, como o caso dos valores pessoais. Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo determinar a relação entre os Valores Pessoais e o Potencial Empreendedor dos estudantes de um campus do Instituto Federal Farroupilha (IFFAR) por meio de uma *survey* aplicada a 109 estudantes. Os resultados apontam para uma prevalência dos valores de universalismo e Benevolência entre os pesquisados, bem como os valores de Poder e Hedonismo são os únicos da estrutura de valores que não estão correlacionados com o Potencial Empreendedor dos respondentes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Valores Pessoais, Potencial

Empreendedor, Correlação, Estudantes.

### RELATION BETWEEN PERSONAL VALUES AND ENTREPRENEURIAL POTENTIAL

**ABSTRACT:** Given the importance of entrepreneurship, the topic has attracted the attention of researchers, schools and policy makers. Studies show that the entrepreneurial process is strongly associated with the characteristics of the individual, specifically the entrepreneurial potential is one of the phenomena that have been investigated and linked to the areas of individual characteristics, such as the case of personal values. In this sense, the present study aimed to determine the relationship between Personal Values and the Entrepreneurial Potential of students on a campus of the Instituto Federal Farroupilha (IFFAR) through an applied survey of 109 students. The results point to a prevalence of the values of universalism and Benevolence among those surveyed, as well as the values of Power and Hedonism are the only ones in the structure of values that are not correlated with the Respondent's Potential Entrepreneur.

**KEYWORDS:** Personal Values, Entrepreneur Potential, Correlation, Students.

## 1 | INTRODUÇÃO

Empreendedorismo é um processo orientado por objetivos por meio do qual um indivíduo identifica oportunidades de mercado usando pensamento criativo, assegura recursos e se adapta ao ambiente para alcançar

os resultados desejados, enquanto assume parte do risco para o empreendimento (CHELARIU et al., 2008). O empreendedorismo também pode ser definido como uma atividade econômica sistêmica independente, baseada na iniciativa, implementada por sua própria conta e risco e está presente em todos os níveis econômicos, independentemente do escopo das atividades (RUDENKO, 2019).

Dada a importância do empreendedorismo nos dias atuais, o tema tem atraído a atenção de pesquisadores, escolas e formuladores de políticas. O principal raciocínio para essa preocupação é a necessidade crescente de formar empreendedores que acelerem o desenvolvimento econômico criando novas ideias e transformando-as em empreendimentos com potencial de melhoria para a sociedade como um todo (ALFERAIH, 2017; TURKER; SELCUK, 2009).

Uma das linhas de pesquisa que recebe considerável atenção dentro do empreendedorismo há várias décadas concentra-se nos traços empreendedores de nível individual, como necessidade de realização, propensão para assumir riscos e capacidade de inovação, como correlatos de ser ou desejar ser um empreendedor (AHMED, 1985; BONNETT, 1991; CHELARIU et al., 2008).

Nesta linha, o processo empreendedor está fortemente associado às características do indivíduo, uma vez que este é o agente principal da tomada de decisão para implementar iniciativas empreendedoras e o primeiro responsável pelo desempenho das tarefas inerentes a este processo (KRUSE et al., 2018). Neste sentido, a investigação tem-se focalizado na identificação e descrição de características psicológicas, traços ou características de personalidade que são diferenciadoras dos indivíduos empreendedores (ALFERAIH, 2017; SANTOS; CAETANO; CURRAL, 2010)

Especificamente o potencial empreendedor é um dos fenômenos que têm sido investigado e ligado aos âmbitos de características pessoais (SANTOS, 2008; SANTOS; CAETANO; CURRAL, 2010; SOUZA et al., 2017). Dentro dessa perspectiva, neste estudo, abordou-se os valores pessoais como possíveis fatores correlacionados ao potencial empreendedor de jovens alunos do ensino médio integrado.

Os valores pessoais, por sua vez, servem como princípios orientadores na vida das pessoas, referem-se ao sentido idealizado de um indivíduo sobre si mesmo, relacionamentos ou sociedade (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ; BILSKY, 1987). Eles representam três requisitos humanos universais: necessidades biológicas, requisitos de interação social e demandas institucionais sociais para o bem-estar e a sobrevivência do grupo (BOLZANI; FOO, 2017; SCHWARTZ; BILSKY, 1987).

Estudos já sugerem que os valores que os indivíduos possuem, ou seja, os objetivos centrais de suas vidas, podem contribuir para a previsão do empreendedorismo em geral e da intenção empreendedora (GORGIEVSKI et al., 2017; KRUSE et al., 2018), conceitos que estão próximos à abordagem do potencial empreendedor que se busca neste estudo.

Considerando o exposto, o presente trabalho tem como principal objetivo determinar



a relação entre os Valores Pessoais e o Potencial Empreendedor dos estudantes de um campus do Instituto Federal Farroupilha (IFFAR). Como objetivos específicos destaca-se: a) analisar os valores pessoais presentes nos estudantes de um campus do IFFAR; b) analisar o potencial empreendedor dos estudantes de um campus do IFFAR; e c) determinar as possíveis correlações entre os valores pessoais e o potencial empreendedor dos estudantes de um campus do IFFAR.

Conhecer se, e também quais, valores pessoais se relacionam positivamente com o potencial empreendedor de estudantes pode beneficiar educadores no sentido de planejar atividades de ensino que estejam alinhados com os valores dos estudantes e ao mesmo tempo estimulem o empreendedorismo destes indivíduos. Organizações também podem se beneficiar ao ponto de que buscam atrair e reter funcionários com características empreendedoras, por meio da estimulação de valores que estejam positivamente relacionados, em detrimento dos valores que estejam negativamente relacionados ao potencial empreendedor.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo traz as principais bases teóricas utilizadas para a construção deste estudo, que engloba os temas do potencial empreendedor e dos valores pessoais.

### **2.1 Potencial empreendedor**

Em muitos países, a criação de novas empresas é vista como um importante fator para o crescimento econômico, bem como para a geração e distribuição de renda (SHINNAR; PRUETT; TONEY, 2009). Também Lumpkin e Ireland (1988) já consideram que as novas empresas são um mecanismo fundamental para a criação de empregos, nos mais diversos ramos econômicos, o que destaca o papel cada vez mais relevante do empreendedorismo na sociedade (SANTOS; CAETANO; CURRAL, 2010).

O empreendedorismo tem sido entendido como um processo complexo e multifacetado que reconhece as variáveis sociais (mobilidade social, cultura, sociedade), econômicas (incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco) e psicológicas (personalidade, valores, comportamento) como influenciadoras do ato de empreender (ANTONIO; GIMENEZ, 2004).

Estas diferentes abordagens sobre o empreendedorismo e o grande número de estudos acerca deste tema, tem demonstrado a relevância do mesmo tanto na esfera acadêmica, quanto na esfera da prática econômica. Na esfera acadêmica em específico, a literatura tem evidenciado que a inclusão do estudo do empreendedorismo nos cursos acadêmicos contribui para aumentar a intenção, por parte dos alunos, de criarem novos negócios (SANTOS; CAETANO; CURRAL, 2010; SHINNAR; PRUETT; TONEY, 2009). Assim, as instituições de ensino detêm em seu poder um conjunto de conhecimentos e sabedoria

indispensáveis para formar pessoas competentes e que vislumbrem o empreendedorismo como uma possibilidade. Segundo Bernardes (2010) o fomento à atividade empresarial pela academia promove o auto-emprego como alternativa de carreira ao mesmo tempo que proporciona aos jovens as competências requeridas para a criação de empresas. Deste modo, as instituições de ensino devem apostar na formação orientada para a criação de empresas, em que os estudantes são potenciais criadores de novos negócios (SANTOS; CAETANO; CURRAL, 2010).

Contudo, diversos trabalhos sobre o ensino e aprendizagem do empreendedorismo, privilegiaram a análise da instituição, dos currículos, das disciplinas, dos professores e, em menor número, dos discentes. Ou seja, apesar de ser um assunto tradicional entre os pesquisadores brasileiros, os enfoques sobre as percepções dos estudantes ainda são incipientes (IIZUKA; MORAES, 2014).

Parece, deste modo, interessante investigar a figura do aluno como potencial empreendedor, como uma pessoa que identifica uma oportunidade, cria um novo negócio e é capaz de reunir os recursos necessários face ao risco e incerteza, com a finalidade de obter lucro e fazer crescer o negócio (CARVALHO; GONZALEZ, 2006; IIZUKA; MORAES, 2014). Estes potenciais empreendedores podem englobar-se na categoria dos empreendedores ou fundadores de negócios, sendo fundamental para o sucesso das suas empresas que os mesmos tenham competências para o *entrepreneurship*, ou seja, estes devem ser pessoas com um forte potencial empreendedor e, ao mesmo tempo, devem reunir determinadas características individuais, para o desempenho da função empresarial seja maximizado (CARVALHO; GONZALEZ, 2006).

Para Santos (2008), o empreendedor, ou seja, quem exerce a atividade empreendedora, aparentemente possui características diferentes de quem possa ser classificado como não-empreendedor. Quais são de fato essas características e como identificá-las tem sido objeto da atenção de pesquisadores por várias décadas. O processo empreendedor está fortemente associado às características do indivíduo, uma vez que este é o agente principal da tomada de decisão para implementar iniciativas empreendedoras e o primeiro responsável pelo desempenho das tarefas que daí decorrem (KRUSE et al., 2018). Neste sentido, a investigação tem se focalizado na identificação e descrição de características psicológicas, traços ou características de personalidade que são diferenciadoras dos indivíduos empreendedores (SANTOS; CAETANO; CURRAL, 2010).

No tocante ao potencial e às intenções empreendedoras, dizem Krueger Jr; Brazeal (2018 p.1) que “antes de haver a possibilidade de empreendedorismo, é fundamental que haja potencial para tal.”, e completam: “potencial empreendedor [...] requer empreendedores em potencial”. Entende-se então que potencial é algo latente, a ser desenvolvido, o qual poderá, ou não, vir a acontecer. Entende-se também que ter potencial é apresentar traços ou características similares à de pessoas que obtiveram sucesso no tipo de atividade objeto do interesse (SANTOS, 2008).

A respeito da mensuração do potencial empreendedor, de acordo com Souza et al. (2017), um dos instrumentos que têm apresentado melhor funcionalidade, sustentação teórica e padrões satisfatórios de validade fatorial e consistência interna é a Escala de Potencial Empreendedor desenvolvida por Santos (2008), que demonstra, também, ampla relevância para a área do empreendedorismo no Brasil, tendo sido validada complementarmente com a Teoria de Resposta ao Item por Alves e Bornia (2011). Optou-se pelo uso desta escala pela referida qualidade de resultados que apresenta.

Especificamente neste trabalho, pretendeu-se associar a investigação do potencial empreendedor aos valores pessoais de jovens estudantes, uma vez que (BIZARRIA et al., 2017; FAYOLLE; GAILLY, 2004) consideram que a decisão de se tornar um empreendedor é complexa e pode ser influenciada pela estrutura de valores pessoais.

## 2.2 Valores pessoais

Schwartz e Bilsky (1987, p. 551)(b) definiram valores como sendo os “princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados desejáveis que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos e eventos e que são ordenados por sua importância”. Os autores afirmaram que os valores estão organizados em um sistema, que possuem conotação motivacional e que o que difere um valor de outro é o tipo de objetivo ou motivação que o valor expressa.

A teoria de valores de Schwartz (1992)descreve aspectos da estrutura psicológica humana que são fundamentais e comuns a toda a humanidade. O autor agrupou os valores em dez tipos motivacionais universais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência, universalismo), como pode ser observado no Quadro 1.

Tipos Motivacionais	Significado
Hedonismo	A gratificação de necessidades físicas é transformada em valores socialmente reconhecidos. A meta motivacional desse grupo de valores é o prazer e a gratificação sensual
Realização	Sua meta é o sucesso pessoal obtido por uma demonstração de competência que, geralmente, leva ao reconhecimento social.
Poder	O funcionamento da sociedade parece exigir algum sistema de estratificação de função e de responsabilidade. Dessa forma, surgem, no grupo, as relações de dominação e submissão. Para justificar esse fato da vida social, o poder é transformado em valor. Necessidades individuais de dominação e de controle podem também ser transformadas em valores relativos ao poder. A meta desse tipo de valores é a procura de status social, prestígio e controle sobre pessoas e recursos.
Autodeterminação	Os valores de autodeterminação procuram a independência de pensamento, de ação, de opção.

Conformidade	Sua meta motivacional é o controle de impulsos e do próprio comportamento em conformidade com as expectativas sociais e normas.
Benevolência	A meta motivacional é o interesse e a preocupação com o bem-estar das pessoas íntimas.
Segurança	A meta dos valores desse tipo é a integridade pessoal e de pessoas e grupos de identificação, assim como a estabilidade da sociedade e de si mesmo.
Tradição	Todas as sociedades desenvolvem usos, costumes, práticas e símbolos, que representam o seu destino e a sua experiência comum. A tradição é algo que brota da comunidade e que se transforma em símbolo da sua própria sobrevivência. A meta motivacional dos valores relativos à tradição é o respeito e a aceitação dos costumes e ideias de uma cultura ou religião.
Estimulação	Necessidade de excitação, novidade e mudança, a fim de manter um nível satisfatório de funcionamento
Universalismo	A meta motivacional desse grupo de valores é a procura do bem-estar de todos

Quadro1: Tipos Motivacionais de Schwartz

Fonte: Adaptado de Schwartz (1992), Tamayo (2007) e Bizarria et al. (2017).

Esses dez tipos motivacionais estão organizados em uma estrutura circular, de forma que os tipos adjacentes representam motivações compatíveis, e os tipos em lados opostos representam conflito (KAMIA; PORTO, 2011). Os dez tipos podem ainda ser agrupados em uma estrutura mais parcimoniosa que contempla duas dimensões bipolares. A primeira dimensão contrapõe abertura a mudança com ênfase na independência de ação e pensamento e a dimensão de conservadorismo, com ênfase na autorrestrrição pessoal que promove a preservação da estabilidade. A segunda dimensão contrapõe autotranscendência, que busca pelo bem-estar dos outros e a autopromoção, que busca de sucesso pessoal e de poder sobre os outros. (KAMIA; PORTO, 2011; SCHWARTZ, 1992; TAMAYO; PORTO, 2009).

Em particular, os indivíduos podem avaliar até que ponto cada valor pessoal é relativamente mais ou menos importante do que outros, como um princípio norteador em suas vidas e até que ponto cada valor expressa suas características psicológicas (BOLZANI; FOO, 2017; SCHWARTZ, 1992).

A teoria de Schwartz foi testada em mais de 200 amostras de mais de 60 países. Na grande maioria das amostras, tanto a distinção dos 10 valores quanto a estrutura de suas relações foram confirmadas (SCHWARTZ, 1992). A importância relativa dos valores para cada indivíduo pode ser importante na resolução de conflitos que, ao longo da vida, provavelmente surgirão de situações que envolvem conflito de valores em algum nível, isto acontece quando os valores de duas pessoas são opostos (BOLZANI; FOO, 2017).

Este conjunto de 10 valores tem sido usado para explicar uma ampla variedade de atitudes, comportamentos e estados subjetivos em muitas nações (KAMIA; PORTO, 2011), neste trabalho, portanto, a estrutura de valores pretende ser confrontada em sua relação

com o potencial empreendedor.

Os valores pessoais podem ser mensurados por meio do *Portrait Values Questionnaire* – PVQ, chamado no Brasil de Questionário de Perfis de Valores – QPV, que mede os dez valores distintos e conta com 40 questões (SCHWARTZ, 1992). O PVQ foi traduzido e validado no Brasil por Tamayo e Porto (2009). Contudo, nesta pesquisa, optou-se por utilizar a versão PVQ-21, que conta com 21 questões, mantendo a mesma estrutura de valores, o que torna sua utilização mais eficaz (SAMBIASE et al., 2014).

### 3 | METODOLOGIA

A condução de pesquisas científicas deve estar balizada em pressupostos metodológicos para que possa ser considerada válida e apresentar resultados coerentes (MARCONI; LAKATOS, 2010). Com o propósito de atender aos objetivos do estudo, a presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem quantitativa e foi conduzida por meio do método *survey* e questionário *online*.

Com relação aos objetivos, a presente pesquisa caracterizar-se-á como descritiva, tendo a finalidade de identificar e obter informações sobre as características do problema pesquisado (HAIR JR. et al., 2005). Os autores sugerem que os dados coletados nesta etapa sejam quantitativos, e geralmente utiliza-se de técnicas estatísticas para resumir as informações. De acordo com Hair et al. (2005, p.86), “os planos de pesquisa descritiva, em geral são estruturados e criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Malhotra (2006) complementa que se trata de um tipo de pesquisa conclusiva, e que possui como objetivo a descrição de algo. Desta forma, serão coletadas informações sobre o perfil dos respondentes e suas respectivas empresas para verificar as possíveis relações entre os aspectos individuais e as Capacidades Dinâmicas Organizacionais.

Quanto a abordagem, o estudo se caracteriza como quantitativo, que, de acordo com (HAIR JR. et al., 2005), é considerado um método adequado ao se pesquisar aspectos ligados ao comportamento. Collis e Hussey (2005) salientam que a abordagem quantitativa tem enfoque objetivo e é direcionada para a mensuração dos fenômenos, tornando-se assim, complementar a pesquisa descritiva.

A partir do objetivo de determinar a correlação entre os Valores Pessoais e o Potencial Empreendedor dos estudantes do IFFAR, o modelo da presente pesquisa baseia-se na medição das dimensões destes dois referidos construtos. Neste sentido, foi desenvolvido um questionário *online* para coleta dos dados necessários à operacionalização da pesquisa. O questionário foi respondido mediante *survey* realizada inicialmente com alunos dos cursos integrados ao ensino médio no Campus Avançado Uruguiana, uma população aproximada de 149 indivíduos.

A aplicação do método *survey*, para Hair et al. (2005, p. 157), consiste em “um procedimento para a coleta de dados primários a partir de indivíduos”. As *surveys* são

utilizadas para a obtenção de informações e dados sobre ações, opiniões e características de determinado grupo de pessoas. Além disso, conforme lembram Hair et al. (2005, p. 157) também são “usados quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos”. O tamanho da amostra necessária foi determinado por meio do site Solvis, sendo que foi necessária uma amostra de 108 indivíduos, com cálculo baseado em confiabilidade de 95% e margem de erro de 5%.

A coleta dos dados foi realizada nas dependências do campus em questão com prévia autorização dos professores. O instrumento para a coleta foi composto pelo termo de aceite na participação na pesquisa, pela Escala de Avaliação do Potencial Empreendedor (SANTOS, 2008), pela versão validada em português do *Portrait Values Questionnaire – PVQ* (SCHWARTZ, 1992) na versão PVQ-21 (SAMBIASE et al., 2014) e por questões relativas ao perfil sociodemográfico. Obteve-se um total de 110 respostas ao questionário, contudo, uma das respostas foi excluída por não estar completa.

Os dados foram previamente codificados e organizados em banco de dados utilizando-se o programa Excel. Em seguida, procedeu-se o tratamento e a análise dos dados por meio do programa estatístico *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Os dados foram analisados a partir de estatística descritiva, incluindo-se medidas de tendência central (frequência simples, média, mínimo e máximo) e de dispersão (desvio padrão). Foi realizada também a análise de correlação entre os instrumentos entre os 10 valores pessoais indicados na literatura e o potencial empreendedor dos indivíduos que participaram da pesquisa, sendo que o nível de significância adotado para os testes estatísticos foi de 5%.

## 4 | RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais resultados encontrados durante a pesquisa, iniciando pelo perfil dos respondentes, seguido pelas estatísticas descritivas das variáveis e, por fim, demonstra as correlações estabelecidas entre os valores pessoais e o potencial empreendedor dos pesquisados. A Figura 1 apresenta as faixas etárias dos respondentes.

## Idade

110 respostas

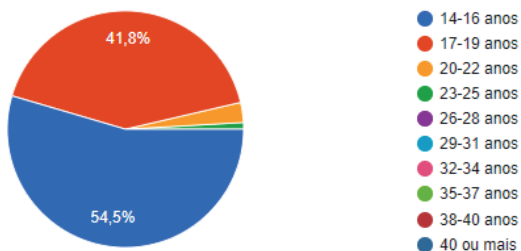


Figura 1 – Idade dos participantes

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Observa-se que a grande maioria dos respondentes se encontram na fase da adolescência, sendo que a faixa de 14 a 16 anos de idade é predominante com 54,5%. 41,8% pertencem a faixa de 17 a 19 anos. Observou-se também o curso ao qual os respondentes pertencem, como apresentado na Figura 2.

## Qual curso você faz no IFFar?

109 respostas

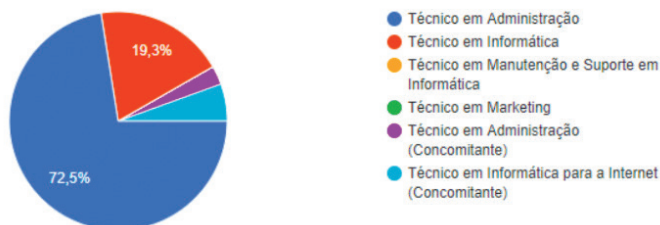


Figura 2 – Curso dos participantes

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Na instituição de ensino pesquisada, são ofertados cursos de educação profissional e tecnológica em duas áreas principais, Administração e Informática. A maioria, 72,5% dos participantes é oriunda do Técnico em Administração e 19,3% do Técnico em Informática. 8,2% dos respondentes são de outros cursos oferecidos pela instituição.

Os respondentes também foram perguntados acerca do seu histórico de empreendedorismo familiar, o que pode ser observado na Figura 3.

## Alguém da sua família é um empreendedor?

109 respostas

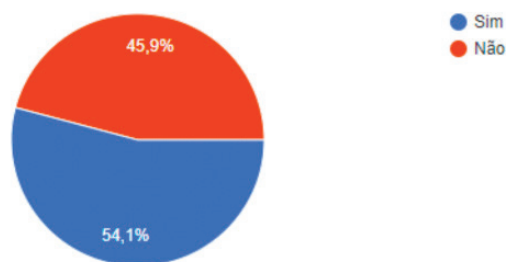


Figura 3 – Histórico empreendedor familiar

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Quando perguntados se alguém de sua família é um empreendedor, 54,1% dos participantes responderam que sim, enquanto 45,9% responderam que não.

Foi realizada em seguida a análise da estatística descritiva para as variáveis propostas a partir dos valores de frequência simples, máximos, mínimos, médias e também do desvio padrão. Os resultados estão apresentados na Tabela 1.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Autodeterminação	109	2,5	5,0	3,995	,6401
Poder	109	1,0	5,0	3,028	,9594
Universalismo	109	2,6	5,0	<b>4,350</b>	<b>,5523</b>
Realização	109	1,5	5,0	3,812	,8681
Segurança	109	1,0	5,0	3,766	,9368
Estimulação	109	1,0	5,0	3,633	,9120
Conformidade	109	1,0	5,0	3,014	,9013
Tradição	109	1,0	5,0	3,243	,8783
Hedonismo	109	1,0	5,0	3,794	,9058
Benevolência	109	2,5	5,0	<b>4,294</b>	<b>,6498</b>
POTENCIAL EMPREENDEDOR	109	1,0	4,9	3,789	,8715
Total de Respostas (N)	109				

Tabela 1 – Estatística descritiva

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Observa-se na Tabela 1, os resultados das estatísticas descritivas para a amostra de 109 alunos pesquisados no âmbito dos valores pessoais. Os dados remetem os valores



máximos, mínimos, médias e desvios-padrão das respostas. Pôde-se observar que o valor pessoal mais presente entre os estudantes da amostra é o Universalismo, que se configura no desejo do bem-estar de todos, com uma ideia de tolerância e preservação com o meio em um todo, com média de 4,350. Isto se confirma ao ser observado o desvio padrão para este valor pessoal, que foi o menor dentre todos os desvios padrão calculados (0,5523).

Outro valor que se mostrou bastante presente entre os pesquisados foi a Benevolência, descrita como o interesse e a preocupação com o bem-estar das pessoas íntimas, cuja média obtido foi 4,294. O desvio padrão para este valor pessoal também foi um dos mais baixos calculados (0,6498), o que confirma o resultado.

Tanto o valor Universalismo, quanto o valor Benevolência pertencem ao quadrante da autotranscendência, o que já foi constatado também em trabalhos realizados por (SCHWARTZ, 1992). Segundo o autor, essa forma de agregação é comum em análises desse tipo e tem sido encontrada em diversas amostras pesquisadas por Schwartz. Por exemplo, em 36% das amostras por ele pesquisadas, Universalismo e Benevolência formaram uma região conjunta (TAMAYO; PORTO, 2009).

Já o valor Conformidade foi o menos presente entre os pesquisados, obtendo média de 3,014. A Conformidade é expressa pelo controle de impulsos e do próprio comportamento em conformidade com as expectativas sociais e normas. Este resultado pode ter sido afetado pelo fato de a maioria dos respondentes estar na fase adolescente, que por natureza é uma fase em que os seres humanos têm maior aversão à normas e controles. Este resultado pode ter sido afetado pelo fato de a maioria dos respondentes estar na fase adolescente, que por natureza é uma fase em que os seres humanos passam por grandes transformações físicas e psíquicas e têm maior aversão à normas e controles (DAVIM et al., 2009).

Na sequência, foi realizada a análise de correlação entre os valores pessoais e os resultados obtidos para o potencial empreendedor, buscando compreender se e também quais valores estabelecem relação positiva com o construto do potencial empreendedor. Uma vez que os dados não apresentaram distribuição normal, foi necessária a utilização de teste não-paramétrico, ou seja, o Rô de Spearman. Os resultados da análise de correlação não-paramétrica estão descritos na Tabela 2.

		Aut.	Pod.	Uni.	Rea.	Seg.	Est.	Con.	Tra.	Hed.	Ben.	POT.
Aut.	Correl. de coeficiente	1,000	,066	,312**	,283**	,177	,580**	,050	,029	,331**	,407**	,364**
	Sig. (2 extremida.		,493	,001	,003	,066	,000	,606	,767	,000	,000	,000

Pod.	Correl. de coeficiente	,066	1,000	-,094	,487**	,327**	-,061	,312**	,019	,197*	-,051	,099
	Sig. (2 extremid.)	,493		,332	,000	,001	,531	,001	,849	,040	,600	,305
Uni.	Correl. de coeficiente	,312**	-,094	1,000	,248**	,309**	,371**	-,064	,166	,406**	,476**	,206*
	Sig. (2 extremid.)	,001	,332		,009	,001	,000	,507	,085	,000	,000	,032
Rea.	Correl. de coeficiente	,283**	,487**	,248**	1,000	,427**	,223*	,200*	-,020	,383**	,274**	,215*
	Sig. (2 extremid.)	,003	,000	,009		,000	,020	,037	,836	,000	,004	,024
Seg.	Correl. de coeficiente	,177	,327**	,309**	,427**	1,000	-,117	,434**	,333**	,106	,214*	,307**
	Sig. (2 extremid.)	,066	,001	,001	,000		,225	,000	,000	,271	,025	,001
Est.	Correl. de coeficiente	,580**	-,061	,371**	,223*	-,117	1,000	-,118	-,110	,414**	,340**	,225*
	Sig. (2 extremid.)	,000	,531	,000	,020	,225		,220	,255	,000	,000	,019
Con.	Correl. de coeficiente	,050	,312**	-,064	,200*	,434**	-,118	1,000	,433**	-,143	,099	,343**
	Sig. (2 extremid.)	,606	,001	,507	,037	,000	,220		,000	,139	,306	,000
Tra.	Correl. de coeficiente	,029	,019	,166	-,020	,333**	-,110	,433**	1,000	,004	,171	,265**
	Sig. (2 extremid.)	,767	,849	,085	,836	,000	,255	,000		,967	,075	,005
Hed.	Correl. de coeficiente	,331**	,197*	,406**	,383**	,106	,414**	-,143	,004	1,000	,248**	,021
	Sig. (2 extremid.)	,000	,040	,000	,000	,271	,000	,139	,967		,009	,829
Ben.	Correl. de coeficiente	,407**	-,051	,476**	,274**	,214*	,340**	,099	,171	,248**	1,000	,309**
	Sig. (2 extremid.)	,000	,600	,000	,004	,025	,000	,306	,075	,009		,001
POT.	Correl. de coeficiente	,364**	,099	,206*	,215*	,307**	,225*	,343**	,265**	,021	,309**	1,000
	Sig. (2 extremid.)	,000	,305	,032	,024	,001	,019	,000	,005	,829	,001	

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 2 – Matriz de correção entre valores pessoais e potencial empreendedor

Fonte: dados da pesquisa

A partir do exposto na Tabela 2, percebe-se que houve correlação positiva entre oito dos dez valores pessoais e o potencial empreendedor dos respondentes:

Benevolência, tradição, Conformidade, Segurança, Autodeterminação, Universalismo, Realização e Estimulação. Destes, Benevolência, Tradição, Conformidade, Segurança e Autodeterminação foram consideradas correlações significativas no nível 0,01, ou seja, o p-valor foi inferior a 0,01, enquanto Universalismo, Realização e Estimulação foram consideradas correlações significativas no nível 0,05, isto é, o p-valor foi inferior a 0,05. Nenhuma das correlações foi considerada forte, mais houve resultados considerados entre moderados e baixos.

O valor de Autodeterminação estabeleceu a maior correlação com o potencial empreendedor, 0,365, que é considerada uma correlação moderada, seguida do valor Conformidade, com 0,343, também considerada moderada. As demais correlações obtiveram valores considerados baixos, porém significativos: Benevolência (0,309), Segurança (0,307), Tradição (0,265), Estimulação (0,225), Realização (2,215) e Universalismo (0,206).

Destaca-se que o Universalismo, dentre as correlações estabelecidas com o potencial empreendedor, foi a considerada mais fraca, ao mesmo tempo em que foi o valor mais presente entre os respondentes da pesquisa. Os valores de Poder e de Hedonismo não obtiveram valores que atendessem o pressuposto de correção e foram considerados como não correlacionados ao potencial empreendedor.

## 5 | CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal determinar a relação entre os Valores Pessoais e o Potencial Empreendedor dos estudantes de um campus do Instituto Federal Farroupilha (IFFAR) e como objetivos específicos buscou-se: a) analisar os valores pessoais presentes nos estudantes de um campus do IFFAR; b) analisar o potencial empreendedor dos estudantes de um campus do IFFAR; e c) determinar as possíveis correlações entre os valores pessoais e o potencial empreendedor dos estudantes de um campus do IFFAR.

O estudo foi aplicado em uma amostra de 109 estudantes por meio de questionário online e os dados foram analisados com auxílio do SPSS. Os resultados reportaram os valores de Universalismo e benevolência como os mais presentes entre os estudantes, enquanto o valor de Conformidade foi o menos presente. Os resultados também apontaram correlação positiva entre oito dos dez valores pessoais e o potencial empreendedor, como apresentado na Figura 1.

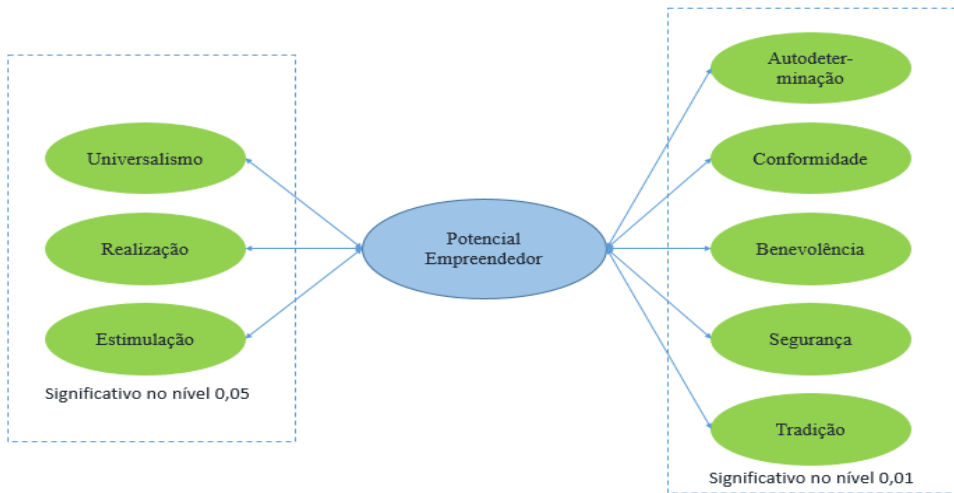


Figura 7 – Correlações entre valores pessoais e potencial empreendedor

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Considera-se, assim, que o objetivo geral e também os específicos para este estudo foram alcançados, tendo sido possível determinar as correlações entre os valores pessoais e o potencial empreendedor.

As principais limitações encontradas no decorrer da pesquisa foram ligadas à operacionalização da *survey*. Mesmo que se tenha atingido o número mínimo de participantes na amostra, esta poderia ter um número mais elevado, o que não foi possível em função da pesquisa ter ocorrido durante o período de pandemia da Covid-19, no ano de 2020 e que impossibilitou a participação de alguns possíveis respondentes.

Como sugestões para estudos futuros, tem-se a realização da análise de regressão linear, que vai além do modelo de correlação e pode terminar quais valores pessoais são preditores do potencial empreendedor, bem como também se sugere a avaliação de outros fatores individuais presentes na literatura acadêmica como possíveis antecedentes do potencial empreendedor.

## REFERÊNCIAS

AHMED, S. I. NACH, Risk-taking Propensity, Locus of Control and entrepreneurship. **Personal Individual Differences**, v. 6, n. 6, p. 781–782, 1985.

ALFERAIH, A. Weight- and meta-analysis of empirical literature on entrepreneurship: Towards a conceptualization of entrepreneurial intention and behaviour. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 18, n. 3, p. 195–209, 2017.

ALVES, R. L. R.; BORNIA, A. C. Desenvolvimento de uma escala para medir o potencial empreendedor utilizando a Teoria da Resposta ao Item (TRI). **Gestão e Produção**, v. 18, n. 4, p. 775–790, 2011.

ANTONIO, F.; GIMENEZ, P. Potencial Empreendedor: Um Instrumento Para Mensuração. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 107–116, 2004.

BERNARDES, M. A. Papel da universidade em ações de organização e fomento de negócios em regiões carentes – algumas propostas University role on encouragement and organization of business at needed areas – proposals. **Revista Eletrônica de Gestão e Serviços**, v. 1, n. 2, p. 110–129, 2010.

BIZARRIA, P. D. A. et al. Valores E Motivações Empreendedoras Em Discentes De Administração Pública Na Educação a Distância. **Revista de Administração da Unimep**, v. 15, n. 3, p. 26–50, 2017.

BOLZANI, D.; FOO, M. DER. The “why” of international entrepreneurship: uncovering entrepreneurs’ personal values. **Small Business Economics**, v. 51, n. 3, p. 639–666, 2017.

BONNETT, C. Who wants to be an entrepreneur? A study of adolescents interested in a Young Enterprise scheme \*. v. 12, p. 465–478, 1991.

CARVALHO, P. M. R. DE;; GONZALEZ, L. Modelo Explicativo Da Intenção Empreendedora. **Comportamento Organizacional E Gestão**, v. 12, n. 1991, p. 43–65, 2006.

CHELARIU, C. et al. Entrepreneurial propensity in a transition economy: Exploring micro-level and meso-level cultural antecedents. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 23, n. 6, p. 405–415, 2008.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVIM, R. M. B. et al. Adolescent / Adolescence : Theoretic Review About a Critical Stage of Life. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, v. 10, n. 2, p. 131–140, 2009.

FAYOLLE, A.; GAILLY, B. **Using the Theory of Planned Behaviour to Assess Entrepreneurship Teaching Programs: A First Experimentation**. 14th Annual IntEnt Conference. **Anais...University of Napoli Federico II**, 2004

GORGIEVSKI, M. J. et al. Predicting Entrepreneurial Career Intentions : Values and the Theory of Planned Behavior. p. 1–19, 2017.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IIZUKA, E. S.; MORAES, G. H. S. M. DE. Análise Do Potencial E Perfil Empreendedor Do Estudante De Administração E O Ambiente Universitário: Reflexões Para Instituições De Ensino. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 3, p. 593, 2014.

KAMIA, M.; PORTO, J. B. Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 31, n. 3, p. 456–467, 2011.

KRUEGER JR., N. F.; BRAZEAL, D. V. Potencial empreendedor e empreendedores em potencial. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 201–226, 2018.

- KRUSE, P. et al. Values Matter , Don 't They ? – Combining Theory of Planned Behavior and Personal Values as Predictors of Social Entrepreneurial Intention Values Matter , Don 't They? – Combining Theory of Planned Behavior and Personal Values as Predictors of Social E. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 0, n. 0, p. 1–29, 2018.
- LUMPKIN, J. R.; IRELAND, R. D. Screening Practices of New Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 4, p. 59–81, 1988.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: [s.n.].
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: [s.n.].
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.
- RUDENKO, M. N. Institutional arrangements for the realization of regional entrepreneurial potential. **Public Policy and Administration**, v. 18, n. 2, p. 209–224, 2019.
- SAMBIASE, M. F. et al. Confrontando Estruturas de Valores: Um Estudo Comparativo entre PVQ-40 e PVQ-21. **Psicologia Reflexão e Crítica**, v. 27, n. 4, p. 728–739, 2014.
- SANTOS, P. DA C. F. DOS. **Uma escala para identificar potencial empreendedor**. [s.l.: s.n.].
- SANTOS, S. C.; CAETANO, A.; CURRAL, L. Atitude dos estudantes universitários face ao empreendedorismo. **Rev Portuguesa e Brasileira de Gestão online**, v. 9, n. 4, p. 2–14, 2010.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, n. C, p. 1–65, 1992.
- SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550–562, 1987.
- SHINNAR, R.; PRUETT, M.; TONEY, B. Entrepreneurship Education: Attitudes Across Campus. **Journal of Education for Business**, v. 84, n. 3, p. 151–159, 2009.
- SOUZA, G. H. S. DE et al. Escala de Potencial Empreendedor: evidências de validade fatorial confirmatória, estrutura dimensional e eficácia preditiva. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 324–337, 2017.
- TAMAYO, A. Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais , Laborais e Organizacionais Contributions to the Study of Personal , Work , and Organizational Values. v. 23, p. 17–24, 2007.
- TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 369–376, 2009.
- 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, 2009.

## ANÁLISE DE MOTIVAÇÕES EMPREENDEDORAS DE ESTUDANTES DE IES

Data de aceite: 01/06/2021

Data de submissão: 05/04/2021

### Felipe Belloni Urtado

USP - Universidade de São Paulo  
São Paulo – São Paulo  
<http://lattes.cnpq.br/0591162040984638>

### Matheus Lima Spinosa

FECAP - Fundação Escola de Comércio  
Álvares Penteado  
<http://lattes.cnpq.br/6664084367568957>

**RESUMO:** Este trabalho procurou estudar o perfil dos alunos concluintes dos Cursos Superiores de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Instituição de Ensino FECAP em relação a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas escrita por David McClelland. É uma pesquisa de campo, exploratória, com tratamento quantitativo e qualitativo. Foram aplicados 142 questionários na Instituição nos cursos relacionados a gestão de negócios. O questionário permitiu caracterizar o perfil dos respondentes, juntamente com assertivas para a avaliação de perfil e necessidades empreendedoras. O problema estudado foi saber que entre as Necessidades Socialmente Adquiridas, afiliação; poder; realização qual necessidade é predominante nos estudantes da FECAP e, se há diferenças no perfil dos três cursos da amostra, levando-se em consideração experiências de vidas, perfil empreendedor e fatores de ambientes externos.

Os resultados obtidos indicam que o perfil e as necessidades entre os grupos diferem em termos de concordância ou discordância. A necessidade de realização predomina nos estudantes entrevistados e assim, o perfil empreendedor se dá por meio de autorrealização, novos desafios, desenvolvimento pessoal e profissional. A pesquisa permitiu apresentar um retrato da percepção dos alunos acerca do pensamento motivacional empreendedor refletido por eles. Os resultados obtidos afirmam que os alunos buscam autodesenvolvimento ao contrário de poder e relações pessoais. A continuidade da análise dos dados, bem como a aplicação da pesquisa para outros cursos e sua institucionalização em bases permanentes. Os pesquisadores sugerem a continuidade da análise dos dados, bem como a aplicação da pesquisa para outros cursos e instituições de ensino.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo; Intenção Empreendedora; Motivação Empreendedora.

### ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL MOTIVATIONS OF STUDENTS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

**ABSTRACT:** This paper aimed to study the profile of the graduates of the Superior Courses of Business Administration, Accounting and Economic Sciences of the FECAP Teaching Institution in relation to the Theory of Socially Acquired Needs written by David McClelland. It is a field research, exploratory, with quantitative and qualitative treatment. 142 questionnaires were applied to the Institution in courses related to business management. The questionnaire

allowed to characterize the profile of the respondents, together with assertions for profile assessment and entrepreneurial needs. The problem studied was to know that among Socially Acquired Needs, affiliation; power; which is predominant in FECAP students, and if there are differences in the profile of the three courses of the sample, taking into account life experiences, entrepreneurial profile and factors of external environments. The results indicate that the profile and the needs between the groups differ in terms of agreement or disagreement. The need for achievement prevails in the students interviewed and thus, the entrepreneur profile is given through self-actualization, new challenges, personal and professional development. The research allowed to present a picture of the students' perception about the entrepreneurial motivational thinking reflected by them. The results obtained affirm that students seek self-development as opposed to personal power and relationships. The continuity of data analysis, as well as the application of the research to other courses and their institutionalization on permanent bases. The researchers suggest the continuity of data analysis as well as the application of the research to other courses and educational institutions.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship; Intenção Empreendedora; Entrepreneurial Motivation.

## 1 | INTRODUÇÃO

### 1.1 Tema e delimitação

O empreendedorismo em campus universitários tem sido centro de estudo de pesquisadores acadêmicos brasileiros ao longo da última década, em particular em assuntos relacionados a ensino e aprendizagem.

O fenômeno do empreendedorismo é essencial para o desenvolvimento de uma economia, seja ela local ou nacional, já que o surgimento de novas empresas acarreta a criação de novas empresas. Essa iniciação empreendedora é essencial para o papel da economia local e nacional, por conta de sua solução de problemas e inovação de produtos e serviços. (DEGEN, 2009; HISRICH et al., 2009).

Os empreendedores são vitais para o desenvolvimento econômico de um país, já que introduzem novas tecnologias e estimulam o crescimento econômico (SOUZA, 2006). O empreendedor procura oportunidades disponíveis no ambiente para promover inovação (DRUCKER, 1985; KNIGHT, 1997) e fortalece a economia conduzindo seu progresso econômico (SCHUMPETER, 1934; MARTIN PICAZO, 2009).

McClelland (1961) desenvolveu a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas para entender o comportamento empreendedor em diversos indivíduos e o que os movia para atuar com empreendedorismo na criação de novos negócios. A pesquisa surgiu na década de 80 quando a ONU – Organização das Nações Unidas encomendou ao pesquisador que realizasse um estudo para descobrir quais eram as características empreendedoras para que indivíduos empreendam com sucesso.

As necessidades citadas por McClelland são desenvolvidas por indivíduos por meio de experiências de vida e interações com outros indivíduos. Assim, é possível verificar a



atuação de um indivíduo em 3 fatores semelhantes, necessidades de poder, afiliação e realização.

## 1.2 Problemas de pesquisa

Lavieri (2010) aponta que a origem do ensino e aprendizagem de empreendedorismo está agregado aos cursos de Administração de Empresas e Gestão Empresarial com uma necessidade prática. A visão abordada pelo autor é de que as atuais escolas de Administração focam em formar gestores de grandes empresas, líderes e gerentes de organizações. Contudo, surge outra visão, onde é possível formar empreendedores por meio do desenvolvimento de habilidades e competências empreendedoras.

No contexto das referências e para identificar como estudantes concluintes dos cursos de Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, surge o seguinte problema de pesquisa: identificar em qual das três necessidades socialmente adquiridas, afiliação, poder e realização, segundo a teoria de McClelland, os estudantes possuem e qual é a sua predominância.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 *Objetivo geral*

Esse artigo apresenta as motivações socialmente adquiridas, afiliação, poder e realização, segundo David Clarence McClelland pelos alunos concluintes dos cursos de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Nesse estudo foram analisados fatores comportamentais, competências e habilidades empreendedoras. Com base nessas informações, foi feito um estudo comparativo entre as três necessidades socialmente adquiridas relacionadas a formação acadêmica dos três grupos de alunos.

### 1.3.2 *Objetivos específicos*

A partir do objetivo geral do estudo, há também a possibilidade de identificar os seguintes objetivos secundários:

- A. Identificar a necessidade preponderante da amostra selecionada.
- B. Conhecer os tipos de perfis empreendedores dos alunos da FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.
- C. Confrontar características e diferenças de perfil, relacionados à idade, experiência de vida, profissional e formação acadêmica.

## 1.4 Justificativa

Para Vieira (2009), o crescimento econômico significa o aumento da capacidade

produtiva da economia e, assim crescimento na produção de bens e serviços de determinado país ou área econômica. Ainda de acordo com o autor, o desenvolvimento é o crescimento econômico acompanhado pela melhora das condições de vida da população.

A Teoria do Desenvolvimento Econômico, escrita por Schumpeter, diz que os empreendedores são a força motora do crescimento econômico, e que a partir das suas inovações ultrapassam produtos e serviços obsoletos (BARROS e PEREIRA, 2008, p. 977)

Ao analisarmos as motivações e competências empreendedoras que os estudantes de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas possuem foi possível identificar habilidades e motivações correntes. Além disso, é possível comparar os perfis empreendedores para analisar se existe diferença entre motivações em relação aos distintos cursos superiores. Com isso, acredita-se verificar o pensamento intrínseco dos estudantes relacionando a temática do empreendedorismo.

Desse modo, por meio da coleta de dados e dos resultados obtidos, a pesquisa contribuiu com estudos relacionados ao tema de empreendedorismo, administração geral e motivações psicológicas empreendedoras, demonstrando se existe diferenças de perfil e comportamento entre as três amostras selecionadas, oferecendo suporte aos estudantes, novos empreendedores, acadêmicos, gestores de universidades de cursos de ensinos superiores e comunidade em geral, já que, ocorrerá um entendimento maior de como os estudantes da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado se relacionam com motivação empreendedora.

## **2 | REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Empreendedorismo**

A literatura sobre o empreendedorismo, apresenta entre outras definições a opção do indivíduo de trabalhar por conta própria ao invés de trabalhar em troca de salário mensal.

Segundo Martinelli (2001) a origem do termo empreendedorismo não é recente e as primeiras utilizações teóricas argumenta o autor, apareceram na segunda parte do século XVIII enfatizando a aspiração em aceitar riscos e incertezas inerentes à atividade econômica, como característica distinta dos empreendedores.

O estudo do empreendedorismo objetiva entender os motivos que levam alguém a iniciar seu próprio negócio, o empreendedor é um agente crucial para a viabilização de um negócio e um dos motivadores do desenvolvimento econômico, desta forma estudos vêm sendo realizados para conhecer melhor este indivíduo, determinar seu perfil, suas motivações e razões de seu sucesso.

Para Schumpeter (1934) o empreendedor tinha como missão reformar ou revolucionar o padrão de produto pela exploração de um evento, ou possibilidade tecnológica não testada, para produzir um novo bem ou produzir um velho bem de nova forma.

Dolabela (1999) indica que as características empreendedoras podem ser adquiridas

e desenvolvidas, sendo possível formar empreendedores por meio de um processo específico de aprendizagem.

A perspectiva psicológica aplicada ao estudo do empreendedorismo procura identificar traços e características psicológicas que influenciam na decisão do indivíduo de se tornar um empreendedor e na possibilidade de sucesso desta iniciativa.

Para McClelland (1965), a necessidade de realização associada ao empreendedor, pode ser adquirida culturalmente, explicando a razão das sociedades com elevado nível de necessidade de realização apresentarem maior quantidade de empreendedores, que por sua vez serão os responsáveis por um desenvolvimento econômico acelerado.

## **2.2 Intenção empreendedora**

Os motivos para empreender podem estar associados a habilidades já existentes, habilidades a se desenvolverem ou expectativas de resultados relacionados a motivação empreendedora (TOWOWNSEND et. al, 2010).

A intencionalidade como aquilo que se pretende fazer, um propósito é centrado no contexto das teorias da ação, que buscam explicar o comportamento humano e indicam que as intenções são os melhores preditores dos comportamentos planejados, especialmente quando este comportamento é difícil de observar e ocorre em um espaço de tempo contínuo. Daí a importância de se entender e explicar o comportamento empreendedor buscando compreender o relacionamento entre atitudes e intenções empreendedoras.

Thomas e Muller (2000) concluem que seria mais viável modificar as atitudes deliberadamente do que as características pessoais em relação ao empreendedorismo, sendo imprescindível entender as atitudes e se necessário modificá-las para o desenvolvimento do empreendedorismo.

A literatura acadêmica tem demonstrado que a inserção do estudo do empreendedorismo nos cursos acadêmicos contribui para aumentar a intenção por parte dos alunos de criarem negócios e desenvolverem novas empresas. (SHINNAR, PRUETT e TONEY, 2009). Atualmente, é essencial que o empreendedorismo constitua a grade curricular dos cursos de ensino superior, já que é um dos motores fundamentais para o estímulo dessas empresas e resultando no crescimento econômico e criação de novas riquezas na economia (SHANE, 2004). O papel das universidades é primordial para a criação do espírito empreendedor nos alunos que tenham desejo em seguir carreira nesse tipo de atuação.

## **2.3 Teoria das necessidades socialmente adquiridas**

Na década de 1950, o autor David McClelland, desencadeou a realizar pesquisas que buscassem entender como os indivíduos levavam determinada atividade de produção. Os estudos focaram em traços de personalidade ou atributos intrínsecos dos indivíduos (FESTINGER, 1957, MCCLELLAND, 1972).

Com isso, o autor fundamentou uma nova pesquisa, chamada de Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, que entre diversas teorias de motivação empreendedora existentes, coloca em destaque as necessidades que pessoas desenvolvem ao longo de suas experiências de vida, à medida que interagem com ambientes que afetam a sua visão de determinados assuntos, como ambientes econômicos, culturais, políticos, , naturais, tecnológicos e demográficos.

Para McClelland (1965), existem diversas necessidades socialmente adquiridas, separadas em três grandes fatores. Necessidade de Realização é conceituada como o desejo de alcançar metas e objetivos. McClelland cita que para desenvolver e alcançar a realização, o indivíduo deve estar disposto a dominar tarefas, buscar desafios, correr riscos, assumir responsabilidades para que então atinja um padrão de sucesso para ele e para o grupo. Empreendedores que possuam essa competência pretendem agir sempre em prol da equipe e da empresa, visto que os desafios não prejudicam o andamento das atividades, só fortalece e encoraja a realizar com mais qualidade e eficiência.

Necessidades de Afiliação, são explicadas como o desejo de estabelecer relações pessoais com pessoas próximas. O objetivo é de se relacionar com pessoas para que não ocorra conflitos e que indivíduos de grupo motivados e com bons laços não prejudiquem o andamento das atividades. Estabelecer amizades é uma necessidade de apoio e companheirismo e assim, manter um clima organizacional em relação a produção de resultados.

Necessidades de Poder, vem do desejo de ter impacto, de ser forte e influenciar as pessoas (McCLELLAND, 1997). Em outras palavras, a relação de influenciar ou controlar pessoas, esses empreendedores buscam por posições de líderes e uma tendência para essa necessidade é a de competitividade. O desejo de ter autoridades em relação a outras pessoas e obter posições de destaque explicam a necessidade de poder.

## **3 I MÉTODOS**

### **3.1 Enquadramento metodológico**

A metodologia deste trabalho consiste em um levantamento descritivo com características quantitativas, objetivando uma visão geral que integra e identifica as três necessidades socialmente adquiridas de David McClelland nos estudantes de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Com isso, foi possível encontrar as razões que levaram os estudantes na escolha do curso de ensino superior e suas perspectivas para o futuro em relação ao questionário respondido.

## 4 I APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Apresentação e análise dos resultados

A análise realizada foi inserida no nosso cenário sociodemográfico, no qual foi encaminhado os questionários fechados para os alunos da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP. A análise apontou que houve um equilíbrio em relação ao estudo realizado nas turmas do 7º semestre e 8º semestre com uma quantidade de 40 amostras para cada semestre e uma predominância um pouco maior do 6º semestre com 62 amostras.

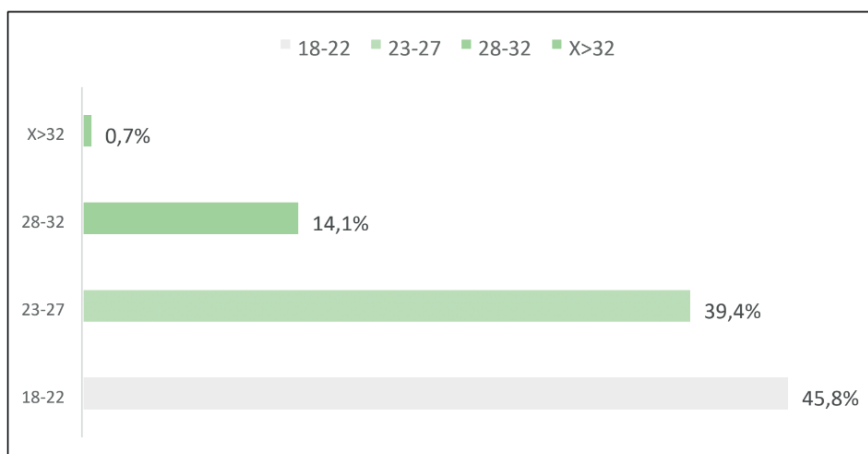


Gráfico 1 - Faixa Etária

Fonte: DADOS DA PESQUISA

A análise de cargos apontou equilíbrio para o domínio da faixa etária de 18 até 22 anos, o que conseqüentemente mostrou que dentro da amostra, alcançou uma percentagem equilibrada. Alunos com cargos de analista atingiram 29,6% dos questionários respondidos, assistentes/auxiliares, 28,9% e estagiários, 24,6%. A amostra apresentou equilíbrio nos alunos da FECAP, sendo 40% dos entrevistados do curso de Administração de Empresas, 39% do curso de Ciências Contábeis e 21% do curso de Ciências Econômicas. O reflexo dessa amostra se dá pela conveniência em obter os dados.

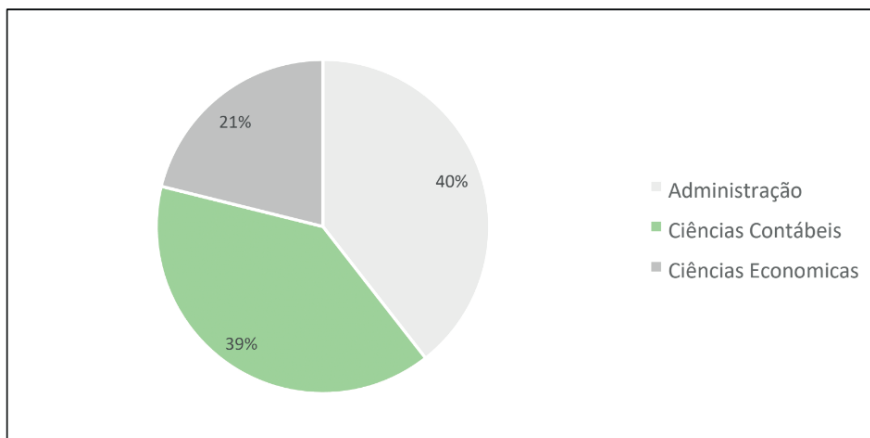


Gráfico 2 - Distribuição de Cursos

Fonte: DADOS DA PESQUISA

CURSOS	SIGLAS	1	2	3	4	5	VARIÂNCIA
Administração	<b>A</b>	0,0%	0,0%	16,1%	16,1%	67,9%	<b>1,03</b>
Ciências Contábeis	<b>B</b>	3,6%	7,1%	14,3%	10,7%	64,3%	<b>1,35</b>
Ciências Econômicas	<b>C</b>	0,0%	10,0%	23,3%	13,3%	53,3%	<b>1,20</b>

Tabela 1. – Pergunta: Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas

Fonte: DADOS DA PESQUISA

Observa-se que em relação a variância para o curso de Ciências Contábeis, foi identificado uma maior dispersão relacionada as respostas obtidas, no qual caracteriza resposta diferentes na amostra variada ou quase descentralizada no quesito do esforço para realizar as atividades de produção que devem ser feitas. Contudo, isso não significa exatamente a competência obtida para a cada motivação.

CURSOS	SIGLAS	1	2	3	4	5	VARIÂNCIA
Administração	<b>A</b>	0,0%	5,4%	5,4%	60,7%	28,6%	<b>0,55</b>
Ciências Contábeis	<b>B</b>	10,7%	5,4%	21,4%	39,3%	23,2%	<b>1,48</b>
Ciências Econômicas	<b>C</b>	10,0%	6,7%	13,3%	40,0%	30,0%	<b>1,58</b>

Tabela 2 – Pergunta: Sou fiel as promessas que eu faço

Fonte: DADOS DA PESQUISA

Percebe-se que a variância em torno do curso de Administração de Empresas se

deu inferior aos cursos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, o que significa que houve uma predominância maior nas respostas para concordo parcialmente enquanto nos outros cursos essa percentagem da variância foi maior havendo então uma maior dispersão das respostas.

CURSOS	SIGLAS	1	2	3	4	5	VARIÂNCIA
Administração	<b>A</b>	10,7%	5,4%	0,0%	25,0%	58,9%	<b>1,79</b>
Ciências Contábeis	<b>B</b>	10,7%	1,8%	12,5%	28,6%	46,4%	<b>1,65</b>
Ciências Econômicas	<b>C</b>	6,7%	16,7%	10,0%	26,7%	40,0%	<b>1,77</b>

Tabela 3 – Pergunta: Procuo conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que eu estou atuando.

Fonte: DADOS DA PESQUISA

A análise da Tabela 3 pode ser refletida nos resultados da variância calculada para todos os três cursos da amostra, onde foi apresentado diferenças mínimas de percentual de variância. Essa afirmação significa que houve uma certa dispersão nas respostas de todos os cursos em relação ao seu total. Com isso reflete na relação da variância para os cursos de Administração de Empresas e Ciências Econômicas.

CURSOS	SIGLAS	1	2	3	4	5	VARIÂNCIA
Administração	<b>A</b>	14,3%	30,4%	16,1%	8,9%	30,4%	<b>2,21</b>
Ciências Contábeis	<b>B</b>	33,9%	21,4%	17,9%	25,0%	1,8%	<b>1,55</b>
Ciências Econômicas	<b>C</b>	33,3%	6,7%	16,7%	26,7%	16,7%	<b>2,40</b>

Tabela 4 – Pergunta: Tomo decisões sem perder tempo buscando informações

Fonte: DADOS DA PESQUISA

Relata-se levemente um equilíbrio da variância nos cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis, porém, o significado se dá que todos os três cursos tiveram variadas respostas sem consenso total da pergunta. O cursos de Ciências Contábeis teve uma menor dispersão em suas respostas reflexo do perfil dos alunos do curso.

CURSOS	SIGLAS	1	2	3	4	5	VARIÂNCIA
Administração	<b>A</b>	17,9%	33,9%	12,5%	17,9%	17,9%	<b>1,96</b>
Ciências Contábeis	<b>B</b>	14,3%	21,4%	17,9%	28,6%	17,9%	<b>1,80</b>
Ciências Econômicas	<b>C</b>	10,0%	20,0%	10,0%	46,7%	13,3%	<b>1,54</b>

Tabela 5. Pergunta: Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente

Fonte: DADOS DA PESQUISA

Nesse cenário, observa-se uma nova constância da variância e nova dispersão na resposta. A falta de padronização das respostas pode ser resultado dos diferentes perfis e competências empreendedoras dos alunos da amostra. A variância dos cursos de Ciências Econômicas, nesse caso, se encontra como a menor dentre os três cursos abordados.

A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland atrela a essa questão a Necessidade de Poder e como característica mais forte a independência e autoconfiança. No GA geral nota-se que os alunos ficam propensos a serem neutros ou a concordarem parcialmente com a constatação.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou a existência de diferentes perfis e competências empreendedoras nos estudantes de Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas para avaliar as Necessidades Socialmente Adquiridas que a Teoria de David McClelland abordou.

O estudo mostrou que entre as Necessidade Socialmente Adquiridas de Poder, Realização e Afiliação, a necessidade de Realização foi introduzida com maior predominância nos alunos da FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado com 50% das respostas *versus* 36% de respostas de necessidade de Associação e 14% de necessidade de Poder. Com isso, os alunos têm aspectos ligados a desafios e o desejo de atingi-los com excelência e sucesso. Pode se concluir que os alunos assumem riscos moderados, visto que riscos baixos não estão em grandes desafios e monitoram seu desempenho e sua responsabilidade em nas atividades que desempenha.

Em contrapartida, a necessidade menos predominante nos estudantes foi a de Poder, o que resulta que os alunos, em sua maioria, não possuem o desejo de influenciar, comandar pessoas e disputar posições de liderança. Esse fato, pode ser observado por meio da faixa etária dos alunos. A maioria dos alunos que contribuíram com a pesquisa possuíam de 18 a 22 anos, o que não resulta em posições de gestores e líderes em suas respectivas empresas. Dessa forma, associados a necessidade de Realização buscam desenvolvimento, novos desafios e novas competências.



O curso de Administração de Empresas teve variância maior em diversas questões relacionadas ao curso de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Dessa forma, se traduz que esses estudantes não possuem um perfil padronizado de pensamento e gestão, já que, as respostas eram abertas com conceitos de concordar e discordar no mesmo excerto. Os alunos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas partiam, basicamente, do mesmo perfil e se distanciando de Necessidades de Poder e relacionando-se com Necessidade de Realização pelas respostas respondidas.

É importante destacar que as Necessidades Socialmente Adquiridas podem se alterar ao longo da vida dos estudantes por meio de experiências de vida que venham a acontecer. O ambiente externo e o modo de se pensar em determinadas situações afetam o comportamento e as características de cada pessoa. Sendo assim, possível que futuramente, em nova pesquisa os resultados sejam distintos aos realizados no presente estudo.

A partir deste trabalho, espera-se ter contribuído para a divulgação do atual comportamento e visão empreendedora de alunos do Ensino Superior dos cursos de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado em relação as Necessidades Socialmente Adquiridas da teoria de David McClelland que verifica a motivação empreendedora das pessoas. Há campo a ser explorado por eventuais pesquisas futuras, que podem estimular ainda mais estudantes, professores, gestores, sobre a importância do entendimento do perfil empreendedor de estudantes de Ensino Superior.

## REFERÊNCIAS

AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 50: 179–211, 1991.

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Universidade Católica de Salvador. set. 1998

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. Thomson Learning, 2007.

BARTEL, G. **Análise da evolução das características comportamentais empreendedoras dos acadêmicos do curso de administração de uma IES catarinense**. Dissertação de Mestrado. Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2010.

BAUMOL, William J. “Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive”, **Journal of Political Economy**, 98(5), 893–921. 1990.

COSTA, F. J. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

KRÜGER C., PERANSONI J.P; M. F. I. (2017): “As características comportamentais empreendedoras de David McClelland”, **Revista Caribeña de Ciencias Sociales** ( 2017)

DEGEN, R. J.; MELLO, A. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. McGrawHill, 1989.

DOLABELA, F. O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte. Brasília: CNI/IEL Nacional, 2001.**

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREIRA, P.G.G.; MATTOS, P. L. C. L. **Empreendedorismo e práticas didáticas nos cursos de graduação em administração: os estudantes levantam o problema.** In: EnAnpad, XXVIII, 2004. Rio de Janeiro: Anais Anpad, 2004.

GUIMARÃES, L. O. Empreendedorismo no currículo dos cursos de graduação e pósgraduação em administração: análise da organização didático-pedagógica destas disciplinas em escolas de negócios norte-americanas. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, 2002

GUROL, Y.; ATSAN, N. **Entrepreneurial characteristics among university students.** Education and training, v.18, n.1, p.25-38, 2006.

HECKE, A.P. A intenção empreendedora dos alunos concluintes dos cursos de graduação em administração e ciências contábeis das instituições de ensino superior de Curitiba/PR. **DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**, Universidade Federal do Paraná, 2011.

LATTIN, J.; CARROL, J. D.; GREEN, P. E. Análise de dados multivariados. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LAVIERI, C. **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas.** Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010. p. 1-16.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. Archives in Psychology, 140, p. 155, 1932

McCLELLAND, D.C. Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study, **Journal of Personality and Social Psychology**, 1, 389-392. 1965.

McCLELLAND, D. C.; WINTER, D. G. **Motivating economic achievement: Accelerating economic development through psychological training.** Free Press New York, 1971.

MORAES, C. **Atitudes de empreendedores.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development. Oxford, University Press, 1978.p.63.

SEBRAE.COM.BR. **Pesquisa gem revela taxa de empreendedorismo no país.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/bis/pesquisa-gem-revela-taxa-deempreendedorismo-no-pais,eb3913c334085510vgncm1000004c00210arcd>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

SOUZA NETO, S.P.; ALMEIDA, K.; NUNES, A.Q. STEFFANELLO, M. **A influência do ensino do empreendedorismo no potencial empreendedor do aluno.** In: EnEPQ1, Recife. Anais... Anpad, 2007.

# CAPÍTULO 3

## EMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO EM PEQUENAS E MICROEMPRESAS

*Data de aceite:* 01/06/2021

*Data de submissão:* 16/03/2021

### **Selma Velozo Fontes**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Rio de Janeiro – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/5006471121311105>

### **Paula Mendes Gomes**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Rio de Janeiro – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/6512592550600776>

### **Caroliny Sales dos Santos Silva**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Rio de Janeiro – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/4836593477074599>

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo geral apresentar um estudo sobre empreendedorismo como estratégia de negócio em pequenas e microempresas. Para tanto, foram estabelecidos como objetivos específicos descrever sobre empreendedorismo, apresentar um breve levantamento de estudos anteriores relacionados a empreendedorismo e estratégia, discorrer sobre o empreendedorismo no Brasil e sobre planejamento estratégico. Quanto a metodologia, o procedimento utilizado neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, onde, a partir do levantamento do referencial teórico, obteve-se as informações sobre o tema proposto. Foi utilizada uma abordagem descritiva, a fim de proporcionar uma visão imparcial sobre o assunto. O termo empreendedorismo traduz a ideia de

iniciativa e inovação. Empreender representa a força motriz de uma economia e tem significativa relevância para o desenvolvimento econômico. Este estudo permitiu considerar que para o empreendedor ter sucesso no seu negócio deve elaborar um bom plano de negócio no qual conste um plano estratégico, ou seja, um instrumento que facilite criar uma medida estrutural mais eficiente, corrigindo erros, potencializando pontos positivos e transformando-os em diferenciais competitivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo. Estratégia. Negócio.

### **ENTREPRENEURSHIP AS A BUSINESS STRATEGY IN SMALL AND MICRO ENTERPRISES**

**ABSTRACT:** This article aims to present a study on entrepreneurship as a business strategy in small and micro companies. Therefore, specific objectives were set out to describe entrepreneurship, to present a brief survey of previous studies related to entrepreneurship and strategy, to discuss entrepreneurship in Brazil and about strategic planning. As for the methodology, the procedure used in this work was bibliographic research, where, from the survey of the theoretical framework, information on the proposed theme was obtained. A descriptive approach was used in order to provide an unbiased view on the subject. The term entrepreneurship translates the idea of initiative and innovation. Entrepreneurship represents the driving force of an economy and has significant relevance for economic development. This study allowed consider that for the entrepreneur to be successful in his business, he must develop a good business plan

that contains a strategic plan, that is, an instrument that facilitates the creation of a more efficient structural measure, correcting errors, potentializing positive points and transforming it competitive differentials.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship. Strategy. Business.

## 1 | INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um tema que ainda merece atenção especial, pois o mercado encontra-se em constante processo de mudança. A disputa entre as empresas cresce e as oportunidades de trabalho têm se tornado cada vez mais escassas, evento este último que motiva agentes econômicos a se adaptarem a nova realidade.

Empreender representa a força motriz de uma economia, contribui de forma relevante para o desenvolvimento econômico. Trata-se de um termo usado no meio empresarial para indicar a criação de novos negócios ou a inovação no aproveitamento de novas oportunidades, tendo como objetivo a busca de maior eficiência produtiva e competitiva.

O conceito de empreendedorismo é muito amplo e com diversas definições, porém remete a ideia de que empreender vai além de abrir um negócio, criar algo novo e com valor para sociedade. Empreender é ter comprometimento pela dedicação de tempo e esforço necessário, assumindo os riscos financeiros e sociais que vem com ele.

Este artigo tem como objetivo geral apresentar um estudo sobre empreendedorismo como estratégia de negócio em pequenas e microempresas. Para o alcance desse objetivo geral, foram estabelecidos como objetivos específicos: descrever sobre empreendedorismo; apresentar um breve levantamento de estudos anteriores relacionados a empreendedorismo e estratégia; discorrer sobre o empreendedorismo no Brasil e sua importância para as pequenas e microempresas.

Na metodologia utilizada procurou-se uma abordagem descritiva, a fim de proporcionar uma visão impessoal sobre o assunto e o método de procedimento utilizado neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, em que, a partir do referencial teórico obteve-se as informações sobre o tema proposto.

Esta pesquisa está estruturada em seções, iniciando-se por esta Introdução, na sequência, a segunda abrange uma revisão da literatura com os conceitos básicos de empreendedorismo, sob o enfoque de diferentes autores estudados, e também apresenta um breve levantamento sobre estudos anteriores relacionados a empreendedorismo e estratégia. A seção seguinte aborda o empreendedorismo no Brasil destacando a sua origem, a classificação de empresas e o planejamento estratégico.

Finalmente, nas considerações finais são expostos os comentários sobre a análise da pesquisa empreendida.

## 2 | REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Empreendedorismo: abrangência

Conforme Alfredo (2009) desde os primórdios da evolução humana pode-se dizer que o homem primitivo já possuía um caráter empreendedor, considerando que para sobreviver nessa época era necessária a construção de diversas ferramentas com o objetivo de tornar as caçadas de animais mais rápidas. Milhares de anos se passaram e um grande salto para o empreendedorismo ocorreu com as grandes civilizações antigas, como exemplo, são os egípcios, famosos por suas pirâmides, sua agricultura, sua matemática e engenharia. O autor relata que foi no século XVI que movido pela inquietação das feiras internacionais da época, fez com que os europeus explorassem o mundo o qual ficou conhecido como período das grandes navegações. Holandeses, ingleses, espanhóis e portugueses foram os grandes representantes desse movimento, expandindo suas missões empreendedoras pelos demais continentes do mundo.

Hoje o mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e sofrendo mudanças constantes. Para enfrentar essas mudanças e manter-se competitivo no mercado empresarial, as empresas estão utilizando cada vez mais do empreendedorismo como estratégia de negócios para agregar valores, identificar oportunidades e transformá-las em um negócio lucrativo.

Na sociedade o empreendedorismo é essencial, pois é através dele que as empresas buscam a inovação, preocupam-se em transformar conhecimento em novos produtos.

Atualmente, o conceito de empreendedorismo se refere ao profissional que dá início a uma organização, tanto em setores inovadores quanto tradicionais, mas no início do seu trabalho, o conceito era sobre um profissional que possuía habilidades técnicas para produzir, colaborando no desenvolvimento econômico com a transformação de recursos em negócios lucrativos. De acordo com o SEBRAE (2019), empreendedor é aquele que inicia algo novo que ninguém nunca fez. Significa ser um autor, que produz novas ideias através da harmonia entre criatividade e imaginação.

Portanto, empreender é saber agregar valor, identificar oportunidades e transformá-las em um negócio lucrativo. É uma pessoa que inova, cria, imagina, desenvolve e realiza seus sonhos. Para Dolabela (2006, p. 26):

O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências. Em suma, alguém que acredita que pode alterar o mundo.

Na história o primeiro a usar o conceito de empreendedorismo foi o economista Joseph Schumpeter em 1945, o qual se baseou na sua teoria da "Destruição Criativa". A partir daí surgiu outros conceitos. Jean Baptista Say, economista Francês nascido em uma

família de mercadores de tecidos e foi fortemente influenciado pelas ideias iluministas. Say é considerado o pai do empreendedorismo e formulador da chamada “Lei de Say”. Em sua visão, o empreendedor era o responsável pelo desenvolvimento e crescimento econômico. (DOLABELA, 2006)

Como exposto, empreender é um importante fator de desenvolvimento econômico e social de um país, passando a ter uma grande importância na geração de empregos e de renda. Então, empreender é criar um negócio novo ou buscar melhorias para empresas já existentes, com dedicação e esforços, assumindo riscos para transformá-los em negócios lucrativos.

Para Chiavenato (2007) o empreendedor é o indivíduo que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é provido de sensibilidade para os negócios, hábil na gestão financeira e capaz de identificar boas oportunidades.

No entanto, os empreendedores estão no mundo há séculos, fazendo contribuições importantíssimas para a humanidade, os quais são capazes de identificar problemas, oportunidades e encontrar soluções inovadoras, mesmo sendo um negócio, um projeto ou mesmo um movimento que gerem mudanças reais e impactos o cotidiano das pessoas.

### *2.1.1 O empreendedorismo no mundo – sua história e origem*

O surgimento do empreendedorismo como uma figura independente de capitalista, desenvolveu como um serviço de criação caracterizada e valorizada, que exige dedicação de tempo, esforço, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais, contribuindo com as necessidades sociais em busca pela satisfação econômica. (iPED, c2001)

Conforme Degen (2009) a palavra empreendedorismo teve origem a partir da palavra francesa “entrepreneur”, formado pelas palavras “entre” do latim “inter” que significa reciprocidade e ‘preneur’ do latim ‘prehendre’, que constitui comprador. Portanto, originou a palavra inglesa ‘*entrepreneurship*’ que refere a todos os hábitos, costumes, regras e comportamentos do empreendedorismo, ou seja, contém as ideias de iniciativa e de inovação.

A palavra empreendedorismo, de acordo com Alfredo (2009), foi usada pela primeira vez em 1725 pelo economista irlandês Richard Cantillo, significa aquele que incentiva brigas, ou seja, é a pessoa que assume riscos e começa algo novo. Assim a primeira noção que houve de empreendedorismo veio com os franceses que criaram o termo para diferenciar um empreendedor de um capitalista – profissional que fornecia o capital. Mas foi a partir do século XVII onde os empreendedores tinham acordo contratual com o governo para realizar a produção de seus produtos.

Mas foi a partir do século XVII que a palavra empreendedorismo foi usada para definir quem começa algo novo, seja dentro das organizações ou não.

De acordo com o exposto por Dornelas (2001), no final do século XIX e início do

século XX com o apogeu da industrialização no mundo, as ações dos empreendedores envolviam organização e controle e começaram a ser confundidos com administradores, que são aqueles que organizam uma empresa, pagam o salário dos funcionários, planejam técnicas para melhoramento de sua empresa, dirigem e controlam as ações que são desenvolvidas em suas organizações, mais sempre servindo a um capitalista, que não é o caso do empreendedor que planeja tudo com seus próprios investimentos, sem um capitalista investidor.

Portanto, o termo empreender significa realizar, fazer ou executar algo novo ou melhorar o que já existe.

### *2.1.2 Diferenças entre empreendedor, empresário e administrador*

Moreira (2014) destaca as diferenças entre empreendedor, administrador empresário. Para o autor, empreendedor é quem identifica oportunidades e gera riquezas a partir delas. É a pessoa capaz de criar uma empresa ou negócio a partir de uma simples ideia. Portanto, o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento, ele deve também ser capaz de gerir seu negócio para conseguir mantê-lo e sustentá-lo a longo prazo e obter retornos significativos de seus investimentos. Para isso, o empreendedor deve administrar planejar, organizar, dirigir, e controlar todas as atividades relacionadas direta e indiretamente com o negócio. Já o empresário, é todo indivíduo que tem competência para perpetuar essa mesma empresa ou negócio, que consegue fazer crescer e prosperar aquilo que foi concebido e ainda precisa amadurecer. Mas ele não precisa necessariamente ter uma formação. E o administrador é o que está legalmente no exercício da referida profissão, ou seja, com formação de bacharelado ou tecnológico. Ele pode atuar em empresas públicas ou privadas, ONG'S, empresas de médio ou pequeno porte, multinacionais e em diversos segmentos do mercado.

Ainda segundo o autor, empreendedor precisa de paixão quando comunica sua visão acerca do futuro e demonstra um nível de ousadia, o empresário tem que convencer as pessoas com base em argumentos concretos e tomar decisões conforme aquilo que analisou. O administrador é responsável por fazer o negócio crescer. No entanto, cada um tem a sua contribuição e às vezes uns possuem as características dos outros.

### *2.1.3 Os tipos de empreendedores*

Como foi apresentado em tópico anterior, o empreendedorismo vem crescendo no mundo inteiro e com isso surgem diferentes tipos de perfis de empreendedores. Segundo Dornelas (2020) os empreendedores são tipificados em empreendedor nato, empreendedor que aprende empreendedor serial, empreendedor corporativo, empreendedor social, empreendedor por necessidade, empreendedor herdeiro e normal. A seguir são apresentados alguns tipos perfil empreendedor, conforme o referido autor:



- O empreendedor nato é o mais conhecido e aclamado, suas histórias são brilhantes e, muitas vezes, começaram do nada e criam grandes impérios.
- O empreendedor que aprende é um tipo muito comum. Normalmente uma pessoa que se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar ao negócio próprio.
- Empreendedor serial é aquele apaixonado não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande corporação.
- O empreendedor corporativo tem ficado mais em evidência nos últimos anos, devido à necessidade das grandes organizações de se renovar, inovar e criar novos negócios. São geralmente executivos muito competentes, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas.
- O empreendedor social tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas.
- O empreendedor por necessidade cria o próprio negócio porque não tem alternativa. Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido. Não resta outra opção a não ser trabalhar por conta própria.
- O empreendedor herdeiro recebe cedo a missão de levar à frente o legado de sua família. Empresas familiares fazem parte da estrutura empresarial de todos os países, e muitos impérios foram construídos nos últimos anos por famílias empreendedoras, que mostraram habilidade de gestão a cada nova geração.
- O empreendedor planejado busca minimizar riscos, se preocupa com os próximos passos do negócio, tem uma visão de futuro clara e trabalha em função de metas.

Conforme a tecnologia avança e o mercado vai se moldando a ela, faz com que novos modelos de negócios surjam e com isso outros perfis de empreendedores. Empreender é atuar para resolver problemas por meio da inovação, trazendo um impacto positivo para a sociedade e ao mesmo tempo movimentando a economia. Portanto, o empreendedor tem diversas formas e não apenas aquele que abre o seu próprio negócio.

### *2.1.4 Características e virtudes do empreendedor*

As características e virtudes do empreendedor, de acordo com Malheiros, Ferla e Cunha (2005), são desenvolvidas com empenho e dedicação. Empreendedores são pessoas capazes de sonhar e transformar sonhos em realidade. Ele é o ponto central que determinará ou não o sucesso do empreendimento. Por isso, ele deve sempre desenvolver

as virtudes e as qualidades necessárias para obter o sucesso no empreendimento.

Para Chiavenato (2007) o empreendedor é um indivíduo que consegue realizar as coisas, pois é provido de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de perceber oportunidades. Com esse conjunto, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da sociedade. O autor destaca algumas características do empreendedor, a saber: ter iniciativa; buscar oportunidades; perseverança; comprometimento; busca por qualidade; correr riscos calculados; determinação de metas significativas; buscar por informações; autoconfiança; trabalhar em parceria; capacidade de detalhar, monitorar e de persuadir.

Já as virtudes do empreendedor são divididas em virtude de apoio e de superiores. Conforme Malheiros, Ferla e Cunha (2005) são elas: visão; energia; comprometimento; liderança; obstinação; capacidade de decisão e concentração; criatividade; independência; entusiasmo.

O ato de empreender exige um conjunto de comportamento e hábitos. Porém, nem sempre um empreendedor reuni todas as características citadas. Entretanto, algumas características podem ser desenvolvidas a partir de capacitações adequadas.

### 2.1.5 Os principais termos do empreendedorismo

De acordo com França (2019) os principais termos técnicos do empreendedorismo necessários para manter um bom negócio, são: aceleradora; *startups*; capital de risco; *business plan*; capital de giro; retorno sobre o investimento; *networking*.

## 2.2 Estudos Anteriores

Moura (2016) apresentou um estudo sobre o empreendedorismo como estratégia de gestão de empresas prestadoras de serviços nutricionais. O referido trabalho destacou como adequar a ideia de ter iniciativas de inovação como estratégia no ramo da nutrição, considerando as peculiaridades da atividade, principalmente as relacionadas a saúde pública e a responsabilidade social.

O estudo feito por Santos (2019) sobre empreendedorismo e estratégia em empresas lideradas por mulheres, buscou aferir a influência do comportamento estratégico e empreendedor na perspectiva de gênero, o grau de *embeddedness* (familiar, estrutural e cultural), o comportamento da orientação empreendedora individual, entre outros. Em síntese, foi verificado que o *embeddedness* influencia as motivações para a criação do negócio, e que as principais motivações são a realização pessoal, a autonomia, o *locus of control*, a gestão do tempo e a resiliência.

Silva (2018) realizou uma pesquisa sobre empreendedorismo e estratégias de marketing no município de Frutuoso Gomes – RN. O trabalho teve como objetivo analisar e caracterizar os empreendimentos e estratégias de marketing em um centro comercial da referida cidade. O estudo demonstrou a ineficiência no que tange empreendedorismo e

propôs soluções para melhoria no desenvolvimento das atividades.

Gimenez e Gimenez (2010) apresentaram um estudo da atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. O objetivo foi contribuir para o entendimento da administração estratégica e buscar revelar a atitude empreendedora dos gestores dessas empresas. Os resultados apontaram para uma associação positiva entre atitude empreendedora e estratégia competitiva. Com o estudo pode-se afirmar que as estratégias prospectoras foram mais atraentes para hoteleiros com forte orientação empreendedora, enquanto que os gestores de pequenos e médios hotéis que adotaram estratégias defensivas foram identificados com comportamentos empreendedores pouco audaciosos.

A pesquisa de Vieira e Andrade (2018) abordou a competência empreendedora e estratégias competitivas de pequenos negócios. Foi realizado um Estudo de Caso na Loja Graça Morena localizada na cidade de Aracaju – SE, objetivando compreender e analisar a relação entre as competências empreendedoras e as estratégias competitivas. Os resultados traçaram o perfil da gestora e da sua vocação empreendedora, constatou que a mesma possui algumas competências empreendedoras, com destaque a estratégia analítica para nortear ações dentro da empresa.

O trabalho de Coan (2013) destacou o tema educação para o empreendedorismo como estratégia para formar um trabalhador de novo tipo. A pesquisa buscou analisar como a elaboração da ideologia “homem empreendedor” foi instituída no âmbito escolar. O estudo também visou identificar o significado implícito da necessidade de se educar para o empreendedorismo.

Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005) realizaram um estudo sobre o empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. O objetivo foi analisar, através de narrativas de histórias de vida, casos de sucesso de empreendedores de pequenas empresas sediadas em Fortaleza - CE. Conforme os autores, no cenário de altos índices de desemprego e desigualdades sociais, o empreendedorismo avança como alternativa ou mesmo um sonho para muitos, constituindo-se em opção para a geração de trabalho e para a formação de uma classe empresarial local. As narrativas observadas evidenciaram a relevância das iniciativas empreendedoras como compromisso de inovação sistemática para a economia local, promovendo crescente melhoria do bem-estar social e do desenvolvimento regional.

Bittencourt (2018) apresentou um trabalho sobre jornalismo, inovação e empreendedorismo: questões sobre modelos de negócio em contexto de crise. O artigo expõe o tema em caráter exploratório e questiona o conceito de inovação em organizações de jornalismo dirigidas por profissionais que deixaram empresas de jornalismo tradicional para empreender em meio a um cenário de crise.

## 3 | EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

### 3.1 A Origem do Empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo já fazia parte da história do Brasil, mas foi a partir do final do século XVII com a primeira Revolução Industrial que o país começou a ser palco de grandes projetos empreendedores. Conforme Hertzog (2016) o primeiro empreendedor de sucesso do Brasil foi o Barão de Mauá, o mesmo acreditava que o progresso da nação estava atrelado à industrialização. Ainda conforme o autor, Barão de Mauá esteve à frente de diversas iniciativas, como por exemplo a construção da primeira ferrovia, a estrada de ferro Mauá, um homem à frente do seu tempo, motivado, audacioso e persistente, chegou a ter dezessete empresas, sediadas em seis países diferentes. Depois de Mauá e com o passar dos anos vários empreendedores deixaram suas marcas.

De acordo com Custódio (2011) foi na década de 90 que o empreendedorismo no Brasil começou a ganhar força com a abertura econômica no mercado internacional, fazendo o capital estrangeiro determinar o controle dos preços e o aumento da competitividade, sendo uma condição para o país voltar a crescer. O maior empreendedor dessa época foi Luiz de Queiros. Ainda segundo a autora, outro grande nome foi o fundador da Sadia – Attilio Francisco Xavier Fontana, e também criador do Pão de Açúcar–Valentim de Santo Dinis e outros. Nessa mesma época surgiu o SEBRAE que foi um grande marco para o empreendedorismo no Brasil. Com o SEBRAE foi possível divulgar informação e fomentar o espírito empreendedor em pessoas que não tinham poder econômico e de investimento. Com a crise econômica faz crescer o empreendedor por necessidade, que é aquele que não vê saída no mercado formal e decide abrir seu próprio negócio para seu sustento e de sua família. Os anos se passaram e grandes feitos foram surgindo no Brasil em termo de empreendedorismo, mas foi no ano de 2006 que ocorreu o primeiro congresso de empreendedores.

Desde então, o gosto por empreender vem crescendo no Brasil e no mundo. Fazendo com que novas pessoas venham impulsionar e colocar em prática suas propostas inovadoras. Além dos grandes empreendedores, o Brasil possui milhares de pequenos empreendimentos que participam ativamente da geração de riqueza do país. O que se observou ao longo dos anos foi à consolidação do empreendedorismo como alternativa ao emprego formal, bem como sua crescente importância para a manutenção do nível de atividade econômica no Brasil.

#### 3.1.1 *Empreender no Brasil*

Conforme Motta (2019) mesmo em período de crise financeira os brasileiros persistem em empreender e liderar o próprio negócio com sucesso, fazendo surgir muitos *startups*, com as quais vem o incentivo financeiro de investidores que tem interesse nas

ideias que elas apresentam. Mas nem sempre as contribuições são necessárias para garantir a sobrevivência do negócio. Ainda assim é possível ser empreendedor de sucesso no Brasil.

Conforme ASN (2020), a inclinação de empreender dos brasileiros está tornando-se mais forte em momentos de crise. Espera-se que o Brasil atinja, neste ano de 2020, o maior número de novos empreendedores considerando os últimos 20 anos, com aproximadamente 25% da população envolvida na abertura de um negócio ou com uma atividade atingindo até 3,5 anos. Segundo ASN (2020), os dados estimados foram verificados por meio da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor – GEM*. Historicamente a pesquisa GEM tem revelado que o aumento do empreendedorismo inicial ocorre, principalmente, em períodos de recessão, resultados evidenciados entre os anos 2008-2009 e 2014-2016.

A pesquisa GEM (2019, *apud* ASN, 2020) indicou que o Brasil atingiu 23,3% de taxa de empreendedorismo inicial, o resultado revelou a maior marca até então atingida e o segundo melhor nível total de empreendedores desde 2002. Estima-se que existam um total de 53,4 milhões de brasileiros conduzindo alguma atividade empreendedora, consolidando um novo negócio, envolvidos na criação de um novo empreendimento ou direcionando esforços para a manutenção um empreendimento já estabelecido.

De acordo com ASN (2020), a pesquisa revelou ainda que a taxa de empreendedorismo potencial em 2019, foi de 30,2%, indicando que, de cada 10 brasileiros adultos que não são empreendedores, três gostariam de montar um negócio próprio nos próximos três anos.

Ainda conforme ASN (2020) os indicadores referentes ao Empreendedorismo Inicial, Estabelecido e total apurados na pesquisa GEM de 2019, situam o Brasil em um patamar de destaque entre os 55 países que fizeram parte do levantamento.

O Brasil apresenta a 4ª maior Taxa de Empreendedorismo Inicial – negócios de até 3,5 anos de existência - (TEA=23,3%) entre os países incluídos da pesquisa. Essa marca é superior às registradas, por exemplo, nos países do BRICS, EUA, Colômbia, México e Alemanha.

Considerando a Taxa de Empreendedores Estabelecidos – negócios com mais de 3,5 anos de existência - (TEE=16,3%), o Brasil apresenta a 2ª maior marca Global. O resultado também coloca o país em posição de liderança entre os BRICS, EUA, Colômbia, México e Alemanha. Destaque semelhante é o alcançado com a Taxa Total de Empreendedorismo, onde o Brasil apresenta a 4ª melhor marca (TTE=38,7%) do mundo e a maior taxa entre os BRICS. (GEM, 2019, *apud* ASN, 2020)

O Brasil ainda caminha para o fortalecimento do empreendedorismo como uma cultura. Mas mesmo assim é possível ser um empreendedor de sucesso. Para isso é necessário que o governo e as organizações se unam para elaborar um sistema de desenvolvimento do empreendedorismo no País, como estímulo fiscal, novos cursos, análises científicas, patentes, e estímulo a culturas empreendedoras em regiões consideradas mais remotas.

O Brasil mudou muita coisa no perfil e na postura empreendedora e o que destaca é

a melhoria entre o empreendedorismo por oportunidade e por necessidade e o aumento da atividade empreendedora entre os mais jovens. Com essa nova geração de empreendedores faz surgir o microempreendedor individual (MEI) no país. Com isso o empreendedorismo tem se consolidado no Brasil como importante fator de desenvolvimento social e econômico, associado à geração de emprego e renda.

## **3.2 A Origem do Empreendedorismo no Brasil**

### *3.2.1 Definição de microempreendedor*

A definição mais adequada para microempreendedor individual (MEI) é o indivíduo que trabalha por conta própria, desenvolve o seu próprio negócio e se regulariza legalmente como um pequeno empresário. O MEI foi criado para facilitar a formalização de algumas atividades econômicas tais como jornalista, fotógrafos, motoboy, artesão, pintor, pedreiro dentre outros.

Conforme Portal do Empreendedor (2020), a atividade de microempreendedor individual está disponível desde 2009. Trata-se, basicamente, de um processo mais simplificado e fácil para abertura de uma empresa, obtenção de CNPJ e emissão de notas fiscais, evitando assim processos burocráticos. O MEI precisará de um contador, de livro caixa e de realizar o pagamento do Documento de Arrecadação do Simples Nacional, ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, COFINS, IPI e CSLL) e terá que pagar impostos equivalentes, conforme o artigo 18-A da Lei Complementar 123/2006.

### *3.2.2 Como funciona o MEI*

Para se tornar um microempreendedor, segundo o Portal do Empreendedor (2020), o indivíduo não poderá ultrapassar o faturamento de R\$ 81 mil anual ou R\$ 6.750 mil mensais, caso o faturamento ultrapasse esse valor o MEI será convertido em micro, pequena, média ou grande empresa. Deverá ter somente um funcionário contratado que receba um salário mínimo ou piso salarial da categoria, não participar de outra empresa como sócio, administrador ou titular, não ser pensionista ou servidor público federal em atividade. No caso de servidores públicos estaduais e municipais há algumas exceções, conforme a legislação local.

### *3.2.3 Os deveres do MEI*

De acordo com Feitosa (2017), o microempreendedor individual não tem contrato social e não pode ter sócios, isto significa que o indivíduo é um Empresário Individual e que exerce a atividade econômica em nome próprio. O pagamento do imposto é feito pelo DAS que terá como despesas o pagamento mensal de valor fixo e bem baixo dos impostos pagos por micro, pequenas, médias e grandes empresas e esse valor é de R\$

47,87 (Comércio ou Indústria), R\$ 51,85 (Prestação de Serviço) e R\$ 52,85 (Comercio e serviço Juntos).

Com o DAS, o microempreendedor consegue controlar seus gastos e saber exatamente quanto pagará de imposto naquele ano. Essas despesas garantem os direitos aos benefícios previdenciários como: aposentadoria; auxílio-doença; licença maternidade; entre outros benefícios.

### **3.3 Pequenas e Microempresas no Brasil**

#### *3.3.1 Conceito e classificação de empresas*

Conforme Chiavaneto (2007) a palavra empresa representa um conjunto de pessoas que trabalham juntas para alcançar certos objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. Ela é uma unidade básica do sistema econômico, cuja principal função é produzir bens e serviços. Todas as necessidades humanas são atendidas ou satisfeitas por empresa que produzem, vendem, informam e prestam os mais variados serviços e facilidades. Desta forma os seres humanos vivem a maior parte da sua vida dentro de uma empresa, seja trabalhando, interagindo com elas ou obtendo benefícios. Para funcionar a empresa requer recursos humanos, recursos materiais e recursos financeiros e também almeja ganhar mais do que gasta para produzir ou vender suas mercadorias ou prestar serviços. Dá-se o nome de lucro a remuneração do empreendedor que cria e impulsiona a empresa em situação na qual enfrenta risco e incertezas. Ele também vê o atendimento das necessidades do cliente ou consumidor e a finalidade social que é a criação de emprego, disseminação da atividade econômica, pagamento de salário, pagamento de fornecedores, de serviço, pagamento de impostos, preservação do meio ambiente, responsabilidade social, ajuda comunitária e qualidade de vida.

Ainda conforme o Chiavaneto (2007), as empresas existem para produzir algo ou prestar serviço à sociedade e podem ser classificadas em industriais, comerciais e prestadoras de serviços. Quanto ao porte elas podem ser classificadas em pequenas, médias e grandes empresas, de acordo com os critérios, como o número de empregados, volume de vendas, o valor dos ativos, etc. Segundo o Portal do Empreendedor (2020), a Lei Geral ou Lei 123/2006 define as microempresas e as empresas de pequeno porte a sociedade empresária, sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que se refere o art. 966 da lei 10406/2002 devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoa Jurídica desde que as microempresas atinjam a receita bruta anual igual ou inferior R\$ 360.000,00 e no caso das empresas de pequeno porte atingir a receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

Segundo o SEBRAE (2013) a classificação é feita pelo número de empregados. Como mostra a tabela 1 abaixo:

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes Empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Tabela 1: Definição de portes de estabelecimentos segundo ao número de empregados  
 Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p.17.

Quanto maior a empresa mais complexa fica a divisão de trabalho, menos ela consegue tirar proveito de três pontos fundamentais para mudanças rápidas nas quais as pequenas empresas conseguem. São: pequenos nichos de mercados que envolvem um pequeno volume de negócios; atendimento às necessidades individualizadas e personalizadas dos clientes, isto é, produtos/serviços personalizados para cada cliente; surgimento de oportunidades passageiras de mercado que envolve agilidade e prontidão para rápidas decisões e alterações em produtos/serviços.

Já as pequenas empresas têm o dinamismo e flexibilidade para mudanças rápidas e manobras ágeis. Elas são inovadoras e realmente empreendedoras, as quais trabalham com menos para produzirem mais; operam com ônus menores e com estruturas simples, ágeis e baratas. As pequenas empresas fazem da simplicidade um estilo de trabalho e uma vantagem competitiva, tornando-se necessário buscar o produto/serviço adequado para um cliente específico.

Portanto, ao abrir uma média ou pequena empresa no Brasil, não significa somente empreender um novo negócio, gerar empregos ou fazer gerar o enorme círculo da economia nacional. Elas conseguem com maior facilidade, satisfazer a necessidade de especialização com busca da fragmentação de atividades capazes de integrar adequadamente tecnologia, qualidade e competitividade. Trazendo consigo algum benefício como geração de novos empregos, formalização de pequenos empreendedores, mais inovação e investimento e mais opções para os consumidores.

Assim as pequenas e médias empresas constituem o centro da dinâmica da economia dos países, as entidades impulsionadoras do mercado, as geradoras de oportunidades, aquelas que proporcionam emprego mesmo em situações de recessão.

### *3.3.2 A importância das empresas e microempresas no Brasil*

Segundo a SEBRAE (2018), no Brasil o empreendedorismo vem destacando-se



muito nos últimos anos devido ao aumento da renda familiar e das ofertas de créditos, onde as micros, pequenas e médias empresas vêm se destacando na geração de empregos e valores econômicos (Produto Interno Bruto - PIB) mesmo em meio a instabilidade econômica que o país vem sofrendo. O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas a participação delas na economia.

Ainda de acordo com SEBRAE (2018) em 1985 foi calculado 21% da participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro. Com a evolução das micro e pequenas empresas na economia brasileira verificou que em 2001 cresceu para 23% e que em 2011 ela atingiu 27% do PIB. Fazendo com que as micro e pequenas empresas fossem as principais geradoras de riquezas no comércio do país. Foi notória a importância que as Micro e Pequenas Empresas representaram no período de 2009 a 2011, em todas as dimensões e atividades. Foram cerca de 9 milhões de Micro e Pequenas empresas espalhadas por todo o Brasil, que geraram cerca de 52% dos empregos formais (com carteira assinada), e 40 % dos salários pagos. Têm mais de cinco milhões de microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) formalizadas e que operam no país. Sendo que em 2010 havia cerca de 3 milhões de ME no país e esse número deve ter atingido 4,14 milhões em 2017.

As Micro, Pequenas e Médias Empresas são de suma importância para a economia, as únicas capazes de levar bens e de produzir serviços em qualquer lugar para qualquer cidadão a fim de atender necessidades individuais ou coletivas.

## **3.4 Plano de Negócios e Planejamento Estratégico**

### *3.4.1 Definição de estratégia*

Dodgson (2015) expõe que a palavra estratégia vem do termo grego '*strategia*', que significa plano, método, manobras ou estratégias usados para alcançar um objetivo ou resultado específico. Essa palavra tem vários significados e um conceito que está presente em vários contextos, sendo difícil a sua definição. Mas as estratégias sempre foram relacionadas às áreas militares para que os homens conquistassem os territórios alheios durante a formação de exércitos, relatados na história da Guerra.

Quando usada no contexto organizacional, o termo estratégia é, normalmente, usado para melhorar a produtividade e os resultados da empresa. Entretanto, conforme o Neto (2010), no mundo dos negócios usa-se a estratégia com a finalidade de atingir determinado objetivo em longo prazo. A estratégia de negócio e a criação é implementação dos objetivos e planos adotados para o crescimento da empresa, com base nos recursos disponíveis e no ambiente interno e externo. É uma ferramenta usada tanto nos bons momentos quanto nos maus momentos.

Nesse mundo competitivo é essencial que as empresas tenham uma boa estratégia, por isso o empreendedor com sua capacidade criativa e inovadora desenvolvem diversas

estratégias para se manter no mercado.

### 3.4.2 *Plano de negócio*

Chiavaneto (2007) coloca que para um empreendedor ser bem-sucedido ele deve planejar o seu negócio e nunca improvisar. Normalmente os empreendedores tendem negligenciar o planejamento seja pela ansiedade em iniciar o novo negócio, pela descrença no instrumento ou mesmo pela desinformação sobre como elaborar em planejamento.

Portanto, planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais objetivos que se pretende alcançar. Segundo o autor, visa também proporcionar condições racionais para que a empresa seja organizada e dirigida com base em certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura.

O planejamento produz um resultado imediato: o plano, que tem como propósito comum a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende.

Ao iniciar um negócio, o empreendedor precisa ter algum projeto em mente para colocá-lo em prática e para isso nada melhor que um plano de negócio para explicar melhor a suas ideias e como irá executá-las. O roteiro do plano não elimina os possíveis erros, mas ajuda enfrentá-los e a direcionar melhor os esforços. Além disso, um bom plano de negócio é uma ferramenta que ajuda a atrair investidores, fornecedores e parceiros. (CHIAVENATO, 2007)

Para o Chiavenato (2007) o Plano de Negócio (*business plan*) descreve a visão para o seu negócio e suas projeções financeiras, mercadológicas e operacionais propostos para os próximos três ou cinco anos. Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que o levará do entusiasmo à desilusão e ao fracasso. Ele movimenta todos os aspectos do novo empreendimento, que representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio.

Desta forma todo novo empreendimento deve ser visualizado do ponto de vista de um plano de negócio completo e que tenha todos os elementos importantes para caracterizá-lo adequadamente. Segundo Pesce (2012) o verdadeiro valor do plano de negócio está no tempo que o indivíduo gasta pensando sobre a ideia. Para descrever o plano de negócio é necessário pesquisar o mercado, entender o concorrente, testar algumas das suas hipóteses, avaliar diferentes estratégias para o negócio e também analisar o plano através de um ponto de vista financeiro. Isso tudo ajuda a compreender melhor o negócio.

Entretanto, o plano de negócio é composto por sete partes básicas que envolvem um sumário executivo, uma análise completa e detalhada do setor em que a microempresa vai operar, a natureza jurídica, a estrutura organização, simulação de relatórios financeiros, planos estratégicos e plano operacional. O plano de negócio deve ser simultaneamente conciso e abrangente de tal maneira que quem o leia e o analise tenha uma ideia completa

do empreendimento, permitindo melhores condições para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio. É imprescindível fazer revisões contínuas do plano de negócio para mantê-lo atualizado e dinâmico, pois ele é um documento vivo, sempre em evolução. (CHIAVENATO, 2007)

O empreendedor deve sempre fazer um bom aproveitamento do plano, ao escrever um ele deve pensar criticamente sobre o seu negócio, elaborar os piores e melhores cenários e ser realista sobre a oportunidade em prospecção.

### *3.4.3 Planejamento estratégico*

Todo empreendedor deveria realizar um bom plano de negócio no qual conste um plano estratégico para ter um empreendimento de sucesso.

De acordo com Chiavenato (2007), um planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial muito importante para os negócios, o qual conta com detalhes a definição da missão e da visão, definição do negócio, estabelecimento dos objetivos específicos, definição da estratégia, declaração das premissas do planejamento e estabelecimento dos objetivos estratégicos de longo prazo. Por esse motivo as microempresas e as empresas de pequeno porte devem utilizar o planejamento estratégico para consolidação e crescimento do negócio. Através dessa ferramenta são determinadas as metas, ações e os pontos fortes e fracos dessas organizações. Tendo também como benefício o alinhamento de expectativas entre funcionários e gestores. Nesse sentido, é necessário conhecer os propósitos profissionais e pessoais dos membros da organização.

Com isso, ao abrir uma empresa esse planejamento deve levar em conta a execução da elaboração de um plano de negócio, que tem como objetivo indicar as principais características e necessidades iniciais do empreendimento. Somente com o passar do tempo, o empreendedor adquire maturidade de mercado e acaba criando planos e procedimentos para manter a eficiência e expansão da instituição. No entanto, o empreendedor deve buscar ferramentas para auxiliá-lo na identificação de riscos e na tomada de decisões.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que pode ser usada em qualquer negócio, seja ele em expansão, em crise ou que precisa de inovação no mercado, não existindo um tempo mínimo ou período específico para realizá-lo.

O empreendedor ao abrir uma empresa seja micro, pequena ou média tem que saber aonde quer chegar com o seu negócio, imaginar o futuro e se planejar para alcançar o sucesso. Pois, o mundo dos negócios está em constante transposição devido à globalização e o aumento dos negócios *online*, por esse motivo o empreendedor encontra um mercado dinâmico e competitivo devido os fatores como instabilidade na economia, na política e nos avanços das tecnologias. Por esse motivo o planejamento estratégico é de extrema eficácia para esse mercado que está em incessante transformação. Conforme

Chiavenato (2007 p.145):

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende.

Portanto, ainda segundo o autor, o plano estratégico deve ser sempre atualizado devido ao movimento do mercado e do negócio que estão em constante evolução. Geralmente, todo negócio tem como ideia uma missão, uma visão, valores e objetivos globais. Após essas ideias serem definidas é importante também definir a estratégia que irá comandar esses aspectos em direção ao alcance dos objetivos combinados, ou seja, alcançar o sucesso planejado.

Desta forma, o planejamento estratégico atua como principal ponto para as ações que uma empresa irá usar para conseguir alcançar o sucesso desejado. Os principais elementos de um plano estratégico para uma empresa são: a missão, visão, valores essenciais, objetivos, estratégias e premissas básicas. As micro e empresas de pequeno porte utilizam o planejamento estratégico para fixação dos objetivos e metas. (CHIAVENATO, 2007).

De acordo com o SEBRAE (2016) o planejamento estratégico é um instrumento de grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a percepção da realidade de uma organização, onde a observação deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar segurança, confiança e clareza ao papel que o negócio deseja assumir no mercado. O planejamento estratégico é mais que uma busca de um plano formal, é um rico processo de discussão de oportunidades e de análise da realidade da empresa. As empresas devem adotar o planejamento estratégico para maximizar seus objetivos, minimizar as suas deficiências e proporcionar a eficiência.

## **4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou observar que empreender vai além de abrir um negócio, criar algo novo e com valor para sociedade. Empreender é ter comprometimento pela dedicação de tempo e esforço necessário, assumindo os riscos financeiros e sociais que vem com ele. Desta forma, o empreendedorismo desempenha um papel importante na empresa, levando em conta o planejamento e tomadas de decisões, com o objetivo de verificar a estratégia de negócio da empresa, analisar os benefícios, conhecer as ferramentas usadas e destacar as vantagens que o empreendedor proporciona a empresa.

No mundo em contínuas transformações o sucesso ou fracasso de uma empresa está diretamente ligado à capacidade de conhecer o mercado em que atua, entender a estrutura e saber como atrair e satisfazer os clientes.

Esta pesquisa, com o objetivo de verificar como o empreendedorismo poderá ser

usado estrategicamente em pequenas e microempresas, evidencia que essas capacidades devem ser desenvolvidas e fortalecidas constantemente.

Neste sentido, é importante que a empresa tenha um planejamento estratégico, pois trata-se de um instrumento que auxilia na condução das ações que dão direção a organização, propicia o crescimento e a sustentabilidade do negócio.

Em virtude do que foi mencionado neste trabalho, reafirma-se que as pequenas e microempresas elaborem seus planos estratégicos para consolidação e crescimento de seus negócios, uma vez que por meio dessa ferramenta poderão definir as metas, ações e identificar seus pontos fortes e fracos, adequando o plano estratégico constantemente às condições competitivas do mercado, com o objetivo de se tornarem menos vulneráveis às circunstâncias inesperadas e variações do mercado.

É relevante destacar que empreender no Brasil ainda é um grande desafio. O cenário empresarial revela acirrada competitividade onde os empreendedores mais preparados e instrumentalizados sobrevivem. E esses, para se manterem no mercado, devem lançar mão de um planejamento estratégico, o qual ajudará a aumentar a quantidade de recursos, a geração de valor e o crescimento sustentável.

Este estudo permitiu considerar que para o empreendedor ter sucesso no seu negócio, deve elaborar um bom plano de negócio no qual conste um plano estratégico. O planejamento estratégico é um meio de autoconhecimento para a empresa, que facilita criar uma medida estrutural mais eficiente, corrigindo erros, potencializando pontos positivos e transformando-os em diferenciais competitivos.

Neste trabalho buscou-se apresentar um estudo sobre empreendedorismo como estratégia de negócio em pequenas e microempresas. Esta pesquisa foi uma tentativa de melhor clarificar o tema e espera-se que outros trabalhos possam ser desenvolvidos objetivando maior profundidade sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

ALFREDO, L. **Empreendedorismo origem e desafios para o Brasil do século XXI**. Administradores.com, 2009. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/empreendedorismo-origem-e-desafios-para-o-brasil-do-seculo-xxi>>. Acesso em: 03 de mai. de 2020.

ASN – Agência Sebrae de Notícias. **Brasil deve atingir marca histórica de empreendedorismo em 2020**. Negócios, 10 jun. 2020. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-deve-atingir-marca-historica-de-empreendedorismo-em-2020,d9c76d10f3e92710VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 10 jun. 2020.

BARROS, F. S. O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. **Estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso**. Revista Organização & Sociedade, Salvador, v. 12, n. 33, p. 109-128, 2005.

BASTOS, André Luiz. Conheça a História do Empreendedorismo no Brasil. **Jornal de Barretos Regional Online**, Barretos, 01 de abr. de 2017. Disponível em: <<https://jornaldebarretos.com.br/artigos/conheca-a-historia-do-empreendedorismo-no-brasil/>> Acesso em: 03 de mai. de 2020.

BITTENCOURT, M. C. A. **Jornalismo, inovação e empreendedorismo: questões sobre modelo de negócio em contexto de crise**. Revista Líbero, Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, Ano XXI, n. 41, p. 74-87, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor – empreendedorismo e viabilização de novas empresas. Um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

COAN, Marival. **Educação para o empreendedorismo como estratégia para formar um trabalhador de novo tipo**. Revista LABOR, Fortaleza, v. 1, n. 9, p. 1-18, 2013.

CUSTÓDIO, T. P. **A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio**. 2011. 60 f. Monografia (Graduação em Administração Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium, UNISALESIANO, Lins.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DODGSON, C. L. **O papel da tecnologia da informação na execução da estratégia das empresas – Parte 2**. 07 de jul. de 2015 Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/ti-na-execucao-da-estrategia-das-empresas/>>. Acesso em: 17 de abr. de 2020.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. 4. ed. São Paulo: Empreende, 2020.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FEITOSA, A. **Saiba quais são os direitos e deveres do microempreendedor individual**. 06 de out. de 2017. Disponível em <<https://conube.com.br/blog/direitos-responsabilidades-e-obrigacoes-do-microempreendedor-individual/>> Acesso em: 04 de mai. 2020.

FILION, L. J. **O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.

FRANÇA, I. **Conheça os 8 principais termos do empreendedorismo**. Startupi, 2019. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2019/03/conheca-os-8-principais-terminos-do-empreendedorismo/>>. Acesso em: 26 de abr. de 2020.

GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. **Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis**. Revista Turismo – Visão e Ação, Universidade do Vale do Itajaí, Camboriú, Brasil, v. 12, n. 1, p. 49-72, 2010.

HERTZOG, W. Visconde de Mauá: o que aprendemos com o primeiro empreendedor brasileiro. **Jornal do Empreendedor**, Barretos, 30 de set. de 2016. Disponível em: <<https://jornaldoempreendedor.com.br/empreendedorismo/visconde-de-maua-o-que-aprendemos-com-o-primeiro-empreendedor-brasileiro/>> Acesso em: 03 de mai. de 2020.

MALHEIROS, R. C. C.; FERLA, L. A.; CUNHA, C. J.C. A. (org.). **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo**. 2. ed. Florianópolis: IEA – Instituto de Estudos Avançados, 2005.

MOREIRA, W. **Diferença entre empreendedor e empresário**. Administradores.com, 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/diferencas-entre-empendedor-e-empresario>>. Acesso em: 16 de abr. de 2020.

MOTTA, J. **Conheça o novo perfil do empreendedorismo no Brasil**. Serasa Experian, 25 de mar. 2019. Disponível em: <<https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/conheca-o-novo-perfil-do-empendedorismo-no-brasil/>> Acesso em: 03 mai. 2020.

MOURA, T. N. S. F. **O empreendedorismo como estratégia de gestão de empresas prestadoras de serviços nutricionais**. 2016. 217 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais), Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

NETO, F. **A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise**. 20 de jan. de 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-crise>>. Acesso em: 17 de mar de 2020.

PESCE, Bel. **A Menina do vale: como o empreendedorismo pode mudar a sua vida**. São Paulo, 2012. (Apostila).

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Informe-se antes de formalizar**. 2020. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/duvidas-frequentes/informe-se-antes-de-formalizar>>. Acesso em: 16 de abr. 2020.

QUANDO surgiu o empreendedorismo?. c2001. **iPED - Instituto Politécnico de Ensino a Distância**. Disponível em: <<https://www.iped.com.br/materias/gestao-e-lideranca/empendedorismo.html>>. Acesso em: 03 de mai. 2020.

SANTOS, G. M. M. C. **Empreendedorismo e estratégia em empresas lideradas por mulheres**. 2019. 208 f. Tese (Doutorado em Gestão), Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. 6. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF; DIEESE, 2013.

SEBRAE. **MEI – Microempreendedor Individual SEBRAE**. Disponível em: <[www.sebraepr.com.br/mei-microempreendedor-individual](http://www.sebraepr.com.br/mei-microempreendedor-individual)>. Acesso em: 24 mar. 2020.

SEBRAE. **O que é ser empreendedor**. Sebrae Nacional. 2019. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 18 de abr. de 2020.

SEBRAE. **Plano estratégico aplicado aos pequenos negócios**. Sebrae Nacional. 2016. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 18 de abr. de 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: Sebrae, 2018.

SILVA, A. G. **Empreendedorismo e estratégias de marketing no município de Frutuoso Gomes - RN**. 2018. 58f. Monografia (Graduação em Ciência e Tecnologia), Centro Multidisciplinar de Angicos, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Angicos.

VIEIRA, T. H. S.; ANDRADE, J. R. G. **Competência empreendedora e estratégias competitivas de pequenos negócios: estudo de caso na loja graça morena**. In: Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação. 2, 2018, Aracaju. Anais. Aracaju: Universidade Tiradentes, 2018.



# CAPÍTULO 4

## CARACTERIZAÇÃO DO ECOSISTEMA UNIVERSITÁRIO EMPREENDEDOR DA UTFPR

*Data de aceite: 01/06/2021*

### **Claudia Marli Oliveira Barboza**

Mestranda no Programa de Pós-graduação em Administração/PPGA. Universidade Tecnológica Federal do Paraná Curitiba/Paraná  
<http://lattes.cnpq.br/8323026884216836>

### **Maria Lúcia Figueiredo Gomes de Meza**

Professora Doutora no Programa de Pós-graduação em Administração/PPGA/Mestrado/Doutorado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná Curitiba/Paraná  
<http://lattes.cnpq.br/3634990002513047>

**RESUMO:** Os Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo são ambientes que possibilitam a criação e o desenvolvimento de negócios e soluções inovadoras e afetam o desenvolvimento econômico, tecnológico e social de uma região. Este estudo apresenta como tema os Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, que surgiram entre os anos 80 e 90 partindo da análise da personalidade do empreendedor para uma perspectiva que agrupa a função social, cultural e econômica no processo empreendedor. Este artigo tem como objetivo caracterizar o Ecossistema Universitário Empreendedor (EUE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR quanto ao seu papel em ecossistemas de inovação e empreendedorismo (EIE). Será utilizada como subsídio a abordagem dos Ecossistemas de

Inovação e Empreendedorismo e metodologia de análise dos indicadores de avaliação dos ecossistemas universitários inovadores de Ruth Graham. Esta pesquisa se caracteriza como aplicada de natureza descritiva, documental, com abordagem qualitativa e estratégia estudo de caso único. Como resultado da pesquisa, observou-se que a UTFPR vem destacando ações de estímulo à inovação e ao empreendedorismo, modernização da sua abordagem por meio da atualização dos documentos institucionais, possibilitando a transferência de tecnologia e inovação à sociedade, promovendo o desenvolvimento local e regional do seu entorno por meio do seu EUE.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo, Ecossistema Universitário Empreendedor, Universidade.

### CHARACTERIZATION OF THE UTFPR UNIVERSITY ENTREPRENEUR ECOSYSTEM

**ABSTRACT:** The Innovation and Entrepreneurship Ecosystems are environments that enable the creation and development of innovative businesses and solutions and affect the economic, technological and social development of a region. This study has as its theme the Innovation and Entrepreneurship Ecosystems, which emerged between the 80s and 90s, starting from the analysis of the entrepreneur's personality to a perspective that groups the social, cultural and economic function in the entrepreneurial process. This article aims to characterize the Entrepreneurial University

Ecosystem (EUE) of the Federal Technological University of Paraná - UTFPR regarding its role in innovation and entrepreneurship ecosystems (EIE). It will be used as a subsidy the approach of the Ecosystems of Innovation and Entrepreneurship and methodology of analysis of the evaluation indicators of the innovative university ecosystems of Ruth Graham. This research is characterized as applied in a descriptive, documentary nature, with a qualitative approach and a unique case study strategy. As a result of the research, it was observed that UTFPR has been highlighting actions to stimulate innovation and entrepreneurship, modernizing its approach by updating institutional documents, enabling the transfer of technology and innovation to society, promoting local and regional development of your surroundings through your EUE.

**KEYWORDS:** Innovation and Entrepreneurship Ecosystems, Entrepreneurial University Ecosystem, University.

## INTRODUÇÃO

O empreendedorismo e a inovação vêm se mostrando ativo importante no crescimento econômico regional. Empresas dependem cada vez mais da inovação e parcerias entre clientes, fornecedores e universidades, pelas alterações provocadas pela tecnologia, concorrência, economia, sociedade e instituições (UYARRA, 2011). Como consequência, as cidades estão enfrentando maiores desafios para melhorar sua competitividade (LASTRES & ALBAGLI, 1999).

Neste sentido, os ecossistemas podem facilitar a criação de novas empresas e tecnologias, disseminar conhecimento, inovação e cultura empreendedora através das universidades e institutos de pesquisa. Schlemm (2014) salienta, no entanto, que para ocorrer o desenvolvimento da atividade inovadora e o alcance em escala significativa, é necessário que vários atores estejam envolvidos na construção de um ecossistema ou habitat de inovação.

Precursor dos estudos sobre “*inovação empreendedora*”, Schumpeter (1949), declarava que a inovação era iniciada pelos empreendedores que, ao perceberem o potencial das invenções, assumiam o risco da sua transformação em inovações para obter um lucro extraordinário. No entanto, a Teoria dos Sistemas Nacionais de Inovação (SNI) negligenciou o papel do indivíduo como agente da inovação e da ação empreendedora dando ênfase à firma como agente do fenômeno (ÁCS et al., 2014; RADOSEVIC, 2007).

Ács et al. (2014) propuseram a Teoria dos Sistemas Nacionais Empreendedores (SNE), destacando o intercâmbio entre ação empreendedora e contexto institucional. Nesse sentido, a criação de empresas de alto impacto depende dos empreendedores, influenciada por fatores individuais, atitudes, habilidades e conjuntura institucional, isto é, apoio à atividade empreendedora, como investidores de risco, serviços de consultoria e agências de fomento às novas empresas (ACS et al., 2014).

Nessa nova realidade, a universidade vem atualizando seu papel voltado para ensino

e pesquisa para uma abordagem de desenvolvimento econômico e social. No Ecossistema Universitário Empreendedor (EUE) as conexões se dão em uma combinação de recursos humanos, institucionais, financeiros, culturais e políticos com objetivos de desenvolvimento de empreendedores nascentes e startups (ISENBERG, 2010).

Fetters, Greene e Rice (2010) definem que o EUE é um ambiente integrado, conecta ensino, pesquisa e extensão, articulado pela comunidade universitária fomentando empreendedorismo, oferecendo oportunidades para inovação, tornando-se incentivador ao empreendedorismo regional e internacional.

Estudo realizado por Graham (2013) sobre Ecossistemas baseados em universidades revelou os fatores de sucesso desses ecossistemas e quais competências ideais para avaliá-los. Assim, destacam-se cultura institucional do empreendedorismo, força de liderança e capacidade de pesquisa da universidade, qualidade de vida local ou regional, suporte governamental, estratégia institucional efetiva e potente direcionador empreendedor para os estudantes (BITTENCOURT, 2019).

Justifica-se a importância e relevância deste tema, pois as universidades procuram cada vez mais avançar na proposta empreendedora, transferindo conhecimento e criando valor para sociedade através da inovação, desenvolvendo o seu entorno criando startups e spin-offs, e motivando acadêmicos ao empreendedorismo e inovação.

O objetivo do presente artigo é caracterizar o EUE da UTFPR quanto ao seu papel no contexto da inovação e empreendedorismo segundo indicadores de avaliação de ecossistemas universitários inovadores de Graham (2013).

Este artigo está dividido em cinco partes. A primeira, apresenta o contexto, os objetivos e a relevância da pesquisa, na segunda, discute-se a relação entre o Ecossistema Inovador e o Empreendedor Universitário. Na terceira, são apresentadas as características metodológicas da pesquisa. Na quarta, caracteriza-se o EUE da UTFPR e os fatores críticos de sucesso relacionados aos indicadores de avaliação. Por fim, na quinta parte apresentam-se as considerações finais. A Figura 1 apresenta os objetivos e as ferramentas para alcance dos mesmos.

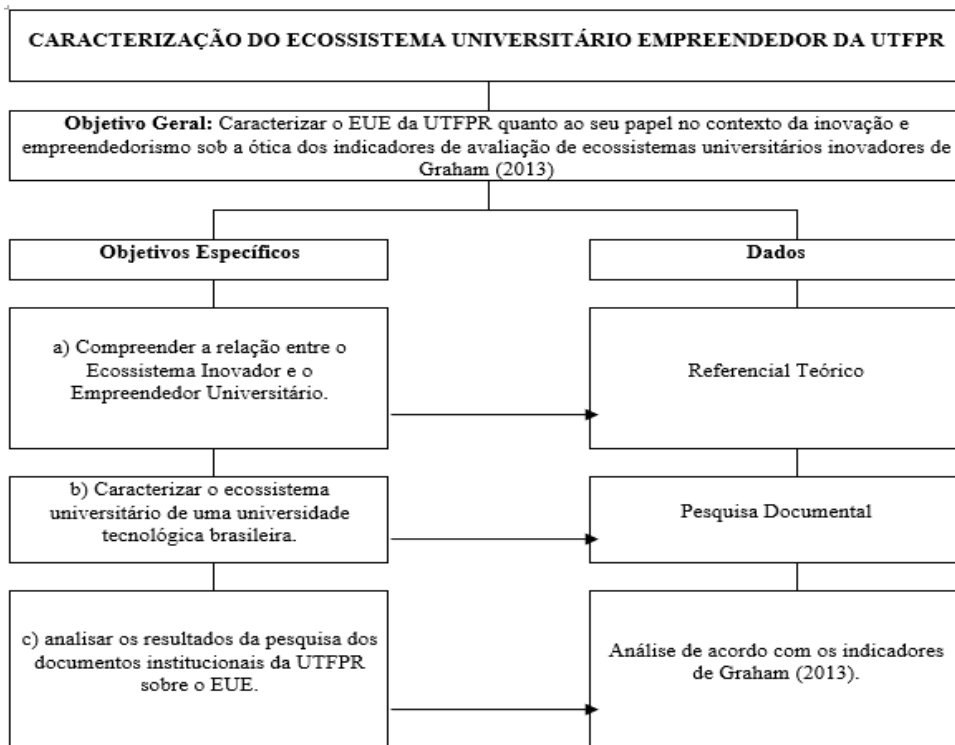


Figura 1. Objetivos Propostos

Fonte: Elaboração Própria (2020).

## DO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO AO ECOSISTEMA EMPREENDEDOR UNIVERSITÁRIO

Stefenon e Thom (2020) consideram que as mudanças econômicas e sociais têm impulsionado a inovação e o empreendedorismo, principalmente por se tratar de processos voltados para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social.

O conceito de Ecossistema de Inovação surgiu na década de 1930 e se refere aos sistemas interorganizacionais, políticos, econômicos, ambientais e tecnológicos da inovação, em que ocorre a catalisação, sustentação e apoio ao crescimento de negócios (RITALA; ALMPANOPOULOU, 2017). Esses ecossistemas, por meio dos seus atores, produzem empreendedorismo, criam spin-offs e startups de alto crescimento (STAM; SPIGEL, 2017), bem como novos empregos. Para Fialho (2019), o processo empreendedor objetiva fortalecer a cultura empreendedora identificando oportunidades, inovação tecnológica e novos empreendimentos que reforcem o empreendedorismo acadêmico e as características empreendedoras da universidade.

Neste debate, a universidade tem um papel importante dentro do ecossistema empreendedor, pois à medida que é parte central para as atividades de pesquisa, constitui-

se em dinamizadora da inovação tecnológica (CLARYSSE et al, 2014). Etzkowitz; Zhou, (2017) defendem que o caráter empreendedor da universidade compreende o conhecimento, pesquisa e desenvolvimento social funcionando como espaço de desenvolvimento de inovação, através da criação de spin-offs, parques tecnológicos e integração em ambientes de inovação, incentivando a transferência de tecnologia, e desenvolvendo o conhecimento (BENCKE 2016).

O empreendedorismo acadêmico contribui para geração de empregos e competitividade local e regional, benefícios para os envolvidos e para as universidades apoiadoras, compartilhando conhecimento tecnológico e desenvolvimento social. No entanto, o número de acadêmicos que comercializam os resultados de suas pesquisas e criam spin-offs ainda é limitado (NIKULAINEN; TAHVANAINEN, 2013). Ecossistemas empreendedores carecem de conhecimento adequado que forme novos negócios e pesquisadores altamente qualificados (MASON; BROWN, 2014).

EUE são uma comunidade formada pelos diversos stakeholders interconectados para fomentar o empreendedorismo, conectados por uma cultura empreendedora e inclui elementos internos e externos à universidade como, acadêmicos, indivíduos, organizações, recursos financeiros e tecnológicos, a forma de organização estrutural da universidade, seus processos e regulamentos, fornecedores, clientes, instituições de ensino e fomento, financiadores e investidores que buscam o desenvolvimento econômico e social local (STAM; SPIGEL, 2017).

Estudo realizado por Graham (2013) sobre EUE revelou os fatores de sucesso desses ecossistemas e quais as competências ideais para avaliá-los. São eles cultura institucional do empreendedorismo, força de liderança e capacidade de pesquisa da universidade, qualidade de vida local ou regional, suporte governamental, estratégia institucional efetiva e potente direcionador empreendedor para os estudantes (BITTENCOURT, 2019).

Os indicadores sugeridos foram divididos em: a) indicadores de entrada - compreendem abordagem institucional (políticas e atividades universitárias); e, oportunidade de educação e desenvolvimento ofertadas aos acadêmicos; b) indicadores de processos – cultura empreendedora e capacidade inovadora da universidade (atitudes e aspirações individuais dos alunos, docentes e funcionários da universidade; conectividade e engajamento da universidade/indústria; relevância e qualidade da pesquisa universitária); c) indicadores de saída – impactos do ecossistema (índices de transferência de tecnologia e criação de empresas sustentáveis por meio da propriedade intelectual, gerados na universidade); impacto dos graduados universitários (os que ficam ou retornam ao ecossistema); e, desenvolvimento mais amplo do ecossistema e do seu entorno.

## **METODOLOGIA**

Visando o alcance do objetivo proposto neste trabalho, optou-se pela metodologia de

estudo de caso único (Yin, 1998), para análise de um EUE de uma universidade tecnológica pública federal brasileira, a UTFPR. Esta é uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva e abordagem qualitativa porque objetiva caracterizar o EUE da UTFPR a partir da descrição de sua infraestrutura física, conjunto de políticas e programas, quantitativo de acadêmicos, etc. envolvidos no EUE, além da análise de conteúdo dos dados levantados em pesquisa documental. A relação entre os indicadores de avaliação e os fatores críticos de sucesso do EUE no contexto da UTFPR são apresentados na Tabela 1.

	<b>Indicadores de Avaliação</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso observados na UTFPR</b>
<b>1</b>	Entrada	Valores institucionais na oferta dos serviços; Políticas de Fomento a Inovação e ao Empreendedorismo.
<b>2</b>	Processo	Cultura Empreendedora e Inovadora; Projetos tecnológicos, apoios laboratoriais e consultorias tecnológicas; Processos de propriedade intelectual.
<b>3</b>	Saída	Impactos do ecossistema e índices de transferência de tecnologia; Criação de empresas sustentáveis por meio da propriedade intelectual; Impacto dos graduados universitários; e, desenvolvimento mais amplo do ecossistema e do seu entorno.

Tabela 1. – Relação entre os Indicadores de Avaliação e os Fatores Críticos no Contexto da UTFPR

Fonte: Elaboração Própria

Justifica-se esta escolha pelo fato da UTFPR ser uma instituição educacional de abrangência espacial no Paraná, localizada em 13 dos 399 municípios do estado; pelo seu papel promotor do conhecimento científico e tecnológico e por ser uma das instituições pioneiras no campo das engenharias na região.

A metodologia usada para análise baseia-se nos indicadores de sucesso dos EUE apresentados pela pesquisa de Graham (2013). Os dados coletados referem-se à análise documental de dados institucionais da UTFPR como Relatórios de Acesso à Informação, Relatório de Gestão (RG, 2019), Projeto Político-pedagógico Institucional (PPI, 2007), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2018-2022), Regulamento das Incubadoras (2017), Resoluções da Coordenação de Empreendedorismo (COEMP, 02/2015; 02/2016; 01/2017); Regulamento do Programa de Empreendedorismo e Inovação (PROEM, 2015), Normas dos Hotéis Tecnológicos (02/2016) e site oficial da instituição.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa seção objetiva caracterizar o EUE da UTFPR para compreender seu papel neste contexto utilizando como metodologia de análise os indicadores de avaliação dos ecossistemas universitários inovadores de Graham (2013) pautados na abordagem de EUE's.

O EUE da UTFPR será caracterizado a partir de seu contexto histórico. A UTFPR foi constituída em 2005 a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR). Sua origem é a Escola de Aprendizes Artífices, fundada em 1909, na qual a UTFPR herdou a trajetória da educação profissional (UTFPR, 2019). Criada como uma universidade tecnológica, tem como propósito central focar na pesquisa aplicada, o que destaca seu relevante papel para o desenvolvimento de tecnologias e inovações no seu entorno.

Como instituição de ensino superior tem como foco central o ensino (graduação e pós-graduação), a pesquisa e a extensão. Atualmente, oferta cerca de 100 cursos superiores de tecnologia, bacharelados (entre eles engenharias) e licenciaturas. A pós-graduação totaliza mais de 90 cursos de especialização, 40 programas de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) e 461 grupos de pesquisa (49% concentrados nas áreas de engenharias e computação).

A instituição possui abrangência no Paraná, com 13 câmpus no Estado, que mantém cursos planejados de acordo com a necessidade da região onde está situado, corroborando com a ideia de desenvolvimento regional e local.

A comunidade acadêmica é formada por professores, servidores e alunos. Seu quadro de trabalho é, atualmente, de 2.549 professores e 1.176 técnicos-administrativos. O quantitativo de estudantes regulares nos cursos técnicos, graduação e pós-graduação ultrapassa 32 mil discentes. Sua missão é desenvolver educação tecnológica de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética, sustentável, produtiva e inovadora com a comunidade para o avanço do conhecimento e da sociedade. Sua visão é ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica.

A UTFPR é uma instituição com forte vinculação ao setor empresarial e comunitário, e atua por meio do desenvolvimento de pesquisa aplicada, cultura empreendedora, atividades sociais e extraclasse, entre outros. Por meio de diversos mecanismos de interação, estende sua competência nas atividades de ensino e pesquisa tecnológica à comunidade, particularmente, ao setor empresarial.

Ao aluno, oferece-se uma série de oportunidades para complementar, consolidar e atualizar seus conhecimentos, vivenciando diretamente o ambiente profissional e a sua futura área de atuação. A empresa obtém recursos humanos para o desenvolvimento de suas atividades, principalmente ligadas à tecnologia e conta com um número considerável de oportunidades de intercâmbio e projetos cooperativos com acadêmicos. Para a

comunidade, oferece a oportunidade de participação nos projetos de capacitação, formação, inclusão social, prevenção de doenças, entre outros.

Os principais mecanismos de interação da instituição com empresas e comunidade, são: projetos de ação social; projetos tecnológicos; ofertas de estágio e emprego; acompanhamento de egressos; incubadora tecnológica; hotel tecnológico; conselho empresarial; eventos; tecnologia assistiva; cursos abertos para comunidade; cursos fechados para empresas; e, relações internacionais.

As Incubadoras de Inovações Tecnológicas da UTFPR – IUT's são um dos mecanismos de apoio ao Programa de Empreendedorismo e Inovação (Proem), com a finalidade de dar condições às startups criadas por acadêmicos para desenvolverem produtos, processos e/ou serviços inovadores gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas (UTFPR, 2019). Incubadoras de empresas integram ecossistemas de inovação e empreendedor e possibilitam desenvolvimento de novas tecnologias, oferecem apoio e acompanhamento, infraestrutura e assessoria para novos empreendimentos inovadores e startups (ETZKOWITZ et al., 2005).

O principal objetivo das IUT's é apoiar empreendimentos oriundos da comunidade interna, continuando os projetos pré-incubados nos Hotéis Tecnológicos (HT's) e da comunidade externa. Os empreendimentos podem ficar incubados por 12 meses, podendo ser prorrogado por mais quatro vezes de igual período (UTFPR, 2019).

As IUT's têm como propósito apoiar empreendedores no desenvolvimento de projetos inovadores de base tecnológica aderentes aos perfis de formação dos cursos ofertadas pela instituição. Oferecem inúmeras facilidades como serviços de assessoria e consultorias especializadas, rede de contatos com entidades e empresas, orientações, treinamentos e capacitações gerenciais, espaço físico e infraestrutura operacional, administrativa e técnica.

Quando os empreendimentos demandam proteção de Propriedade Intelectual (PI), buscam apoio na Agência de Inovação Tecnológica (Agint) que é um órgão que identifica oportunidades e impulsiona os potenciais de inovação e empreendedorismo dos servidores e estudantes da UTFPR, promovendo ações de sensibilização e apoio à comunidade acadêmica, organizando eventos e utilizando mecanismos institucionais como as IUT's, o Parque Científico e Tecnológico e as Empresas Juniores (UTFPR, 2019). A Agint estimula, ainda, o registro e o patenteamento de criações intelectuais, gerencia o processo de transferência de tecnologia e incentiva o empreendedorismo inovador de base tecnológica.

Hotel Tecnológico da UTFPR é uma pré-incubadora com o objetivo de apoiar o desenvolvimento de projetos de alunos, egressos, servidores e pesquisadores empreendedores da comunidade acadêmica e externa, apoiando-os no seu início e tendo como prioridades: formação empresarial, postura empreendedora; incentivar criação de empresas/serviços inovadores de base tecnológica e aproximar o meio acadêmico do mercado. Os empreendedores desenvolvem, por até dois anos, as bases de seu



empreendimento sem ainda ter a empresa aberta juridicamente e recebem consultorias e mentorias financeira, jurídica, marketing e plano de negócios para estruturarem suas futuras empresas com maior solidez, além de apoio com suprimentos, treinamentos, assessoria psicológica, espaço físico e o nome da UTFPR.

Referente aos indicadores de entrada analisados - abordagem institucional; educação e desenvolvimento ofertadas aos acadêmicos observou-se alguns valores destacados pela UTFPR, como ética; tecnologia e humanismo; desenvolvimento humano; interação com o entorno; empreendedorismo e inovação; excelência e melhoria contínua das atividades acadêmicas, de gestão e relações sociais; sustentabilidade; diversidade e inclusão; democracia e transparência.

A UTFPR traz políticas que auxiliam o alcance desses valores, como projetos de ação social; projetos tecnológicos; ofertas de estágio e emprego; programa de acompanhamento de egressos; incubadora tecnológica; hotel tecnológico; conselho empresarial; eventos; tecnologia assistiva; cursos abertos para comunidade; cursos fechados para empresas. A tabela 2, apresenta alguns números e ações da Universidade junto a sua Comunidade.

<b>Números e valores</b>	<b>Ações</b>
<b>271</b>	<b>Cursos de Qualificação Ofertados para 5.540 alunos</b>
<b>18</b>	<b>Bolsas de Inovação UTFPR concedidas</b>
<b>RS 86.400,00</b>	<b>Investidos em Bolsas Inovação</b>
<b>13.515</b>	<b>Entidades Cadastradas para Estágios</b>
<b>5.482</b>	<b>Contratos de Estágios</b>

Tabela 2. Ações da UTFPR

Fonte: UTFPR (2019).

Em fevereiro de 2020, a UTFPR publicou sua Política de Inovação visando permitir que sua comunidade interna possa usufruir da flexibilidade permitida pelo marco legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) interagindo com a sociedade brasileira e empresarial, para alavancar a inovação no país e no mundo. O documento conceitua, define e delimita as diretrizes de inovação e empreendedorismo como, por exemplo, gestão e fomento da inovação, transferência de tecnologia e patentes, formação de novas alianças estratégicas que envolvam empresas, Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs) e entidades privadas sem fins lucrativos; simplificação de processos de importação para fins de pesquisa científica e tecnológica ou projetos de inovação; internacionalização das ICTs públicas, entre outros.

Quanto aos indicadores de processos – cultura empreendedora e capacidade inovadora da universidade, os destaques são a criação do Proem, em 1997 e a Rede Empreendedora, lançada em 2017.

O Proem abrange variados cursos de graduação, é destinado a alunos, ex-alunos

(egressos) e servidores da UTFPR com perfil empreendedor, selecionados por editais abertos. Por meio dos HT's e das IUT's, o Proem fomenta a cultura empreendedora e inovadora, propicia espaços de desenvolvimento para projetos e empresas com ênfase em tecnologia. O Proem oferece espaço físico, computador com acesso à Internet, impressora e telefone fixo (de uso compartilhado), material de secretaria, laboratórios, manutenção de equipamentos, endereço postal e endereço de Correio Eletrônico. Além da assessoria de gestão, também é viabilizada a participação dos hóspedes e incubados em treinamentos, eventos, cursos e seminários.

A Rede Empreendedora é um espaço de relacionamento e colaboração, composto por empresas de alunos e professores egressos de Instituições de Ensino Superior (IES), além de empresas incubadas e graduadas na IUT. Contribui para estimular o ecossistema de empreendedorismo e inovação, fortalecendo a cultura empreendedora na comunidade universitária promovendo a geração de novos negócios e agregando valor ao ecossistema de Curitiba, nos mais diversos nichos de mercado (UTFPR, 2019). Um dos objetivos é que a cultura empreendedora atraia universitários, a fim de produzir tecnologia em benefício da sociedade. Atualmente a Rede Empreendedora da UTFPR conta com 79 empresas cadastradas nos segmentos arquitetura, informática, beleza, design, educação, comunicação entre outras.

Demais ações são coordenadas pelos Departamentos de Apoio e Projetos Tecnológicos (DEPET's): projetos tecnológicos, apoios laboratoriais, consultorias tecnológicas, processos de PI's e cultura empreendedora. Também são realizadas viagens técnicas com objetivo de conhecer locais onde os ambientes de empreendedorismo e inovação têm se destacado no Brasil (UTFPR, 2019).

Em 2019, a UTFPR ficou na 30ª posição no Ranking que mensura as Universidades Empreendedoras no Brasil. O índice considerou 123 instituições de ensino superior, públicas e privadas, a partir da análise da percepção de alunos, informações oficiais das Instituições e dados complementares (UTFPR, 2019). A UTFPR conquistou, também, o 14º lugar em Inovação, 30º em Extensão, 40º em Infraestrutura e 60º em Cultura Empreendedora.

Quanto aos indicadores de saída analisados, ou seja, impactos do ecossistema e índices de transferência de tecnologia, conforme Tabela 3, foram concedidos pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) nos últimos 10 anos, 258 PI's (60% Registro de Softwares e 40% patentes de invenção, modelo de utilidade e cotitularidade); criação de empresas sustentáveis por meio de PI, gerados na universidade, a Tabela 4 mostra incubadas e pré-incubadas pelas IUT's e HT's, respectivamente; O impacto dos graduados universitários; e, desenvolvimento mais amplo do ecossistema e do seu entorno são promovidos por ações da Rede Empreendedora. Dados das IUT's, HT's e DEPET's, apresentam evolução nas políticas de empreendedorismo e inovação. Das 13 IUT's, 5 têm Cerne 1 (Câmpus Curitiba, Cornélio Procópio, Medianeira, Pato Branco e Ponta Grossa) e quatro delas estão em parceria com o Sebrae para obtenção do Cerne 2 (Câmpus Curitiba,

Cornélio Procópio, Pato Branco e Ponta Grossa). Além disso, a Rede Empreendedora possibilitou fortalecimento com a comunidade externa, com base em conhecimento científico e tecnológico gerado na UTFPR. A partir de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação foi intensificado o apoio ao desenvolvimento tecnológico em produtos, serviços, processos, marketing e métodos organizacionais, nos empreendimentos em todos os setores da economia regional (UTFPR, 2019).

Ano	Pedidos de PI	Últimos 10 anos – PI concedidas*
2017	89	25
2018	95	56
2019	145	177
<b>Total</b>	<b>329</b>	<b>258</b>

\* Nem todo pedido de PI decorre dos empreendimentos incubados, mas de projetos de pesquisa e tecnológicos realizados em parceria com o sistema produtivo.

Tabela 3. Evolução dos Pedidos de PI e das PI concedidas – por ano e nos últimos 10 anos

Fonte: UTFPR (2019).

Ação	Quantidade	Resultado
<b>Apoio Tecnológico</b>	82	Clientes atendidos
	158	Apoios desenvolvidos
<b>Projetos HTs</b>	19	R\$ 91 mil investidos
	42	Empresas juniores
<b>Empreendedorismo e Inovação</b>	32	Empresas incubadas
	35	Empresas interessadas incubação
	54	Empresas pré-incubadas
	71	Projetos empresarias junto aos HTs
	150	Eventos - formação/disseminação da Cultura Empreendedora

Tabela 4. Ações de Empreendedorismo e Inovação (2019)

Fonte: UTFPR (2019).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi realizado com objetivo de caracterizar o EUE da UTFPR fundamentado na metodologia de indicadores de avaliação de ecossistemas universitários inovadores de Graham (2013).

A UTFPR busca avançar no empreendedorismo acadêmico e na inovação. Seu EUE ainda está se consolidando através de parcerias com empresas, indústrias, prefeituras, governo estadual, agências de fomento e empreendedores. Por ser uma universidade com alcance em várias regiões do Paraná, possibilita sua atuação como importante agente no Ecossistema de Inovação e Empreendedorismo Paranaense no desenvolvimento econômico e social. Segundo informações do Diretório Grupo de Pesquisas (DGP),

referente ao último censo realizado em 2016 pelo CNPq, o Paraná tem 3.174 grupos de pesquisa com 2.815 grupos certificados. A UTFPR integra esse ecossistema em 3º lugar com participação de 461 grupos de pesquisa, onde 156 tiveram interação com empresas.

As ações de promoção do empreendedorismo e inovação, visam o fomento, estabelecimento e fortalecimento das ações de parceria e o Proem se destaca materializando estas ações na UTFPR. O Projeto Rede Empreendedora objetiva alavancar o desenvolvimento empreendedor, aumento da produtividade e competitividade, ampliando a capacidade produtiva e desenvolvimento sustentável. Esse projeto permite que ex-alunos (egressos) possam atuar no meio universitário, colaborando na formação dos estudantes. O HT tem atualmente 19 projetos pré-incubados com R\$ 91.000,00 investidos. Empresas incubadas são 32. A Rede Empreendedora conta 79 empresas cadastradas com expectativa de aumento neste quantitativo.

Considerando os indicadores de Graham (2013), a UTFPR vem promovendo o estímulo à inovação e empreendedorismo junto à comunidade por meio da Agint, Proem, Depet's e Rede Empreendedora. A elaboração da Política de Inovação da UTFPR, está fortalecendo e disseminando a cultura empreendedora, através de treinamentos, cursos e projetos de extensão aos acadêmicos e à sociedade. A atualização do PDI modernizou a abordagem institucional fomentando ações de incentivo à inovação e ao empreendedorismo acadêmico.

As Diretrizes de Inovação permitem que os acadêmicos comercializem sua pesquisa e produção tecnológica e de inovação, possibilitando o desenvolvimento local e regional, compartilhando o conhecimento tecnológico com a sociedade. O Programa de acompanhamento de egressos, lançado em 2019, permite monitorar os ex-alunos que voltam ao ecossistema como consultores, empreendedores, ou professores.

No entanto, apesar deste aparato institucional criado na UTFPR para fomentar a inovação e o empreendedorismo, essa estrutura mostra-se insuficiente ainda. A não existência de um departamento de marketing na Universidade para comercializar as PI's geradas é um gargalo. Desta forma, não consegue-se identificar qual seria o impacto da comercialização da pesquisa no EUE.

Sugere-se que trabalhos futuros explorem quantitativamente o impacto das ações da universidade dentro do EUE. Na forma qualitativa, estudos poderão explorar as percepções dos acadêmicos em empreender.

## REFERÊNCIAS

ÁCS, Z. J., AUTIO, E., & SZERB, L. (2014). National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), 476–494.

BITTENCOURT, A. C. **A influência das práticas empreendedoras de uma universidade na formação de ecossistemas de inovação: um estudo à luz da Teoria do Trabalho Institucional.** 2019. Tese (Doutorado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2019.

- BENCKE, F. F. **A experiência gaúcha de parques científicos e tecnológicos à luz da tríplice hélice**. 2016. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, RS, 2016.
- CLARYSSE, B.; WRIGHT, M.; BRUNEEL, J., MAHAJAN, A. Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. **Research policy**, Elsevier, 2014.
- ETZKOWITZ, H; ZHOU, C. **The triple helix: University–industry–government innovation and entrepreneurship**. Taylor & Francis Group, 3rd ed., p. 2017.
- FETTERS, M; GREENE, P. G.; RICE, M. P. (Ed.). **The development of university-based entrepreneurship ecosystems: Global Practices**. [s.l.]: Routledge, 2015. p. 27-43.
- FIALHO, C. B. **O fortalecimento do Ecossistema Empreendedor a partir dos seus domínios na percepção dos principais atores do ambiente local**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE**, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999a.
- GRAHAM, R. Technology innovation ecosystem benchmarking study: key findings from phase 1. In: **MIT Skoltech Initiative**, 2013.
- ISENBERG, D. How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard Business Review**, 88(6), 41-50, 2010.
- LASTRES, H. e ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- NIKULAINEN, T.; TAHVANAINEN, A. Commercialization of Academic Research: A Comparison Between Researchers in the U.S. and Finland. **ETLA Working Papers**, n. 8, 2013.
- RADOSEVIC, S. (2007). National Systems of Innovation and Entrepreneurship: In search of a missing link (No. 73). **Economics Working Paper**. London.
- RITALA, P.; ALMPANOPOULOU, A. In defense of innovation ecosystem. **Technovation**, v. 60, p. 39-42, 2017.
- SCHLEMM, M. Paradigmas para inovação. Conduzindo políticas e práticas para o novo estágio. Pesquisa CNPq. 2014.
- SCHUMPETER, J. A. (1949). Economic theory and entrepreneurial history. In J. A. Schumpeter (Ed.), *Change and the Entrepreneur: postulates and patterns of entrepreneurial history*. Cambridge: Harvard University Press.
- STAM, E.; SPIGEL, B. Entrepreneurial ecosystems. In R. BLACKBURN, D. DE CLERCQ, J. HEINONEN, & Z. WANG (Eds.). **The SAGE handbook of small business and entrepreneurship**. London: SAGE, 2017.

STEFENON, R; THOM, S. Ecosistemas Empreendedores E Políticas Públicas: Uma Primeira Aproximação. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, E. Especial, p.25-50, ago. 2020

UTFPR, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Sobre a UTFPR, 2019. Disponível em < <http://portal.utfpr.edu.br/institucional/sobre-a-utfpr-1>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

UYARRA, Elvira. et al. Regional innovation systems revisited: networks, institutions, policy, and complexity. The Role of Regions, p. 169-193, 2011. Disponível em< [http://openloc.unitn.it/cms/storage/openloc/working\\_papers/2011/Uyarra2011.pdf](http://openloc.unitn.it/cms/storage/openloc/working_papers/2011/Uyarra2011.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2019.

## FATORES DE SUCESSO E DE FRACASSO NA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS* NO BRASIL

Data de aceite: 01/06/2021

Priscilla Câmara Oliveira

Virgínia do Socorro Motta Aguiar

**RESUMO:** O presente artigo apresenta uma pirâmide representativa do objetivo geral do estudo, que tem a finalidade de identificar os fatores de sucesso e de fracasso no processo de formação e desenvolvimento de *startups* no Brasil. Foi realizado um estudo de caráter exploratório e descritivo, de natureza quantitativa. A amostra, definida por acessibilidade, foi constituída por 87 pessoas que têm ou tiveram vínculo com *startups* brasileiras, sejam elas empreendedoras, colaboradoras ou investidoras. Para a obtenção dos dados optou-se pelo uso de questionário via *internet*, disponibilizado no *Google Forms*. A influência mais marcante dos fatores críticos de sucesso nas *startups* inclui aspectos como Agilidade, Flexibilidade, Integração e Inovação. Quanto aos fatores de fracasso, a influência mais marcante para uma *startup* diz respeito à problemas com estratégias. Percebe-se que o capital humano pode influenciar tanto no sucesso como no fracasso das *startups*, não só em sua formação como também no seu desenvolvimento. Além disso, os investidores das empresas consideram fundamental que as *startups* lancem seu produto ou serviço em momento oportuno e que elas conheçam os aspectos legais que envolvem o projeto deste produto ou serviço. Os dados obtidos apontam ainda que o sucesso ou fracasso das *startups* dependem

de diversos fatores, internos e externos, e eles ajudam a identificar oportunidades e ameaças para estas empresas durante sua formação e desenvolvimento no cenário brasileiro.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Startups*. Fatores de Sucesso e Fracasso. Formação e Desenvolvimento.

**ABSTRACT:** This article presents a pyramid that represents the general objective of the study which its main goal is to identify the factors of success and failure in the process of formation and development of startups in Brazil. An exploratory and descriptive study of a quantitative nature was carried out. The sample, defined by accessibility, was made up of 87 people who have or had ties to Brazilian startups, being them entrepreneurs, collaborators, or investors. To obtain the data, was opted for the use of a questionnaire via the internet, available on Google Forms. The most striking influence of critical success factors in startups includes aspects such as Agility, Flexibility, Integration, and Innovation. For failure factors, the most striking influence for a startup concerns problem with strategies. It is evident that human capital can influence both the success and failure of startups, not only in their formation but also in their development. Furthermore, corporate investors consider essential that startups launch their product or service in a prompt date and that they know the legal aspects that involve the project of this product or service. The data obtained also points out that the success or failure of startups depends on several factors, internal and external, and they help to identify opportunities and threats for these companies during their formation and

development in the Brazilian scenario.

**KEYWORDS:** Startups. Success and Failure Factors. Formation and Development.

## 1 | INTRODUÇÃO

Nos últimos anos consegue-se observar a ascensão de empresas chamadas *startups*, com pessoas de espírito empreendedor, tendo a oportunidade de inovar através da tecnologia na oferta de produtos e serviços. Apesar de o perfil empreendedor ser a chave para se iniciar um negócio, percebe-se que isto não é suficiente para mantê-lo e fazê-lo crescer de maneira sustentável.

Para Graham et al. (*apud* MARTINS, 2018) as *startups* são empresas inovadoras que possuem imenso potencial para se tornarem grandes empreendimentos, são as que identificam necessidades de mercado, novos segmentos e ideias nunca testadas. Ainda, para Silva (2013), as empresas são consideradas *startups* a partir de três critérios principais: dimensão, juventude e grau elevado de inovação com respectivo risco associado.

Empresas com este perfil no mercado brasileiro contribuem não só com a criação de novas tecnologias, mas ainda desenvolvem muitas oportunidades de trabalho qualificado no país. As *startups* conseguem alavancar a economia brasileira, trazem inovação e até mesmo a quebra de alguns paradigmas com a oferta de produtos e serviços diferenciados. Como consequência, pessoas com ideias inovadoras e criativas conseguem analisar alguns fatores primordiais para formar e desenvolver suas *startups*.

### 1.1 Problema de pesquisa

No começo do ano de 2019, no Brasil, o desemprego atingiu 12,7 milhões de brasileiros (PARADELLA, 2019), onde há um tempo as pessoas vêm tentando encontrar alternativas para essa crise através de negócios próprios. Algumas destas pessoas acabam abrindo empresas na tentativa de criar modelos de negócios rentáveis e lucrativos, visando ter uma *startup*. Entretanto, para a formação e desenvolvimento de uma empresa dessa categoria, há obstáculos diversos que serão enfrentados e que precisarão ser vistos com cautela pelos donos das empresas, a fim de minimizar os potenciais fatores de fracasso e aproveitar seus fatores de sucesso. Além disso, a instabilidade é uma das características que mais chamam atenção no país, fazendo com que o estudo dos fatores de sucesso e de fracasso entre estes novos modelos de negócio se torne imperativo.

Para Nogueira e Arruda (2015), pelo menos 25% das *startups* brasileiras morrem com um tempo menor ou igual a 1 ano de existência e 50% morrem com um tempo menor ou igual a 4 anos de existência. Da mesma forma, para Silva (2016) as *startups* brasileiras apresentam uma “taxa de mortalidade” de aproximadamente 27% no primeiro ano de existência e este índice aumenta para 58% após 5 anos. Através destes conceitos, é possível perceber que as fases mais críticas do ciclo de vida das *startups* são na sua



formação e desenvolvimento, uma vez que o índice de aceitação dos clientes deve ser alto para que estas empresas consigam se solidificar no mercado, adquirindo estabilidade e até mesmo sócios que invistam e acreditem no potencial do negócio.

Tendo em vista as premissas descritas anteriormente, a problemática da presente pesquisa é: **Quais os fatores de sucesso e de fracasso na formação e desenvolvimento de startups no Brasil?**

## 1.2 Justificativa

É essencial que as *startups* brasileiras observem o que melhora (fatores de sucesso) e prejudica (fatores de fracasso) seu modelo de negócio na sua formação, a fim de traçarem um planejamento estratégico muito mais eficaz e eficiente. Além disso, por conta das *startups* terem um cenário dinâmico e incerto, seus gestores precisam saber como mantê-las bem-sucedidas ao longo de seu desenvolvimento, reconhecendo, portanto, tudo o que pode dar de errado e certo em suas empresas. Outro aspecto importante é que o estudo deste tema não foi totalmente explorado na literatura estudada, o que ajudará muitas *startups* brasileiras a obterem grandes resultados em sua trajetória. De acordo com Fonseca (2017), o tema de *startups* no Brasil ainda não tem pressupostos teóricos claros por outros autores. Como consequência, o motivo da escolha deste tema é trazer contribuições para futuros empreendedores de *startups* do país.

Além disso, a valorização da temática em torno de *startups* é de suma importância no Brasil, pois em tempos de rápida expansão e competição de mercado a nível global, é essencial o enfoque em tecnologia e inovação para o desenvolvimento econômico do mercado brasileiro. Ainda, para Silva (2016, p. 21), “O Brasil passa por um momento de sua história em que as *startups* ganham um significado ainda mais representativo como uma ferramenta importante para fomento e consolidação da competitividade.”

O investimento em pesquisa sobre *startups* e os fatores críticos de sucesso e fracasso contribuirão para que essas empresas possam ter melhores referenciais de partida e condução durante o seu percurso de crescimento até a empresa se solidificar no mercado brasileiro.

## 1.3 Objetivos

A seguir estão relacionados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores de sucesso e de fracasso no processo de formação e desenvolvimento de *startups* no Brasil.

### 1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Identificar os principais problemas *das* empresas *startups* em sua formação e desenvolvimento, levando em consideração as ameaças que estas empresas podem enfrentar;
- Identificar os principais fatores que causam sucesso nas *startups* em sua formação e desenvolvimento no mercado brasileiro, levando em consideração as oportunidades que estas empresas podem obter;
- Analisar o contexto atual do Brasil e inter-relacionar com os novos modelos de negócios de pequenas empresas inovadoras que estão começando a se inserir no mercado brasileiro (processo de formação) ou que já existem (processo de desenvolvimento).

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Ries (2012), *startups* são instituições humanas designadas a criar novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza. Além disso, Blank e Dorf (2014) destacam que as *startups* buscam por respostas que levam a um modelo de negócio repetível e escalável.

Uma startup não é uma versão menor de uma grande companhia. É uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. No início, o modelo de negócio de uma startup caracteriza-se pela flexibilidade de ideias e suposições, mas não tem clientes e nada sabe sobre eles (BLANK; DORF, 2014, p. 2).

As incertezas que ocorrem entre as *startups* são tanto por conta do cenário do país como também pela autenticidade que uma *startup* tem. O empreendedorismo é tão nítido em *startups*, que Veras (2019), fundador da empresa 99, uma das maiores *startups* do Brasil na área de tecnologia em aplicativo para transporte individual, afirma que os jovens no passado queriam trabalhar em uma grande empresa ou em um banco, porém hoje em dia eles querem empreender e se preparam para isso através de cursos ou até mesmo passam temporadas no Vale do Silício (VERAS, 2019 *apud* MOREIRA, 2019). É exatamente neste contexto que se faz necessário um estudo de acompanhamento na formação e no desenvolvimento das *startups* que possuem modelo de negócios completamente diferentes, mas que lutam pelo mesmo objetivo: fazerem uma ideia se tornar rentável.

O modelo de negócios é como a startup gera valor – ou seja, como transforma seu trabalho em dinheiro. Por exemplo, um dos modelos de negócios do Google é cobrar por cada click nos anúncios mostrados nos resultados de busca – e esse modelo também é usado pelo Buscapé.com. Um outro exemplo seria o modelo de negócio de franquias: você paga *royalties* por uma marca, mas tem acesso a uma receita de sucesso com suporte do franqueador – e por isso aumenta suas chances de gerar lucro. (GITAHY, 2018 *apud* MOREIRA, 2018).

Entender o contexto na qual as *startups* estão inseridas, como àquelas que conseguem atingir o sucesso e lidam com a concorrência de empresas estabelecidas e suas principais dificuldades, é o ponto chave para a elaboração de ferramentas que busquem otimizar não só os processos como os resultados destas organizações.

## 2.1 Ciclo de vida de uma *startup*

O estudo de Blank (2014) apresenta os estágios de uma *startup*, desde sua fundação até a consolidação no mercado como sustentável e rentável. A primeira fase é a chamada pelo autor de “Busca”, que consiste na fase de pesquisas iniciais a respeito de seu público e de quais modelos de negócio mais se adequam às ideias emergentes da organização.

Uma vez que a empresa conhece o perfil dos clientes e suas expectativas em relação ao produto, suas vendas se estabelecem sem grandes esforços (efeito viral) e se os custos de aquisição de consumidores estão estruturados, está no momento de seguir para a segunda etapa chamada de “Construção”. Essa fase é marcada por um fluxo de caixa positivo (receitas cobrem os custos) e reestruturação de funcionários e processos internos.

Na fase de “Crescimento” ou “Escala”, a empresa já adquiriu maior liquidez e cresce de maneira mais estável. É o momento em que se foca em indicadores-chave de desempenho (ou KPI’s, do inglês).

Para os modelos de negócios das *startups* serem promissores, é fundamental que estas empresas analisem sua posição no mercado e a posição de outras empresas, focando em seus fatores críticos de sucesso.

## 2.2 Fatores Críticos de Sucesso

Para Mendes (2017, p. 168), os Fatores Críticos de Sucesso,

[...] são os fatores que definem o sucesso ou o fracasso de uma empresa. São pontos-chave sobre os quais o empreendedor deve redobrar a atenção, em que não pode falhar, pelos quais será avaliado, amado ou ignorado. Quando bem definidos, tornam-se ponto de referência para as pessoas que admiram a sua marca, o seu produto e a própria imagem do empreendedor.

Chiavenato (2014) ressalta que os fatores críticos de sucesso nas organizações do século XXI incluem aspectos como agilidade, flexibilidade, integração e inovação. Tais fatores são muito diferentes daqueles que predominaram no século XX, onde levavam em consideração o tamanho organizacional, clareza do papel, especialização e controle.

Para o autor citado anteriormente, o fator humano é o decisivo para o sucesso ou fracasso da maioria dos projetos organizacionais. No âmbito de empreendimentos do tipo *startups*, Cavaler et al. (2017) também consideram que o capital intelectual é um dos fatores que contribui para o desenvolvimento de uma *startup* incubada.

### 2.2.1 Sucesso nas *Startups*

O sucesso das *startups* pode ser medido através dos estudos realizados entre os

seus investidores. Os itens que têm mais relevância para os investidores apoiarem uma *startup* e acreditarem que esta trará diversos benefícios são a formação multidisciplinar da equipe, seguidas de ideias inovadoras e a tecnologia disponível. Vale ressaltar que os investidores também priorizam o fato de o produto ser lançado em momento oportuno e as *startups* conhecerem os aspectos legais que envolvem o projeto (FERREIRA et al., 2019).

Ainda, há uma classificação do ponto de vista do fundador da *startup*, que analisa os fatores mais relevantes durante o desenvolvimento de seu empreendimento. Nos estudos de Ferreira et al. (2019), os fatores que tiveram maior relevância do ponto de vista dos empreendedores foram a expertise da equipe na área de atuação do projeto, contratação da equipe adequada, conhecimento na área de atuação da *startup* e o planejamento, respectivamente. No ponto de vista dos investidores das *startups* o único fator que diferencia é o planejamento, em que embora para eles isso seja importante, o grau de inovação e escalabilidade é mais prioritário.

Nogueira e Arruda (2015) destacam que o número de sócios envolvidos, o volume de capital investido e o local onde a *startup* será instalada, são fatores principais que devem ser considerados no momento de concepção da empresa.

### 2.2.2 *Fracasso nas Startups*

Os riscos envolvidos no processo de tomada de decisão de uma *startup* estão exponencialmente ligados ao seu crescimento. Conforme a empresa se desenvolve, surgem problemas estruturais que podem ser resolvidos se houver uma base coerente em cada ação estratégica. Blank e Dorf (2014) reforçam, neste caso, a importância de se buscar um modelo de negócios reproduzível e escalável. Nessa fase, encontrar um canal de vendas que atenda seus clientes em termos de custo e entrega de qualidade percebida são imprescindíveis para iniciar o processo de crescimento estruturado e ganhos de escala. Na mesma linha de pensamento, Silva (2013) afirma que problemas estratégicos envolvidos em ausência e inconsistência de planejamento, racionalidade incorreta de custos e outros fatores podem acarretar o insucesso das *startups*.

Ferreira et al. (2019) ressaltam que os motivos de insucesso das *startups* podem estar relacionados a fatores pessoais ou externos. Nos fatores pessoais é destacado o planejamento e gerenciamento do negócio, a gestão administrativa e financeira. Como fatores externos, são ressaltados o apoio técnico, financeiro, tributos e burocracias (CARVALHO et al., 2015 *apud* FERREIRA et al., 2019). Em contrapartida, Nogueira e Arruda (2015) citam que o insucesso das *startups* brasileiras está relacionado mais com o ambiente que estas empresas estão inseridas e a própria estrutura que foi determinada no momento da concepção, do que com as características pessoais do próprio empreendedor, como por exemplo nível de escolaridade, conhecimentos e experiências específicas na área de gestão, capacidade de *networking*, dentre outros. Para Silva (2013), o insucesso

das *startups* são fatores relacionados à falta de *networking*, problemas com o produto, com pesquisa de mercado, problemas ao nível de contexto do país e variáveis não controláveis, como fatores econômicos.

Ferreira et al. (2019) classificam os erros cometidos no desenvolvimento dos projetos das *startups* do ponto de vista tanto dos investidores como também dos fundadores. Os autores consideraram que os erros mais graves cometidos pelas *startups* são, respectivamente, o tratamento equivocado dos *feedbacks* recebidos, a falta de clareza em relação à definição do público-alvo, a *startup* não ter um objetivo condizente com a necessidade do mercado e a escolha dos integrantes da equipe ocorrer inadequadamente - seja porque a equipe não é multidisciplinar ou é incapaz.

### 3 | METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se quanto aos fins como uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2008), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado assunto.

O estudo exploratório [...] busca tentar descobrir relações entre fenômenos nos quais pesquisadores estudam um problema cujos pressupostos teóricos não estão claros ou são difíceis de encontrar, fazendo-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas sobretudo para determinar a existência da relação. (RICHARDSON, 1985 *apud* AGUIAR, 2006, p. 110)

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008), tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. O autor citado relaciona a pesquisa descritiva com a exploratória, conceituando, portanto, que estas duas pesquisas são muito procuradas por empresas comerciais.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (GIL, 2008, p. 28)

A pesquisa de campo foi do tipo *survey* de múltipla escolha e nela foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário semiestruturado, do tipo escala *likert*, contendo 5 afirmações com graus de concordância, do Discordo Totalmente ao Concordo Totalmente, em escala de 1 a 5, com consentimento formalizado através de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que foi aplicado através de amostra por acessibilidade à 87 pessoas, sujeitos da pesquisa. Os resultados levantados contemplaram os objetivos específicos deste estudo em questão, cujo público-alvo foi: investidores(as), ex-investidores (as), empreendedores(as), ex-empreendedores(as), colaboradores(as) e ex-colaboradores(as) de *startups* brasileiras. Vale ressaltar que o porte considerado das *startups* estudadas foi

microempresas (que possuem até 9 colaboradores) e empresas de pequeno porte (que possuem de 10 a 49 colaboradores) no ramo de comércio e serviços (BUENO, 2017).

Durante a pesquisa, a primeira dimensão do *survey* foi relacionada ao perfil do público-alvo, como idade, gênero, tipo de vínculo com a *startup*, o porte e o segmento da empresa em que trabalha. A segunda dimensão levou em consideração afirmações dos possíveis fatores de sucesso e fracasso das *startups*. Após a análise dos dados obtidos, foram apresentados os fatores de sucesso e fracasso na formação e desenvolvimento das *startups* brasileiras levando em consideração a análise de ameaças e oportunidades.

Dado que o *survey* foi realizado através do *Google Forms*, a coleta dos dados foi *online* pela própria ferramenta, onde tem-se a opção da obtenção deles através dos gráficos e porcentagens realizados automaticamente ou da extração dos dados por um *Excel*. Ainda, as análises dos dados foram realizadas e tratadas através da ferramenta *Excel* após a coleta deles.

Todo o trabalho de pesquisa, que incluiu o levantamento bibliográfico, a elaboração dos instrumentos da pesquisa, o contato com os participantes e a aplicação das duas fases de pesquisa, foi iniciado em março de 2019 e finalizado em agosto de 2020.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme descrito na metodologia, o instrumento para a pesquisa de campo foi estruturado em 2 dimensões e na dimensão 1, que será iniciada a seguir, traçou-se o perfil das empresas, dos empresários e dos investidores, sujeitos da pesquisa, a partir do qual os resultados foram desenvolvidos.

### 4.1 Perfil das empresas, dos empresários e investidores – Dimensão 1

Foram realizadas entrevistas com 87 sujeitos de pesquisa e observa-se que aproximadamente 52,0% dos entrevistados ficaram na faixa etária entre 20 a 25 anos. Quando a amplitude dos dados se estende para uma faixa etária entre 20 a 30 anos, isto representa 74,7% do total de todas as faixas etárias dos sujeitos de pesquisa. Logo, conclui-se que o perfil das pessoas que têm ou tiverem vínculo com as *startups*, quanto à faixa etária foi, em sua maioria, composto por jovens.

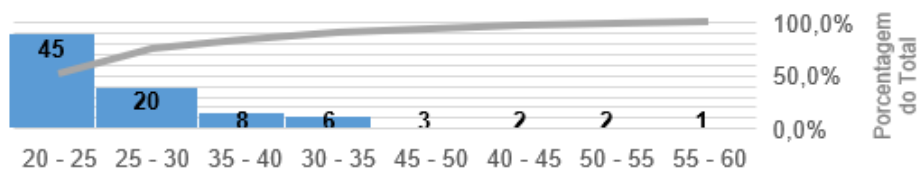


Gráfico 1: Faixa etária

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto à identidade de gênero, aproximadamente metade dos entrevistados se identificaram como gênero masculino (50,6%) e a outra metade se identificaram como gênero feminino (49,4%).

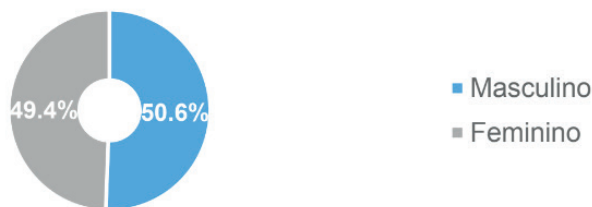


Gráfico 2: Identidade de Gênero  
Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Com relação ao tipo de vínculo dos entrevistados com as *startups*, pode-se perceber que, em sua maioria, os entrevistados tinham vínculo como colaboradores(as), com um percentual de 41,8%. Em segundo lugar, as pessoas entrevistadas eram empreendedores(as), com um percentual de 20,0%. Seguindo de ex-colaboradores(as) e investidores(as) com um percentual de 12,7% cada.

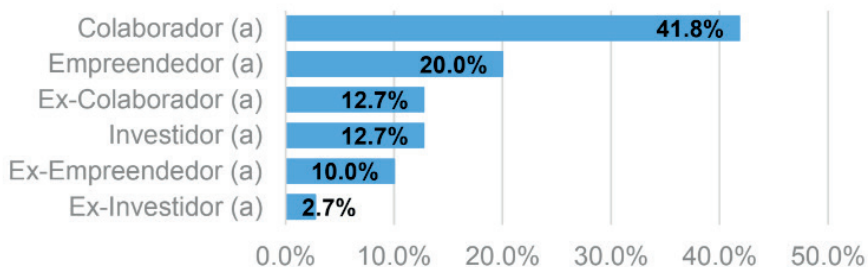


Gráfico 3: Vínculo com as *startups*  
Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto ao porte das *startups*, levou-se em consideração microempresas e empresas de pequeno porte no ramo de comércio e serviços. A maioria dos entrevistados da pesquisa tinham vínculo com microempresas, totalizando um percentual de 70,1%.

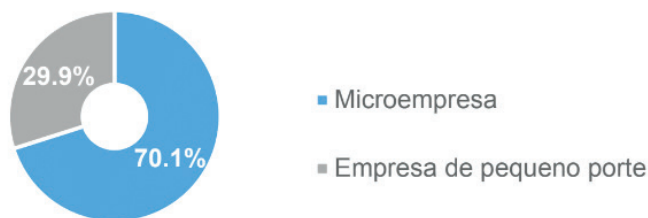


Gráfico 4: Porte das *startups*  
 Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto ao ramo das *startups*, observa-se que a maioria dos sujeitos da pesquisa trabalhavam em empresas do tipo “Informática/Tecnologia da Informação”, com um percentual total de 36,8%. Em segundo lugar no ranking estão empresas do tipo “Serviços”, com 21,8% e o ramo do tipo “Financeiro” é o terceiro a se destacar com 12,6%.

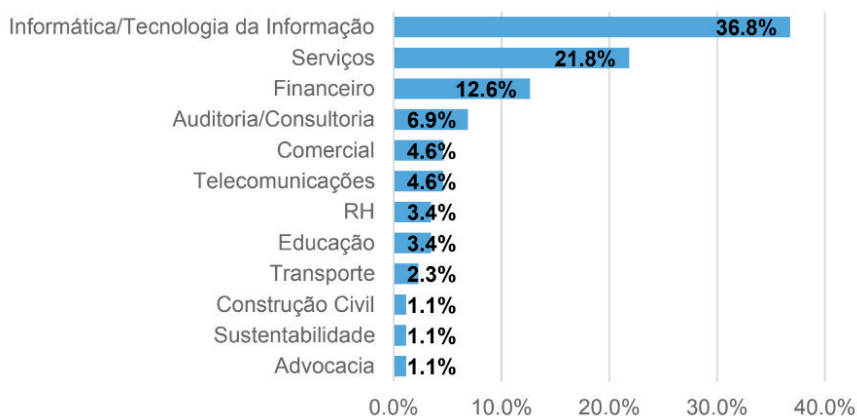


Gráfico 5: Ramo das *startups*  
 Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Conforme citado anteriormente na metodologia, o questionário da pesquisa de campo foi estruturado em 2 dimensões e na dimensão 2 foi buscada a mensuração quanto à percepção dos sujeitos de pesquisa nos fatores de sucesso e de fracasso das *startups* brasileiras, a partir do qual os resultados a seguir foram desenvolvidos.

## 4.2 Análise das Afirmações - Dimensão 2

As primeiras 10 afirmações levaram em consideração a percepção dos entrevistados em relação aos fatores de sucesso e insucesso das *startups* brasileiras em geral, voltadas mais para empreendedores(as), ex-empreendedores(as), colaboradores(as) e ex-colaboradores(as). As últimas 3 afirmações foram mais voltadas para investidores(as) e



ex-investidores(as), porém todos os sujeitos de pesquisa puderam responder todas as perguntas, levando em consideração suas percepções e experiências prévias.

A primeira afirmação levou em consideração os fatores críticos de sucesso nas *startups* incluindo aspectos como Agilidade, Flexibilidade, Integração e Inovação. De acordo com o gráfico a seguir, a maioria dos entrevistados (cerca de 96,6%) concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmação, sendo 62,1% do total só de pessoas que concordaram totalmente. Nos estudos de Chiavenato (2014), tais aspectos são fatores críticos de sucesso nas organizações do século XXI e, conforme os resultados obtidos, percebe-se que isto se aplica às *startups* também. Observa-se ainda que nenhum dos entrevistados discordou totalmente da afirmação e apenas 3,4% dos entrevistados discordaram parcialmente ou ficaram neutros/indecisos.

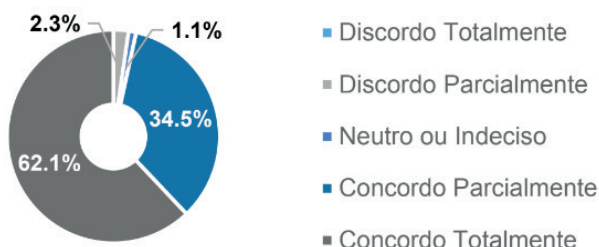


Gráfico 6: Os fatores críticos de sucesso nas *startups* incluem aspectos como Agilidade, Flexibilidade, Integração e Inovação

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

A segunda afirmação apresentou os fatores críticos de sucesso nas *startups* incluindo aspectos como Tamanho Organizacional, Clareza do Papel, Especialização e Controle, aspectos que segundo Chiavenato (2014) predominaram no século XX. Conforme observado a seguir, 42,5% dos sujeitos de pesquisa concordaram parcialmente com a afirmação e 17,2% concordaram totalmente. Os entrevistados que discordaram totalmente ou parcialmente foi de aproximadamente 29,9%.

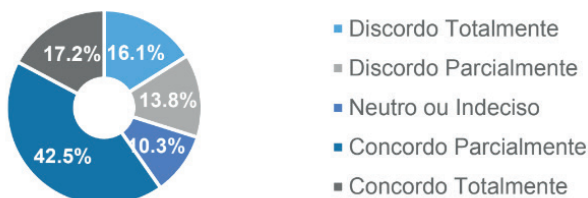


Gráfico 7: Os fatores críticos de sucesso nas *startups* incluem aspectos como Tamanho Organizacional, Clareza do Papel, Especialização e Controle

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Foi ainda observado que o capital humano contribui para o sucesso ou insucesso das *startups*. Isto reforça os estudos de Chiavenato (2014), que cita o fator humano como o decisivo para a maioria dos projetos organizacionais e os estudos de Cavaler et al. (2017) que reforçam o quanto este aspecto contribui para o desenvolvimento de uma *startup* em sua formação. De acordo com o gráfico a seguir, aproximadamente 85,1% dos entrevistados concordaram com a afirmação, sendo que 57,5% concordaram totalmente e 27,6% dos entrevistados concordaram parcialmente.

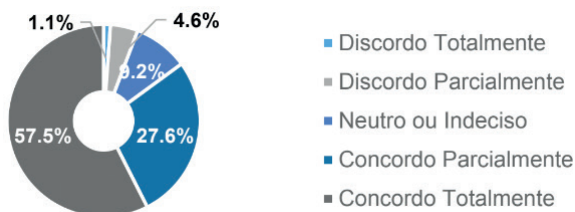


Gráfico 8: O capital humano contribui para o sucesso ou insucesso das *startups*

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto à afirmação “A falta de *networking* pode acarretar o insucesso das *startups* brasileiras” foi obtido o seguinte resultado: a maioria dos entrevistados concordaram parcialmente, com um percentual de 46,0% e 35,6% dos entrevistados concordaram totalmente com a afirmação. Apenas 4,5% dos entrevistados discordaram parcialmente ou totalmente.

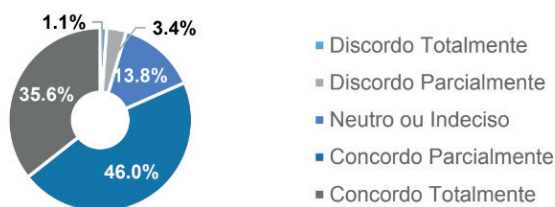


Gráfico 9: A falta de *networking* pode acarretar o insucesso das *startups* brasileiras

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto aos produtos ou serviços oferecidos pelas *startups* estudadas, foi disponibilizada a seguinte afirmação para os entrevistados: problemas com o produto podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras. É possível identificar que quase 60% dos entrevistados concordaram totalmente, o que reforça os estudos de Silva (2013) para esta afirmação. Observa-se ainda que 31,0% concordaram parcialmente com o

insucesso de *startups* devido à problemas de produtos e/ou serviços ofertados. Nenhum dos entrevistados discordou totalmente da afirmação e apenas 3,4% do total discordaram parcialmente.

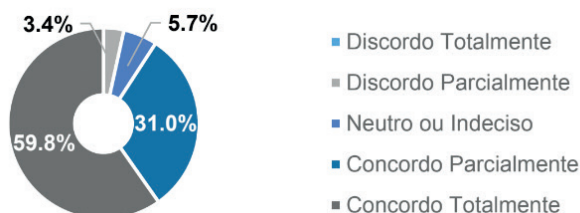


Gráfico 10: Problemas com o produto podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

“Problemas de pesquisa de mercado podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras”, a afirmação anterior foi feita aos entrevistados e obteve-se os seguintes resultados: cerca de 37,9% dos sujeitos de pesquisa concordaram totalmente e a somatória dos percentuais dentre os entrevistados que concordaram parcialmente ou integralmente com a afirmação é de 78,1%. Observa-se que 13,8% dos sujeitos de pesquisa ficaram neutros ou indecisos, 5,7% discordaram parcialmente e 2,3% discordaram totalmente da afirmação.

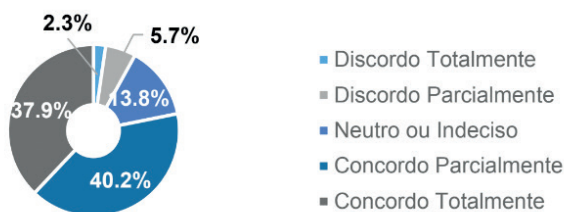


Gráfico 11: Problemas de pesquisa de mercado podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Problemas com estratégias podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras, uma vez que 65,5% dos entrevistados concordaram totalmente com esta afirmação. Este resultado vai de encontro com os estudos de Silva (2013) e posteriormente de Blank e Dorf (2014). Além disso, houve uma concordância parcial desta afirmação que equivale ao segundo maior percentual, cerca de 26,4%. Dos entrevistados que ficaram neutros ou indecisos e dos que discordaram parcialmente obteve-se uma somatória do percentual total

de 8,0%.

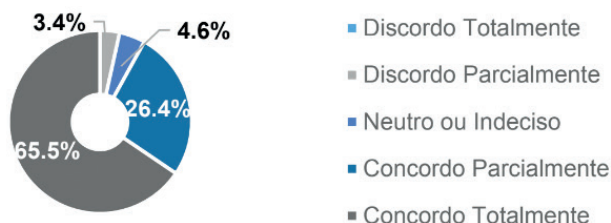


Gráfico 12: Problemas em estratégias podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto aos problemas ao nível de contexto como políticas governamentais, cultura empreendedora e outros, foi demonstrado que estes fatores podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras. Conforme gráfico a seguir, percebe-se que a somatória do percentual dentre os entrevistados que concordaram com a frase totalmente e parcialmente é de 77,0% e apenas 9,2% discordaram da frase, sendo que 2,3% discordaram totalmente.

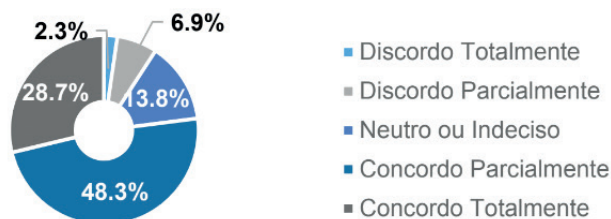


Gráfico 13: Problemas ao nível de contexto como políticas governamentais, cultura empreendedora e outros podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Na afirmação “variáveis não controláveis, como fatores econômicos e incertezas, podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras”, observa-se que dos 87 entrevistados, 49,4% concordaram parcialmente e 32,2% concordaram totalmente. Quanto àqueles que discordaram totalmente, foi obtido um percentual de 4,6% e aos que discordaram parcialmente um percentual de 5,7%. O percentual dos sujeitos de pesquisa que foram neutros ou indecisos foi de 8,0%.

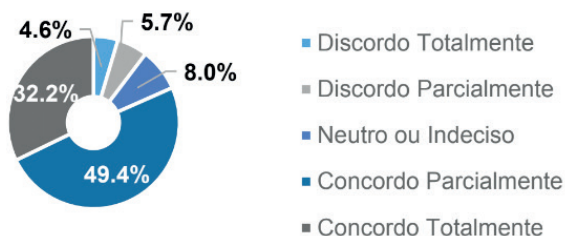


Gráfico 14: Variáveis não controláveis, como fatores econômicos e incertezas, podem acarretar o insucesso das *startups* brasileiras

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto à afirmação “o ambiente físico onde a *startup* está inserida e a estrutura definida em sua concepção pesa muito mais no sucesso ou insucesso dela do que características pessoais do próprio empreendedor”, foi obtido o seguinte resultado: a maioria dos entrevistados discordaram da frase, com um somatório total de 47,1% (sendo que 27,6% discordaram totalmente). O resultado obtido contrasta os estudos de Nogueira e Arruda (2015), que citam a importância de um ambiente físico como fator mais determinante para o sucesso ou insucesso das *startups* do que características pessoais do próprio empreendedor. Ainda, tal resultado se aproxima mais do que foi abordado nos estudos de Ferreira et al. (2019), pois eles ressaltam que os motivos de insucesso podem estar relacionados à fatores pessoais também. Além disso, 23,0% concordaram parcialmente e 12,6% concordaram totalmente com a afirmação. O percentual de neutros ou indecisos foi de 17,2%.

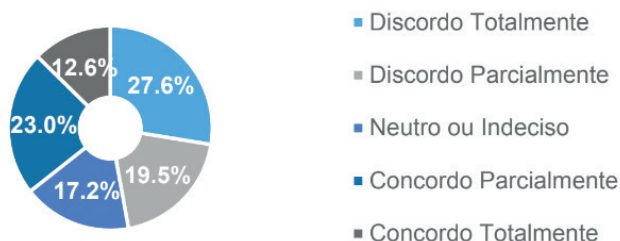


Gráfico 15: O ambiente físico onde a *startup* está inserida e a estrutura definida em sua concepção pesa muito mais no sucesso ou insucesso dela do que características pessoais do próprio empreendedor

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto às afirmações relacionando investidores de *startups* e fatores de sucesso e fracasso, a primeira foi: para investir em uma *startup* é necessário que esta tenha ideias inovadoras, tecnologia disponível e funcionários com formação multidisciplinar. A maioria

dos entrevistados, em um percentual de 43,7%, concordaram totalmente. Esta afirmação era vista apenas pelos investidores nos estudos de Ferreira et al. (2019), porém neste estudo percebe-se que tanto investidores como não investidores consideram o conhecimento em aspectos legais do projeto como um fator necessário para obtenção de sucesso. Em seguida, 41,4% dos entrevistados concordaram parcialmente. Discordaram parcialmente 5,7% dos entrevistados e apenas 1,1% discordaram totalmente com a afirmação.

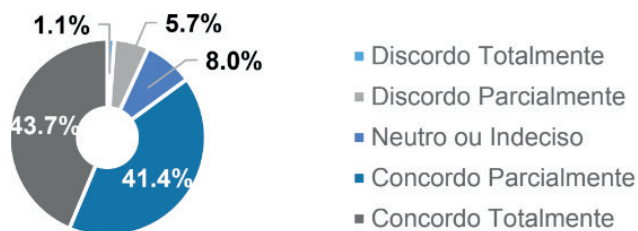


Gráfico 16: Para investir em uma *startup* é necessário que esta tenha ideias inovadoras, tecnologia disponível e funcionários com formação multidisciplinar

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Quanto à afirmação “a descontinuidade das *startups* com mais de um sócio pode ser devido aos conflitos entre eles mesmos”, foram obtidos os seguintes resultados: a maioria dos entrevistados ficaram neutros ou indecisos, totalizando 36,8%. Em seguida o maior percentual foi dos sujeitos de pesquisa que concordaram parcialmente com a afirmação, com 21,8%. Os que concordaram totalmente ficaram em terceiro lugar, com 17,2%.

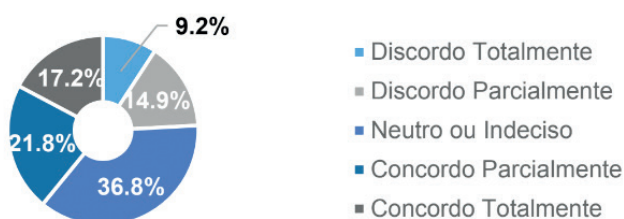


Gráfico 17: A descontinuidade das *startups* com mais de um sócio pode ser devido aos conflitos entre eles mesmos

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

O instrumento de pesquisa foi encerrado com a seguinte afirmação: para os investidores, é fundamental que o produto seja lançado em momento oportuno e que as *startups* conheçam os aspectos legais que envolvem o projeto. De acordo com o gráfico a seguir, mais da metade dos entrevistados (50,6%) concordaram totalmente com a afirmação

e este resultado está de encontro com a linha de pensamento dos estudos de Ferreira (2019). Além disso, 36,8% concordaram parcialmente. Neutros e Indecisos totalizaram um percentual de 10,3%.

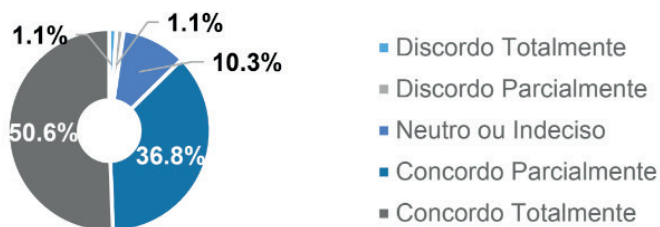


Gráfico 18: Para os investidores, é fundamental que o produto seja lançado em momento oportuno e que as *startups* conheçam os aspectos legais que envolvem o projeto

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Análises, conciliações, considerações complementares de dados e informações são apresentadas nas considerações finais deste trabalho.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados obtidos, conclui-se que os fatores de sucesso das *startups* brasileiras quanto à sua **formação** incluem aspectos como agilidade, inovação, tecnologia disponível e conhecimento de aspectos legais do projeto. Já os fatores de sucesso em seu **desenvolvimento** incluem, além de aspectos na sua formação, aspectos como flexibilidade, integração e lançamento oportuno do produto. Com base nestes fatores, as *startups* conseguirão identificar oportunidades para ascensão no mercado brasileiro.

Já os fatores de fracasso durante a **formação** das *startups* incluem problemas de: *networking*, produto, pesquisa de mercado e estratégia. Com relação aos fatores de fracasso durante o **desenvolvimento** da *startup*, além dos aspectos anteriores citados, incluem ainda problemas ao nível de contexto (tais como políticas governamentais e cultura empreendedora) e variáveis não controláveis (como fatores econômicos e incertezas). Com estes fatores, as *startups* conseguirão identificar possíveis ameaças para serem evitadas durante sua criação e desenvolvimento.

O capital humano é um fator que pode gerar sucesso ou insucesso tanto na formação como também no desenvolvimento das *startups*, dependendo de como ele é gerido por estas empresas.

A pirâmide representativa a seguir resume o que foi obtido a partir dos resultados bibliográficos e da pesquisa de campo.



Figura 1: Pirâmide representativa dos fatores de sucesso e de fracasso na formação e desenvolvimento de *startups* no Brasil

Fonte: Autoria Própria (2020)

Esta pirâmide foi organizada com o objetivo de, após a análise dos dados obtidos neste estudo, apresentar os fatores de sucesso e de fracasso na formação e no desenvolvimento de *startups* brasileiras.

Os fatores ao lado esquerdo da pirâmide são àqueles onde foi obtido o maior percentual do tipo “Concordo Totalmente”, em afirmativas que diziam respeito apenas aos fatores de sucesso das *startups* e estes fatores foram distribuídos entre a formação e o desenvolvimento destas empresas. Ressalta-se que as respostas dos investidores foram consideradas como “Fatores de Sucesso”, pois parte-se da premissa que investimentos são realizados por pessoas que acreditam na ascensão e no sucesso de empresas à curto, médio ou longo prazo.

Os fatores ao lado direito da pirâmide são àqueles onde se destaca o maior percentual do tipo “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”, em afirmativas que diziam respeito apenas aos fatores de insucesso das *startups*. Além disso, estes fatores foram distribuídos entre a formação e o desenvolvimento destas empresas. Levou-se em consideração o percentual do tipo “Concordo Parcialmente” porque o estudo dos fatores que contribuem para o insucesso nas *startups* carece de aprofundamento (SILVA, 2013).

O fator no centro da pirâmide refere-se àquele que foi obtido o maior percentual do tipo “Concordo Totalmente”, em afirmativas que dizem respeito tanto aos fatores de sucesso como de insucesso das *startups*. Este fator foi posicionado no centro da pirâmide porque o Capital Humano é um fator comum tanto para a formação como para o desenvolvimento e interfere no sucesso e no insucesso das *startups* brasileiras.

Portanto, o objetivo de identificar os fatores de sucesso e de fracasso no processo de formação e desenvolvimento de *startups* no Brasil foi atingido. Para se obter maior vantagem competitiva durante diversas fases de uma *startup* é necessário que minimize os problemas que geram ameaças à empresa e que maximize os fatores que geram



oportunidades, conforme a pirâmide representativa apresentada como principal contribuição para este estudo.

Dado que a pesquisa foi realizada por acessibilidade, tem-se a limitação de entrevistas não selecionadas por tipos de segmentos específicos e, portanto, para pesquisas futuras é recomendável que os fatores estudados sejam segmentados pelo ramo de atividade das *startups*, uma vez que estas empresas possuem diferentes influenciadores que podem impactar seus fatores de sucesso e fracasso.

## APOIO

PIBIC Mackenzie

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Virgínia do S. Motta. **Sucesso e Fracasso na Formação, Desenvolvimento e Consolidação em Consórcios de Exportação no Setor de Confeções**: um estudo comparativo de experiências no Brasil. 2006. 307 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup**: Manual do Empreendedor. Rio de Janeiro, Alta Books: 2014.

BUENO, Jefferson Reis. **Qual a Receita Bruta e o Número de Empregados para MEI, ME e EPP?**. Sebrae, 2017. Disponível em: <https://blog.sebrae-sc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/>. Acesso em: 18 mar. 2019.

CAVALER, Micael Raul et al. **Fatores que Influenciam no Desenvolvimento de Startups Incubadas**: um estudo de caso nos municípios de dois vizinhos e pato branco. Foz do Iguaçu: VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 2017. 14 p. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/101/31>. Acesso em: 15 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do Sucesso das organizações. Editora Manole Ltda., 2014. ISBN 978-85-204-3798-8.

FERREIRA, Allan Ramos et al. **Análise dos fatores que influenciam no desenvolvimento de startups em Belo Horizonte**. Belo Horizonte: Ponteditora, 2019. 15 p. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/naus/article/view/120/94>. Acesso em: 15 set. 2019.

FONSECA, Flavia de S. M. **Uso de Fontes de Informação por Gestores de Startups**. 2017. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-AXWKTf/disserta\\_\\_o\\_flavia\\_fonseca.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-AXWKTf/disserta__o_flavia_fonseca.pdf?sequence=1). Acesso em: 18 mar. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Eros A. Asturiano. **Estratégias de inovação para o Desenvolvimento de Mercados**: um estudo em startups. 2018. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.

MENDES, Jerônimo. **Empreendedorismo 360° a Prática na Prática**. 3 ed. Rio de Janeiro, Atlas, 2017. ISBN 9788597012422.

MOREIRA, Daniela. **O que é uma startup?** EXAME, São Paulo, 1 mar. 2018 (não paginado). Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 10 mar. 2019.

NOGUEIRA, Vanessa; ARRUDA, Carlos. **Causas Da Mortalidade Das Startups Brasileiras**: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. Nova Lima, DOM: v.9, n. 25, p. 26-33. 2015. Disponível em: <https://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2025/Causas%20da%20mortalidade%20das%20startups%20brasileiras.pdf>. Acesso em: 15 set. 2019.

PARADELLA, Rodrigo. **Desemprego sobe e atinge 12,7 Milhões de Pessoas após dois Trimestres de Queda**. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23867-desemprego-sobe-e-atinge-12-7-milhoes-de-pessoas-apos-dois-trimestres-de-queda>. Acesso em: 10 mar. 2019.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SILVA, Fábio Rodrigues da. **Fatores Críticos de Sucesso de Empresas Startups no Cenário Empreendedor Brasileiro**. 2016. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2016. Disponível em: [https://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/wp-content/uploads/sites/4/2018/12/Dissertação-Fábio-Silva-v-8.04\\_RNFI.pdf](https://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/wp-content/uploads/sites/4/2018/12/Dissertação-Fábio-Silva-v-8.04_RNFI.pdf). Acesso em: 15 set. 2019.

SILVA, Francisco Aguiar de Melo e. **Fatores que Contribuem para o Insucesso das Startups: O reverso da “medalha”**. Dissertação de Mestrado em Gestão. 2013. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/25153/1/Francisco%20Aguiar%20de%20Melo%20e%20Silva.pdf>. Acesso em 15 set. 2019.

# CAPÍTULO 6

## PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES DA CAFETERIA ESCOLA CAFESAL-UFLA: UMA ANÁLISE SENSORIAL DE DIFERENTES TIPOS DE TORRA DE CAFÉ ESPECIAL

*Data de aceite: 01/06/2021*

*Data de submissão: 14/03/2021*

### **Nilmar Diogo dos Reis**

Universidade Federal de Lavras (UFLA) –  
Depto. Administração e Economia  
Lavras – Minas Gerais  
<http://lattes.cnpq.br/8494579973794663>

### **Gustavo Clemente Valadares**

Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Sul de Minas  
Campus: Passos - MG  
<http://lattes.cnpq.br/4607579742292691>

### **Emanuelle Aparecida da Costa**

Universidade Federal de Lavras (UFLA) –  
Depto. Ciências dos Alimentos  
Lavras – Minas Gerais  
<https://orcid.org/0000-0001-9131-2218>

### **Luiz Gonzaga de Castro de Junior**

Universidade Federal de Lavras (UFLA) –  
Depto. Gestão Agroindustrial  
Lavras – Minas Gerais  
<http://lattes.cnpq.br/8494579973794663>

### **Jaqueline Severino da Costa**

Universidade Federal de Lavras (UFLA) –  
Depto. Gestão Agroindustrial  
Lavras – Minas Gerais  
<http://lattes.cnpq.br/9364392921051567>

### **André Luís Machado**

Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Sudeste de Minas  
Campus: São João Del Rei – Minas Gerais  
<http://lattes.cnpq.br/3520659182230028>

**RESUMO:** O café possui posição privilegiada na cadeia de consumo global sendo hoje a bebida preparada mais consumida do mundo. Com a ascensão e desenvolvimento dos mercados, o consumo de cafés especiais, que antes era restrita aos mercados americanos e europeus, começa a ganhar cada vez mais adeptos no Brasil. Seja como necessidade para atender aos consumidores cada vez mais exigentes por qualidade ou mesmo para obter um diferencial competitivo sobre a concorrência, o surgimento de cafeterias democratizou o acesso dos consumidores a cafés especiais, emergindo no mercado um novo nicho que ganha cada vez mais adeptos à experiência sensorial, social e fisiológicas proporcionadas pelo consumo de café especial. Por meio da análise sensorial, método principal utilizado neste estudo, é possível obter parâmetros e informações a respeito das preferências do consumidor diante de propriedade como cor, aroma e sabor. A partir do conhecimento destes parâmetros é possível traçar estratégias mercadológicas tanto a respeito do produto, como suas características, forma de venda e consumo, bem como do consumidor, seus costumes, hábitos e preferências. O objetivo deste trabalho foi de compreender as preferências e intenções de compra dos frequentadores da Cafeteria Escola CafEsal por meio de uma análise sensorial de três amostras diferentes de torras de café do tipo especial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cafés Especiais. Percepção do Consumidor. Marketing.

## PERCEPTION OF CONSUMERS OF CAFETERIA ESCOLA CAFESAL-UFLA: A SENSORY ANALYSIS OF DIFFERENT TYPES OF SPECIAL COFFEE TOWER

**ABSTRACT:** Coffee chain has a privileged position in the global consumption and nowadays is considered the most consumed prepared drink in the world. As the rising and development of markets, the consumption of specialty coffees, which were previously restricted to American and European markets, has also beginning to gain much more fans in Brazil. Whether you need to cater to increasingly demanding consumers for quality or even to gain a competitive edge over a competition, or to open democratized coffee shops or access specialty coffee consumers, a new niche is emerging on the market that gets more and more adept at the experience. sensory, social and physiological aspects offered by the consumption of special coffee. Through sensory analysis, the main method used in this research, it is possible to obtain information about the consumer's preference in to use regarding the property as color, aroma and taste. From the knowledge of these parameters, it's possible to trace the marketing goods, as well as respect for the product, as the characteristics, way of sale and consumption, as well as consumer, their fantasies and habits. The purpose of this paper was to understand how to use and purchase intentions of *Cafeteria School CafEsal* patrons through a sensory analysis of three different measures of special type coffee logs.

**KEYWORDS:** Specialty Coffees. Consumer perception. Marketing.

### 1 | INTRODUÇÃO

O presente trabalho justificou-se pela indispensabilidade frente ao crescimento exponencial do consumo de cafés especiais em todo o mundo e por existir várias lacunas a serem estudadas e melhor compreendidas, esta pesquisa corrobora, desta maneira, em elucidar alguns desses *gaps* e instigar novos estudos acerca da problemática em questão.

Como pré-teste, esta pesquisa objetivou-se em caráter preliminar, entender e traçar o perfil dos consumidores da Cafeteria Escola da Universidade Federal de Lavras, cafeteria esta, pioneira em seu modelo de negócio e que busca a extensão universitária através de oferta de bebidas, cursos e treinamentos voltados à vivência e imersão no entendimentos acerca do mundo cafeeiro, sobretudo, aos voltados às cafeterias e o consumo de cafés de qualidades por todos, por todas as classes de pessoas.

Doravante, esta pesquisa terá seu objetivo ampliado em traçar o perfil não apenas da cafeteria escola, mas também buscar descrever o perfil dos consumidores de cafeterias tanto no Brasil, como no exterior, afim de otimizar a ampliação dos resultados e quiçá, propiciar datas e perfis que ampliem a reestruturação da cultura do consumo de cafés, assim como um novo modelo de comercialização não apenas de cafés especiais, mas de cafés com melhor qualidade para todos, sobretudo, aos consumidores do maior país do mundo em produção de cafés.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cafés especiais

Atualmente, o consumo de cafés tem crescido exponencialmente em todo o mundo e para cafés especiais, não é diferente. Nos EUA, cerca de 59% das xícaras de cafés consumidas em 2017, eram de cafés especiais. Na Europa Ocidental, a abertura de novas cafeterias teve um crescimento superior a 50% em relação as lojas de bebidas e alimentos em geral, que diminuíram em 8% (SCA, 2017; CARVALHO et al., 2018).

A demanda por cafés especiais tem alterado a dinâmica do mercado global, pois os compradores estão investindo diretamente nos cafeicultores, tomando para si o risco, ao invés de enfrentarem a volatilidade de preços do mercado futuro. Os cafés certificados têm sido uma tendência nas últimas décadas e as causas de seu crescimento são os benefícios que as certificações trazem. Altos preços pagos aos cafeicultores, aberturas para novos mercados, maximização da longevidade da produção e valorização das rotinas trabalhistas são o “carro-chefe” das certificações (GUIMARÃES, 2016).

A literatura define como café especial, o café que é cultivado em climas adequados, paladar e sabor característicos, e com pouquíssimo ou nenhum defeito. Para ser considerado como café especial, um café precisa obter uma pontuação de qualidade de 80 ou superior em uma escala de 100 pontos a partir de um processo de degustação de café (GUIMARÃES et al., 2018; SCAA, 2016).

Padrões de qualidade e controle de qualidade são aspectos-chave do desenvolvimento do mercado de cafés especiais. Empresas especializadas em café geralmente distinguem de empresas de café tradicionais por causa de sua qualidade estrita requisitos. Controle de qualidade dos grãos verdes para o método de torrefação ajuda a trazer os melhores sabores e aromas do café, que são os principais componentes experimentados pelos bebedores de café. A qualidade do café pode ser avaliada usando três atributos: atributos de serviço material, simbólico e pessoal (Daviron e Ponte, 2005).

Para Reis (2018), além de prazer pelas notas aromáticas e sensoriedade, os cafés especiais têm moldado as relações comerciais no agronegócio café. Desta forma, passou-se a utilizar apenas cafés especiais e grãos da espécie arábica, bem como valorizar suas inúmeras notas aromáticas e de sabor, altamente influenciadas por sua origem de produção, métodos de plantio e processamento e condições climáticas. Por tais motivos, também é observada ampla valorização de grãos de origem única (conceito normalmente associado a grãos provenientes/adquiridos de um único produtor, safra, região ou país) e provenientes de microlotes (REIS, 2018).

Carvalho et al. (2018), infere que além da descrição da origem e dos atributos sensoriais do produto, as estratégias de marketing voltadas para os cafés especiais também podem ser direcionadas para otimizar o apelo do produto para os consumidores por meio do recipiente para bebidas usado, que pode fornecer um benefício funcional (CARVALHO,

2018). Assim, de modo empírico, é razoável esperar que a forma em que o café ao ser tomado na xícara, possa influenciar de alguma forma os classificadores de café, tal como ocorre nas degustações e provas de vinhos.

A torra é um quesito fundamental para obter a notoriedade daquilo que cada grão pode propiciar. Assim, a atividade de torra tende a ser mais frequente e em menores quantidades, ou sob demanda, de forma a manter o frescor e qualidade dos cafés. Destaca-se que a utilização de torras de cor média ou clara, mais leves no intuito de extrair e ressaltar as nuances únicas dos grãos (MANZO, 2014; GUIMARÃES, 2016; REIS, 2018).

O café especial, conforme Donnet, Weatherspoon & Hoehn (2007), conceituam que café especial é a “a revitalização da arte de cultivar, torrar, preparar e saborear uma bebida de aroma e sabor superiores”. Os cafés especiais originam-se de grãos de qualidade superior e são colhidos das melhores fazendas do mundo, sendo o *Coffea arabica* o melhor dos cafés. Os atributos sensoriais do café especial são avaliados por juizes certificados da *Specialty Coffee Association* (SCA), de acordo com a metodologia internacional *Q Coffee System* (Lingle & Menon, 2017).

### *2.1.1 As ondas do café*

O agronegócio café possui vasta dimensão mundial e passa por inúmeras modificações, seja em suas formas de como se adquire, assim como em sua comercialização, nas filosofias e prioridades de consumo ou mesmo nos níveis de valorização do produto. Em 2002, a barista Trish Skeie criou o conceito de “ondas do café” com o objetivo de explicar como se dá o processo dessas modificações. Para ela, três movimentos dessemelhantes (também chamados de “ondas”) influenciam este mercado, em que cada um possui sua gama de prioridades, filosofias e contribuições para a experiência de consumo da bebida. Casualmente, essas “ondas” se sobrepõem ou “transbordam”, influenciando o fluxo seguinte e fazendo com que sua transição não se dê de forma tão radical (SKEIE, 2002; GUIMARÃES, 2016; REIS, 2018).

### *2.1.2 Primeira onda, segunda e terceira onda do café*

Para Borrella, Mataix e Carrasco-Gallego (2015) e Guimarães (2016), à primeira onda do Café atribui-se o expressivo aumento e disseminação mundial de consumo da bebida, sobretudo, no final do século XIX e início do século XX. Mais especificamente nos Estados Unidos da América, este movimento ganhou força com a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, que impulsionaram a demanda por produtos acessíveis e com elevada conveniência de consumo, ou seja, que exigissem o mínimo de tempo e esforço em seu preparo. Assim, pela praticidade e celeridade, bem como pela não exigência de equipamentos específicos para seu preparo, o café solúvel alcançou elevada popularidade no mercado. Estas mesmas características permitiram que este produto fosse consumido

em ampla escala por militares em campanha, durante as duas grandes guerras mundiais (GUIMARÃES, 2016; REIS, 2018).

A segunda onda surge ao passo que, ao introduzir os novos conceitos de torra, de forma a alcançar determinados perfis de bebida e a consistência da oferta, bem como novas noções de origem, reconhecendo-se que esta, em nível de país, influenciava a qualidade e algumas características dos grãos (ANDRADE et al., 2015; GUIMARÃES, 2016). Nesta onda, foi criado e popularizado o conceito de cafés especiais, inspirado em algumas metas e estratégias do mercado de vinhos. Tais fatores, aliados ao aumento considerável de café arábica na composição de *blends* e à adoção de inúmeras formas de agregação de valor, resultaram em uma melhoria significativa na qualidade do produto que, apesar de não perder suas características utilitárias, passou a, também, ser apreciado (GUIMARÃES, 2016).

Já a terceira onda surgiu, nos meados da década de 90, originária do movimento de vendas, em grandes volumes em massa, e padronização dos cafés de Segunda Onda, torrados, em grande parte em excesso e preparados de forma a alcançar, do mesmo modo, os mesmos perfis de sabor para manter a consistência entre os produtos das inúmeras cafeterias de seus representantes (GUIMARÃES, 2016). Desta forma, passou-se a utilizar apenas cafés especiais e grãos da espécie arábica, assim como valorizar mais variadas notas aromáticas e de sabor, altamente influenciadas por sua origem de produção, métodos de plantio e processamento e condições climáticas. Por tais motivos, de igual modo, é observada ampla valorização de grãos de origem única (conceito normalmente associado a grãos provenientes/adquiridos de um único produtor, safra, região ou país) e provenientes de microlotes. O café passa, portanto, por um processo de total “descommoditização”, sendo encarado como produto complexo, exclusivo e sazonal e comparado a outros produtos especiais (GUIMARÃES, 2016).

## **2.2 Percepções e motivações do consumidor**

Os indivíduos procuram por meio do consumo satisfazer necessidades muitas vezes não expressas de forma consciente e que se manifestam nas suas experiências de consumo. Desta forma, se torna um fator crítico de relevância diante do tema deste trabalho compreender as percepções e motivações dos consumidores de cafés especiais.

Há diversas maneiras de se viver e como viver faz parte de nossa realidade que cada indivíduo depreende de uma motivação que o levará a realizar determinada ação frente aos seus gostos, estilos ou preferências por determinados produtos ou serviços. Responder a uma motivação, quer dizer que há uma necessidade em se satisfazer uma necessidade básica do ser na qual levará a uma resposta satisfatória (ou não) ao suprir tal necessidade.

As necessidades humanas (necessidades do consumidor) são a base de todo marketing moderno. Schiffman & Kanuk (2000), inferem que as necessidades são a

essência do conceito de marketing. A chave para a sobrevivência de qualquer empresa é sua habilidade de identificar e satisfazer necessidades do consumidor melhor e antes do que a concorrência. Assim, os autores levantam o questionamento: afinal: o que é motivação? “Motivação pode ser descrita como a força motriz interna dos indivíduos que os impele à ação. Esta força é produzida por estado de tensão, que existe em função de uma necessidade não satisfeita” (SCHIFFMAN & KANUK, 2000).

É notório que o mercado tenha nos últimos tempos oferecido maior atenção às necessidades e hábitos de seus consumidores. Porém, as características intrínsecas e preferências do consumidor brasileiro em relação à bebida café são pouco conhecidas (MONTEIRO, 2002 apud ARRUDA et al., 2009).

Diante deste cenário, compreender as preferências, motivações e necessidades do consumidor de cafés especiais oferece possibilidades para entender a aceitação ou rejeição de determinados tipos de cafés e torras, bem como servir como referência para a criação de novos produtos.

### **2.3 Cafeteria escola cafesal**

Fundada em 05 de outubro 2016 no Campus da Universidade Federal de Lavras, Cafeteria Escola CafESAL, doravante CafESAL, é um projeto de extensão e tem como objetivo, atuar de forma multidisciplinar com foco na conscientização da população universitária como multiplicadora das técnicas de produção, preparo, comercialização e consumo de cafés especiais. Seu nome é uma homenagem à Escola Superior de Agricultura (ESAL). Atualmente, tem como Coordenador Geral, o Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Castro Junior e como Gerente Geral, a barista e Engenheira Agrônoma Emanuelle Aparecida da Costa.

Sendo pioneira no âmbito de Cafeteria Escola no que tange sua sede, estrutura e propósito, dentro de uma Universidade Pública Federal brasileira, a CafESAL é um ambiente interativo, aconchegante e propício para apreciar cafés, além de entender melhor suas origens, variedades, valores culturais e sociais do café, também oferece palestras, cursos de capacitação, de barista e educacionais e eventos nacionais e internacionais voltados para o fomento e otimização do consumo e comércio de cafés especiais.

### **2.4 Análise Sensorial**

A análise sensorial é um recurso comumente utilizado na área da ciência dos alimentos como forma de avaliar a aceitação pelo mercado bem como extrair informações do consumidor acerca da qualidade de um determinado produto.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas, análise sensorial é uma disciplina científica usada para evocar, medir, analisar e interpretar reações das características dos alimentos e materiais como são percebidos pelos sentidos da visão, olfato, gosto, tato e audição (ABNT, 1993 apud TEIXEIRA 2009).



A importância da análise sensorial de produtos alimentares se justifica diante relevância dos indicadores fornecidos, essenciais para a produção e comercialização destes produtos sob a ótica das necessidades e preferências do consumidor (SILVA; DUARTE; CAVALCANTI-MATA, 2010).

Em sua cadeia de produção, o café é submetido à inúmeros processos que podem afetar suas características principais como a aparência, o sabor e o aroma da bebida. É por esta razão que os métodos de análise sensorial possuem grande utilidade no desenvolvimento da qualidade, além de fornecer importantes informações sobre a aceitação do produto pelos consumidores. (MONTEIRO et al., 2010).

Alguns requisitos devem ser observados na hora da seleção dos participantes a fim de garantir a integridade dos resultados. Os participantes de uma análise sensorial, devem, dentre outras características, apresentar boa saúde, apetite, capacidade de concentração e reprodução de resultados e principalmente boa vontade diante da análise proposta. Outros cuidados como solicitar abstinência de pelo menos uma hora a fumantes, bem como chicletes e bebidas alcoólicas pelos demais, constituem cuidados importantes por parte da equipe avaliadora (TEIXEIRA, 2009).

### **3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo caracteriza-se como exploratório descritivo, de cunho e analítico quantitativa. A amostragem foi do tipo não probabilística por conveniência.

O estudo de caso propicia um estudo profundo e busca esmiuçar os determinados objetos ou situações, o que viabilizará um conhecimento em profundidade dos processos e relações sociais (MARTINS, 2008). O estudo de caso oportuniza um estudo profundo e exaustivo de determinados objetos ou situações, o que viabilizará um conhecimento em profundidade dos processos e relações sociais (MARTINS, 2008).

Para a realização da pesquisa, foram executadas três curvas de torra em equipamento modelo Probatino do fabricante PROBAT LEOGAP onde a amostra identificada como clara obteve a classificação de cor em discos da Agtron #95, a cor média #55 e a cor escura classificada como #25, de acordo com a escala de discos Agtron encontrada no protocolo estabelecido pela SCAA (2015), como pode ser observado na imagem 1. O café especial utilizado foi submetido a uma análise sensorial anterior à realização da pesquisa onde obteve pontuação final 82, de acordo com a classificação SCAA (2015), comprovada por um provador treinado. A extração do café foi obtida em equipamento Bunn modelo vp17a em proporção 1/13 em todas as amostras. Um questionário foi preparado para a realização de análise sensorial, elaborado a partir de questionários de pesquisas já realizadas anteriormente [Spáčil & Teichmannová, 2016], (Homrich, 2016) e readaptado para obter melhor resultado aos objetivos da pesquisa. O formulário foi composto por questões demográficas seguido de perguntas relacionadas a frequência e hábitos de consumo de

cafés especiais voltadas ao público que frequenta a Cafeteria Escola da Universidade Federal de Lavras (CAFESAL).

Posteriormente os respondentes foram convidados a dirigirem à uma sala anexa à Cafeteria a fim de classificar dentro de uma escala de nove pontos entre “desgostei extremamente” e “gostei extremamente” para os atributos de café como cor, aroma, sabor e impressão global. Em seguida, os respondentes foram convidados escolher, dentre as três amostras codificadas, a de maior preferência.

Na sequência, foi perguntado o que motivou a escolha da amostra preferida, dentre os atributos como: características sensoriais (cor, aroma, sabor, etc.); prazer ou nenhuma das anteriores. Na sequência, foi perguntado sobre a intenção de compra para as três amostras dispostas, em uma escala de cinco pontos entre “não compraria com certeza” e “compraria com certeza”.

A análise sensorial foi realizada em uma única etapa, na própria Universidade, em uma sala devidamente planejada para a realização da degustação dos cafés, anexo a Cafeteria em um único dia no mês de julho de 2019, entre o período matutino e vespertino, obtendo um total de 53 respondentes através de uma análise não probabilística.



Imagem 1 – Tipos de torra de amostragem de café especial aplicado à pesquisa.

Tipos de torra: Clara; Média e Escura. Foto: Emanuelle Costa (CafESAL), julho 2019.

De acordo com Paiva et al. (2005), a avaliação sensorial é feita através dos órgãos dos sentidos, sobretudo pelo paladar, olfato e tato, ao ingerir determinado alimento ou

bebida. Disto, resulta a interação de nossos sentidos, através de uma complexa sensação que é usada para medir a qualidade dos alimentos e auxiliar no desenvolvimento de novos produtos. Os métodos sensoriais são baseados em resposta aos estímulos que são levados por impulsos nervosos ao cérebro, que interpreta as sensações, cujas dimensões são intensidade, extensão, duração, qualidade e gosto ou desgosto (PAIVA et al. 2005; COSTEL & DURAN, 1982).

Os dados obtidos das respostas ao teste sensorial foram compilados em planilha eletrônica e posteriormente exportados para o software estatístico *SPSS* para a realização das análises estatísticas, cruzamentos e correlações e posteriormente, análise de agrupamento e discriminante, permitindo a identificação dos diferentes agrupamentos de consumidores de cafés especiais.

Após as análises descritivas e de correlação, procedeu-se uma análise de *cluster*, com o intuito de se observar grupos com comportamentos semelhantes. A análise de *cluster* é uma técnica multivariada que possui como função agregar os indivíduos em grupos com base nas características que possuem em semelhanças (HAIR, BLACK & SANT'ANNA, 2000). Para que se obtivesse melhor detalhamento das principais variáveis que distinguiram os grupos unidos pela análise de *cluster*, procedeu-se com uma análise discriminante pelo método *stepwise*, que, segundo Hair, Black & Sant'anna (2000), tem como objetivo identificar os fatores que discriminam entre os subgrupos da amostra.

## **4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Perfil da amostra**

A pesquisa pautou-se em ser aplicada com o público que frequenta a CafESAL uma vez que esta cafeteria escola disponibiliza em seu menu, variados tipos de cafés, focado, quase que exclusivamente, em cafés especiais de diferentes regiões e como consequência, diversas variedades desses.

Os participantes da pesquisa possuem as seguintes características dispostas na tabela abaixo (1), sendo:

Medida	item	N	Percentual (%)	Medida	item	N	Percentual (%)
<b>Gênero</b>	Masculino	27	50.9	Frequência de consumo	Diariamente	33	62.3
	Feminino	26	49.1		5 vezes por semana	6	11.3
<b>Idade</b>	<18	3	5.7	3 vezes por semana	6	11.3	
	19-30	43	81.1	1 vez por semana	4	7.5	
	31-50	7	13.2	Nunca	4	7.5	
<b>Escolaridade</b>	Fundamental	1	1.9	<b>Renda familiar</b>	Até 2 salários mínimos	7	13.2
	Médio incompleto	1	1.9		2-4 salários mínimos	16	30.2
	Médio	3	5.7		4-8 salários mínimos	17	32.1
	Superior Incompleto	36	67.9		8-16 salários mínimos	8	15.1
	Superior	4	7.5		> 16 salários mínimos	5	9.4
	Pós-graduação incompleta	5	9.4				
	Pós-graduação completa	3	5.7				

Tabela 1: Perfil dos respondentes da pesquisa (N =53).

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme tabela 1, a pesquisa contou com 53 respondentes sendo 27 homens (50.9%) e 26 mulheres (49.1%). Quanto a idade dos participantes, a maioria situa-se entre 19 e 30 anos, com 43 participantes, o que equivale a 81.1% da amostra, seguido de 7 (13.2%) respondentes entre 31 a 50 anos e com idade igual ou inferior a 18 anos (5.7%).

Quanto ao nível de escolaridade, o ensino superior incompleto foi majoritariamente que se destacou na pesquisa com 36 respondentes (67.9%), com pós-graduação incompleta 5 participantes (9.4%), superior completo 4 participantes (7.5%), ensino médio e pós-graduação incompleta com 3 participantes para cada segmento (5.7%), ensino médio incompleto e fundamental com 1 respondente para cada segmento (1.9%).

Em relação ao consumo de cafés especiais, da amostra global, 33 participantes dizem consumir café diariamente (62.3%), cinco vezes por semana 6 participantes (11.3%), três vezes por semana 6 participantes (6.3%), uma vez por semana 4 (7.5%), nunca tomaram café especial foram 4 participantes (7.5%).

Ao tratar sobre a renda familiar mensal, a maioria situa-se entre quatro a oito salários, com 17 participantes (32.1%), entre dois e quatro salários 16 participantes (30.2%), entre oito e dezesseis salários 8 respondentes (15.1%), até dois salários foram 7 (13.2%) e mais do que dezesseis salários foram 5 participantes (9.4%).

Desse modo, nota-se que de maneira geral, a amostra foi composta quase que pela mesma proporção, sendo aproximadamente de 51% homens e 49% de mulheres, com idade entre 19 e 30 anos (81%), com formação de nível superior incompleto (67%), que consomem cafés especiais diariamente (62%) e que possuem renda familiar mensal igual ou superior entre quatro e dezesseis salários mínimos (32%).

## 4.2 Grupos de consumo

O procedimento de escolha do número de agrupamentos (*cluster*) objetivou a escolha do número que melhor correspondia ao objetivo deste estudo. Por conseguinte, o resultado obtido foi analisado de maneira recursiva e empírica, apoiado na discussão teórica realizada anteriormente.

Neste sentido, os agrupamentos identificados como adequados para a análise foram aqueles que subdividiram a amostra em 3 grupos. Os participantes foram alocados da seguinte forma: o agrupamento 1 com 21 indivíduos e o agrupamento 2 com 21 e o grupo 3 com 11 indivíduos, totalizando assim, 53 indivíduos considerados válidos para a análise de agrupamento por possuírem padrões de resposta semelhantes e dois participantes foram excluídas da amostra global por não responderem fidedignamente ao questionário sensorial, sendo considerado como *missing*.

### 4.2.1 Grupo 1

Ao realizar a discriminante, o Grupo 1 possui as seguintes características: 21 respondentes, o grau de escolaridade deste grupo é predominante o nível superior incompleto, possuem uma renda média entre 2 a 8 salários, consomem cafés especiais, no mínimo 5 vezes por semana conforme tabela 2:

Medida	item	N	Medida	Item	N
<b>Gênero</b>	Masculino	9	<b>Frequência de consumo</b>	Diariamente	14
	Feminino	12		5 vezes por semana	2
<b>Idade</b>	<18	1		3 vezes por semana	3
	19-30	19	1 vez por semana	1	
	31-50	1	Nunca	1	
<b>Escolaridade</b>	Fundamental	0	<b>Renda familiar</b>	Até 2 salários mínimos	2
	Médio incompleto	1		2-4 salários mínimos	8
	Médio	0		4-8 salários mínimos	6
	Superior Incompleto	15		8-16 salários mínimos	3
	Superior	1		> 16 Salários	2
	Pós-graduação incompleta	3			
	Pós-graduação completa	1			

Tabela 2: Perfil do Cluster 1 (N =21).

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao analisar os atributos sensoriais deste Grupo, obteve-se os seguintes resultados: o café de Terra Clara ficou em primeiro lugar no quesito gosto, cujo participantes gostaram de moderadamente a muito; o atributo cor foi o que mais gostaram; seguido se impressão global, sabor e aroma; o café de Terra Escura ficou em segundo lugar no atributo gosto, em que gostaram de ligeiro a moderadamente; o atributo cor as pessoas gostaram de moderadamente a muito; seguido de impressão global, aroma e por último, o sabor; já o café de Terra Média, ficou em terceiro lugar no quesito gosto, em que os participantes gostaram de ligeiramente a moderadamente; o atributo aroma foi que mais gostaram, seguido do sabor, impressão global e por último, cor.

Quanto a intenção de compra, o café de Terra Clara foi a que se destacou neste grupo, embora a intenção de compra para as demais amostras manteve-se um padrão quase uniforme, ou seja, as três amostras poderiam ser compradas por esses consumidores.

#### 4.2.2 Grupo 2

O Grupo 3 teve 21 respondentes, a escolaridade ficou próximo ao nível superior incompleto, a renda familiar mensal é aproximadamente entre 2 a 8 salários mínimos, porém ligeiramente superior ao primeiro grupo e ao terceiro, consomem cafés especiais, no mínimo, cinco vezes por semana ou diariamente, sendo o grupo que apresentou maior frequência entre os que consome cafés especiais.

Medida	item	N	Medida	Item	N
<b>Gênero</b>	Masculino	14	<b>Frequência de consumo</b>	Diariamente	17
	Feminino	7		5 vezes por semana	1
<b>Idade</b>	<18	1		3 vezes por semana	2
	19-30	16		1 vez por semana	1
	31-50	4		Nunca	0
<b>Escolaridade</b>	Fundamental	1	<b>Renda familiar</b>	Até 2 salários mínimos	3
	Médio incompleto	0		2-4 salários mínimos	5
	Médio	3		4-8 salários mínimos	8
	Superior Incompleto	14		8-16 salários mínimos	2
	Superior	0		> 16 Salários	3
	Pós-graduação incompleta	1			
	Pós-graduação completa	2			

Tabela 3: Perfil do Cluster 2 (N =21).

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Frente aos atributos sensoriais dispostos pelos participantes deste grupo, tivemos os seguintes resultados: o café de Terra Clara, os participantes gostaram de ligeiramente a moderadamente, sendo a ordem de preferência: cor foi o que mais gostaram; seguido do aroma, impressão global e sabor; quanto ao café de Terra Média, foram indiferentes com os atributos sensoriais, sendo que ordem foi seguida de: aroma, cor, impressão global e sabor. Em relação ao café de Terra Escura, os participantes desgostaram muito, sendo que os atributos foram: indiferentes quanto a cor, desgostaram moderadamente do aroma e da impressão global e desgostaram muito do sabor.

Este grupo apresentou elevado grau de, além do consumo, também de intenção de compra pelo café de Terra Clara, de baixa a média intenção por café de Terra Média e praticamente nula a intenção de compra do café de Terra Escura.

### 4.2.3 Grupo 3

Este grupo apresenta as seguintes características: possui 11 respondentes, é o grupo que possui maior escolaridade entre os demais grupos, a renda familiar mensal é de aproximadamente entre 2 a 8 salários mínimos, e é a que apresenta a menor renda familiar entre os três grupos e quanto ao consumo, consomem cafés especiais, no mínimo, de uma a três vezes por semana, sendo assim, o menor consumo entre os três grupos.

Medida	item	N	Medida	Item	N
<b>Gênero</b>	Masculino	4	<b>Frequência de consumo</b>	Diariamente	2
	Feminino	7		5 vezes por semana	3
<b>Idade</b>	<18	1		3 vezes por semana	1
	19-30	8		1 vez por semana	2
	31-50	2		Nunca	3
<b>Escolaridade</b>	Fundamental	1	<b>Renda familiar</b>	Até 2 salários mínimos	7
	Médio incompleto	1		2-4 salários mínimos	16
	Médio	3		4-8 salários mínimos	17
	Superior Incompleto	36		8-16 salários mínimos	8
	Superior	4		> 16 Salários	5
	Pós-graduação incompleta	5			
	Pós-graduação completa	3			

Tabela 4: Perfil do Cluster 3 (N =11).

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto aos atributos sensoriais, o resultado deste grupo foi: em relação ao café de Torra Clara, os participantes gostaram muito da cor, seguido da impressão global e aroma sendo moderadamente, e do sabor, que gostaram ligeiramente. Já o café de Torra Média, os participantes desgostaram ligeiramente do aroma, desgostaram moderadamente da impressão global, assim como do aroma e sabor, respectivamente, e em relação ao café de Torra Escura, os respondentes gostaram de muito a extremamente da cor; gostaram moderadamente do aroma e da impressão global e ligeiramente do sabor.

Em média, as pessoas deste grupo tiveram preferência pelo café de Torra Escura assim como para a intenção de compra, que destacou para a Torra Escura, seguido da Torra Clara e a torra média apresentou resultado de que “provavelmente não compraria” ou “não compraria com certeza”.

#### 4.2.4 *Percepções das opções das compras*

Ao analisar os dados obtidos de forma quantitativa, interessante salientar que, ao se consumir ou optar em consumir cafés especiais, alguns atributos como torra mais clara são fatores determinantes para obter a máxima sensoriedade e notas dos cafés (Traore, 2018; Carvalho & Spence, 2018). Dito isto, ficou evidente que nos resultados supracitados, a pesquisa foi de encontro com a relação entre consumo e preferência de torra – quanto maior o consumo de café por dia, maior é a tendência de optar-se por cafés de torra clara.

Isto ficou evidente na correlação de Pearson entre a Frequência de Consumo e a Intenção de Compra para a o café de torra escura foi de -0,312 (significante a 5%); isto significa que quanto maior a frequência de consumo, menor é a tendência de o consumidor



optar pela a compra do café de torra escura.

O grupo 3 que apresentou maior nível de escolaridade, foi o grupo que apresentou maior discrepância entre as preferências, sendo que a intenção de compra foi para a Torra Escura em primeiro lugar e a Torra Clara, porém a torra intermediária foi a que não agradou o Grupo, diferentemente dos outros dois.

Ainda que haja alguns “desencontros”, já que a expectativa fosse que pessoas com maior nível de escolaridade tendessem para os cafés de torra clara ou média, por supor que pudessem ter algum conhecimento acerca dos cafés especiais, suas notas sensoriais e tudo aquilo que contribui para o aumento do prazer e satisfação que o café pode propiciar, o café de Torra Escura, que minimiza ou máscara tais atributos, foi o preferido do grupo três.

Destarte, de modo global, a preferência de compra foi preponderante para o café de Torra Clara, conforme tabela 4:

Cluster	Café Claro		Café Médio		Café Escuro	
	PC	IC	PC	IC	PC	IC
<b>1- Grupo 1</b>	12	3,91	6	3,14	3	3,09
<b>2- Grupo 2</b>	14	3,62	7	3,05	0	1,76
<b>3- Grupo 3</b>	3	3,73	0	1,55	8	3,91
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>3,75</b>	<b>13</b>	<b>2,77</b>	<b>11</b>	<b>2,74</b>

PC = CAFÉ PREFERIDO PARA COMPRA

IC = ÍNDICE MÉDIO DE INTENÇÃO DE COMPRA (1 NÃO COMPRARIA COM CERTEZA A 5 COMPRARIA COM CERTEZA)

Tabela 4: Preferências de compra (N =53).

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Através do agrupamento, é possível observar que o café de Torra Clara é o preferido entre os Grupos 1 e 2 para 12 e 14 participantes, respectivamente e o maior nível de intenção de compra para o Grupo 1 (3,91) e Grupo 2 (3,62).

O café de Torra Média apresentou resultados nulos, ou seja, não preferido para compra para o Grupo 3 e o de Torra Escura, nulo para preferido para a compra para o Grupo 2.

Ainda assim, o café de Torra Clara é o favorito no quesito preferência e intenção de compra, cujo 29 participantes preferem este para compra, contra 13 para a Torra Média e 11 para a Torra Escura.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como um pré-teste, este estudo buscou entender de forma delimitada, já que a

abordagem foi pautada para o teste sensorial, as impressões que os frequentadores da Cafeteria Escola – CafESAL, da Universidade Federal de Lavras (UFLA) em relação aos cafés especiais. O consumo de cafés especiais traz consigo não apenas os atributos sensoriais que cada xícara de café pode proporcionar, mas pode ir além, ao trazer as notas exclusivas e únicas de cada tipo de café.

Neste sentido, o público da CafESAL foi escolhido para colaborar na realização desta pesquisa e notou-se que o consumo de cafés especiais é majoritariamente por pessoas que ganham mais do que um salário mínimo, que possuem nível escolar superior incompleto e é apreciado em proporções equivalentes tanto por homens e mulheres. O café de Terra Escura, embora seja uma amostra não adequada para a realização de testes sensoriais por baristas ou apreciadores de cafés, teve este, uma forte aceitação pelo Grupo 3 que, embora possuam maior grau de escolaridade e renda, talvez tendem para o café mais escuro, por características culturais ou habituais por tomar cafés tradicionais, cuja torra é mais escura e encorpada.

Ademais, sugere-se que pesquisas futuras ampliem e aprofundem os estudos com uma amostra maior e em diversas localidades que possuam cafeterias que oferecem cafés especiais, a fim de entender melhor as motivações, tendências e preferências dos consumidores por cafés especiais e assim disseminar os atributos dos cafés especiais e ofertar ao mercado novas possibilidades de comercialização e consumo de café, além do incentivo de aberturas de novas Cafeterias Escolas tanto em universidades públicas, como privadas ao longo do país.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, H. C. C. et al. Atribuição de sentidos e agregação de valor: insumos para o turismo rural em regiões cafeicultoras. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 333-346, 2015.

ARRUDA, A. C. et al. Justificativas e motivações do consumo e não consumo de café. *Ciência e Tecnologia de Alimentos*, v. 29, n. 4, p. 754-763, 2009.p

CARVALHO, F. M.; SPENCE, C. The shape of the cup influences aroma, taste, and hedonic judgements of specialty coffee. *Food Quality and Preference*, v. 68, p. 315-321, 2018.

DAVIRON, B., and S. Ponte. *The Coffee Paradox: Global Markets, Commodity Trade, and the Elusive Promise of Development*. New York: Zed Books, 2005.

DONNET, M. L.; WEATHERSPOON, D. D.; HOEHN, J. P. What adds value in specialty coffee? Managerial implications from hedonic price analysis of Central and South American e-auctions. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 10, n. 1030-2016-82517, p. 1-18, 2007.

GUIMARÃES, E. R. Terceira onda do café: base conceitual e aplicações. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, p. 135. Lavras, 2016.

GUIMARÃES, E. R. et al. The brand new Brazilian specialty coffee market. *Journal of food products marketing*, v. 25, n. 1, p. 49-71, 2019.

MANZO, J. Machines, People, and Social Interaction in “Third-Wave” Coffeehouses. *Journal of Arts and Humanities*, v. 3, n. 8, p. 1-12, 2014.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações, Ribeirão Preto*, v. 2, n. 2, p. 9, 2008.

MONTEIRO, Marlene Azevedo Magalhães et al. Influência da torra sobre a aceitação da bebida café. 2010.

REIS, N. D. O Direct Trade no Agronegócio Café: Uma Perspectiva De Seus Agentes. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, p. 100. Lavras, 2018.

SCA News (2017). Disponível em: <<http://www.scanews.coffee/2017/11/28/2017-western-european-coffee-market-size-report/>>. Acesso em: 18 de maio de 2019.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. *Comportamento do Consumidor*. 6.ed. Porto Alegre: LTC, 2000. p. 59-80.

SILVA, F. A.; DUARTE, M. E. M; CAVALCANTI-MATA, M. E. R. M. New methodology for data interpretation of food sensorial analysis. *Engenharia Agrícola*, v. 30, n. 5, p. 967-973, 2010.

SKEIE, T. Norway and coffee. 2002. Disponível em: <<https://timwendelboe.no/uploads/the-flamekeeper-2003.pdf>>. Acesso em 38 jun. 2019.

TEIXEIRA, L. V. Análise sensorial na indústria de alimentos. *Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes*, v. 64, n. 366, p. 12-21, 2009.

TRAORE, T. M.; WILSON, N. LW; FIELDS, D. What Explains Specialty Coffee Quality Scores And Prices: A Case Study From The Cup Of Excellence Program. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, v. 50, n. 3, p. 349-368, 2018.

# CAPÍTULO 7

## QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO AO CLIENTE: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

*Data de aceite: 01/06/2021*

**Suélen Aparecida Martins**

Faculdade Canção Nova

**André Prado**

Faculdade Canção Nova

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo principal, demonstrar a importância da qualidade no atendimento para fidelização do cliente através de um estudo de caso em uma organização do terceiro setor. A qualidade no atendimento é uma base para mensurar o quanto positiva é a experiência do cliente enquanto ele está adquirindo um produto ou serviço. A forma como o cliente é tratado definem a imagem que ele forma da empresa e isso é primordial tanto para a sua fidelização quanto para a aquisição de novos clientes. Para dedicar-se a esse alvo, as empresas precisam qualificar os seus funcionários para oferecer um atendimento de qualidade e deve atualizar-se sempre com as tendências do mercado para poder atender as expectativas e necessidades de seus clientes diante a concorrência. As ferramentas da qualidade existem para auxiliar no aprimoramento dos produtos e serviços, facilitar o planejamento e execução das tarefas e buscar soluções para melhorias contínuas dentro da organização. A metodologia deste trabalho se dará através de estudo de caso junto a uma organização do terceiro setor com a aplicação de um questionário quantitativo descritivo a fim de extrair informações sobre a qualidade do

atendimento. Os dados obtidos e analisados confirmam por parte dos respondentes que a empresa oferece um atendimento de qualidade e isso os influencia a serem fiéis e retornarem a empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Atendimento, Fidelização, Qualidade.

**ABSTRACT:** This article aims to demonstrate the importance of quality customer service for customer loyalty through a case study in a third sector organization. Quality of service is a basis for measuring how positive the customer experience is while purchasing a product or service. The way the customer is treated defines the image he forms of the company, and this is essential for both customer loyalty and the acquisition of new customers. To address this goal, companies need to qualify their employees to deliver quality service and must always keep up with market trends in order to meet their customers' expectations and needs in the face of competition. Quality tools exist to assist in improving products and services, facilitate task planning and execution, and seek solutions for continuous improvement within the organization. The methodology of this work will be through case study with a third sector organization with the application of a descriptive quantitative questionnaire in order to extract information about the quality of care. The data obtained and analyzed confirm by the respondents that the company offers quality care and this influences them to be faithful and return to the company.

**KEYWORDS:** Customer Service, Loyalty, Quality.

## 1 | INTRODUÇÃO

Atualmente, percebe-se que os clientes buscam dos profissionais que lhe prestam serviços um atendimento de qualidade que possa atender às suas necessidades.

Consequentemente, as empresas que desejam sucesso devem treinar e qualificar os seus atendentes para que possam suprir essa demanda exigida, pois um atendimento de qualidade é primordial na busca da fidelização dos clientes. Assim é importante que as empresas saibam que o cliente é o principal gerador de lucro, então é necessário que fiquem satisfeitos através dos produtos e serviços oferecidos em todas as etapas do atendimento desde a abordagem. A partir dessa percepção, leva-se em consideração que a qualidade no atendimento é uma estratégia para a retenção do cliente e consequentemente à sua fidelização. Portanto, quando o atendimento é bom e atende as necessidades do cliente, a empresa está trilhando um caminho de sucesso e garantindo um futuro promissor.

Diante disso, pretende-se demonstrar a importância da qualidade no atendimento para fidelização do cliente e compreender como um atendimento de qualidade é essencial dentro de uma organização.

Toda empresa que deseja sucesso precisa ter o cliente como seu principal aliado e estar sempre pronto para conquistá-lo. Essa conquista ao cliente parece uma tarefa fácil, mas exige treinamento adequado aos atendentes, precisão e agilidade no atendimento.

É importante deixar claro a importância que o cliente tem e mostrar a ele que a empresa estará sempre pronta para atendê-lo da melhor maneira possível. O atendimento é uma via de mão dupla, porém o atendente desempenha um papel fundamental para a qualidade do atendimento, a fidelização do cliente e consequentemente o sucesso da empresa.

Diante do presente exposto, questiona-se: Como a qualidade no atendimento pode influenciar a fidelização dos clientes da organização estudada?

Segundo Chiavenato (2007, p. 216): “o cliente é imprescindível para a empresa se manter no mercado e o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio”.

Verifica-se que o primeiro contato que o cliente tem com a empresa dá-se através do atendimento, e é uma necessidade da empresa ter um atendimento de qualidade para fidelizar o cliente. Conforme Bogmann (2002, p.21), fidelização de clientes “é o processo pelo qual um cliente se torna fiel, isto é, aquele cliente que sempre volta a empresa por estar satisfeito com os produtos ou serviços oferecidos”.

Nota-se que clientes satisfeitos com o atendimento oferecido, estão sempre procurando os produtos e serviços da empresa e tornam-se clientes fiéis.

Bogmann (2002, p.85) ainda ressalta que: “para atingir a fidelidade dos clientes a organização pode operar em dois vértices principais: possuir uma marca forte, ou envolver os clientes pelos serviços que oferece”.

Entende-se que uma empresa que possui uma marca forte e conhecida se sobressai diante as demais, porém um atendimento de qualidade é essencial para reter os clientes e boa parte disso depende dos atendentes.

Kotler e Armstrong (2000, p.5) afirmam que: “a má qualidade não só do produto ou serviço, mas também do atendimento, é um dos motivos que levam um cliente a abandonar uma empresa”.

Compreende-se que clientes que recebem um atendimento de qualidade além de serem fiéis a empresa também a ajuda indiretamente no marketing, pois sentem a necessidade de compartilhar a experiência que tiveram com a empresa.

De acordo com Araújo (2003, p. 291): “Qualidade, resumidamente, poderia ser definida como a busca pela perfeição com a finalidade de satisfazer a clientes e variedades de empresas a lhes oferecerem produtos”.

Costa et al. (2015, p. 156) identificam que deve ser do conhecimento de toda empresa que:

[...] o tema qualidade do atendimento ao cliente é de suma importância para o crescimento de uma organização, pois por meio de um bom atendimento é que as empresas valorizam a sua imagem, atraem e retêm clientes. O administrador ao optar pela busca da qualidade procura a fidelização dos clientes, usando técnicas destinadas a cultivá-los e atraí-los, criando uma defesa contra a concorrência, ou seja, trilha-se um caminho para o sucesso e a lucratividade.

Considera-se que a empresa deve sempre buscar oferecer o que tem de melhor referente ao seu atendimento, pois conforme os autores, isso é uma referência para a lucratividade e caminho para o sucesso.

O objetivo deste estudo é demonstrar a importância da qualidade no atendimento para fidelização do cliente.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Terceiro Setor

De acordo com Alves (2015), o terceiro setor a partir do contexto histórico, tem fundamento no termo inglês: *third sector*, baseado numa origem histórica religiosa e medieval, que deu início as ações comunitárias. Nos Estados Unidos *nonprofit organizations* significa organizações sem fins lucrativos e *voluntary sector* é o chamado setor voluntário que escolhe e envolve pessoas e organizações que se preocupam com a questão social. Na Europa e na América Latina, os movimentos de associação religiosa e política surgiram no século XVI e XVII. No século XX, o mundo enfrentou diversas crises globais, econômicas, sociais, políticas, agravando os problemas sociais já existentes e ao mesmo tempo ocorreu um crescente aumento da população, causando transtornos que o Estado não conseguia suprir e isso gerou uma demanda maior do desenvolvimento social e da

urbanização. Tudo isso gerou um movimento de organizações nacionais e internacionais originário da sociedade civil que passou a agir a favor dos problemas sociais, evidenciando assim o surgimento das Organizações não governamentais. Albuquerque (2006, p. 22), cita que: “cabe observar as mudanças ocorridas na estrutura e no papel do Estado ao longo dos séculos XIX e XX terão grande influência no desenho das organizações sociais e na natureza da relação que estas estabelecem com o Estado e o governo”. Entende-se que as mudanças ocorridas neste período influenciaram os acordos das organizações com o governo e o Estado.

De acordo com o SEBRAE Nacional (2019): as ONGs são associações civis, sem fins lucrativos, de direito privado, de interesse público, que dentre outras possuem as características de acordo com a figura 1:

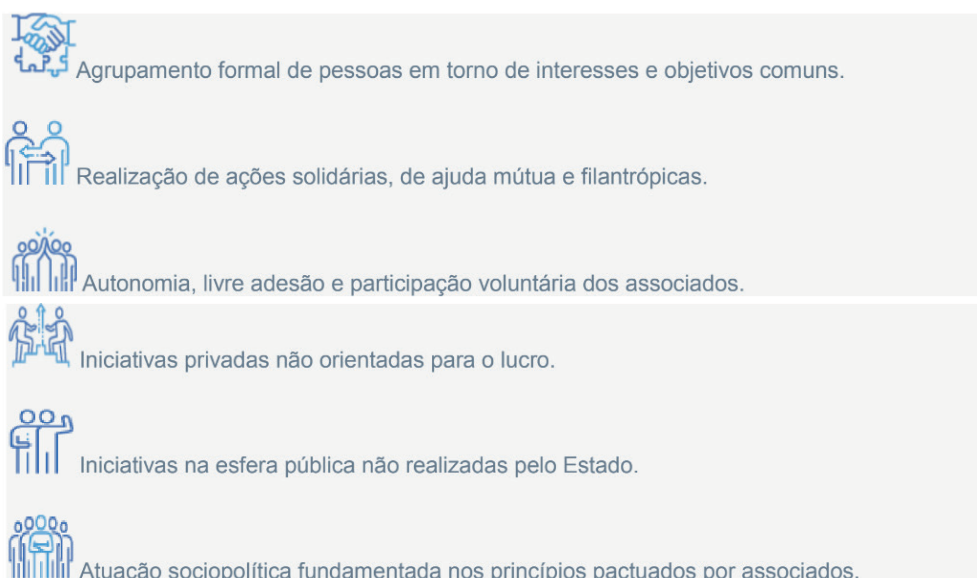


Figura 1: Características das Organizações não governamentais.

Fonte: SEBRAE (2019)

Vieira (2018, p.2) explana que:

O Terceiro Setor tem por finalidade suprir as necessidades as quais o Estado tem dificuldades em realizar, devido uma diversidade de demandas que surgiram com o crescimento e o desenvolvimento civil. Pois, outrora, havia-se atividades que eram realizadas somente pelo primeiro setor que é o Estado, o primeiro responsável pela sociedade civil no cumprimento das necessidades do estado de forma coletiva para proporcionar o desenvolvimento da nação no combate à pobreza e a marginalização; E, como o segundo setor que são as empresas privadas atuantes especificamente com visão lucrativa de ordem jurídica na área industrial e comercial, também não conseguiram acompanhar o impacto do crescimento da sociedade civil, surgiu-se então, a implantação

do Terceiro Setor que nasceu para favorecer a integração da sociedade civil entre o setor público e privado.

Silva (2018, p.7) complementa que: "além de buscar suprir as lacunas sociais decorrentes da ineficiência do Estado, o terceiro setor passou a ser visto como um componente socioeconômico indispensável para o desenvolvimento de uma nação". Entende-se que o terceiro setor é um elemento importante no crescimento de uma nação.

Conforme Fernandes (2005), o terceiro setor é uma expressão de linguagem, um conceito, dentre outras definições que na medida em que as pessoas reconhecem o seu sentido em uma conversação ou no texto, entendem o seu sentido. No Brasil começou a ser usado por alguns círculos restritos e nos Estados Unidos era usada paralelamente a outras expressões nas quais se destacam duas: organizações sem fins lucrativos e organizações voluntárias. Da Europa Continental vem o poder da expressão organizações não governamentais (ONGS), cuja origem está na nomenclatura do sistema de representações das nações unidas.

De acordo com Tachizawa (2007, p.34); "o terceiro setor evoluiu tanto que, hoje, a expressão responsabilidade social e ética já aponta as preocupações das empresas com o reflexo de suas atividades ou negócios". Percebe-se que com a evolução do terceiro setor, as empresas estão mais atentas no que diz respeito a ética e responsabilidade social.

Para Falconer (1999, p.4):

As organizações que compõem o terceiro setor evidentemente não são novas. Têm-se no Brasil, como exemplos tradicionais deste setor, as Santas Casas de Misericórdia e as obras sociais, e, como representantes mais recentes, as organizações não-governamentais resultantes dos novos movimentos sociais que emergem a partir dos anos setenta. Nova é a forma de olhá-las como componentes de um "setor" que pleiteia igualdade em relação ao Estado e ao Mercado. Um fato interessante e normalmente despercebido é que, no Brasil, o terceiro setor busca seu lugar ao sol ao mesmo tempo em que é proposta a parceria intersetorial que obscurece os limites entre os três setores. O terceiro setor nasce, aqui, sob o signo da parceria, enquanto nos Estados Unidos foi a tentativa de demarcar a diferença e proclamar independência dos outros setores que deu o tom do nascimento do terceiro setor.

Falconer (1999) explana também que há várias contribuições para entender que o terceiro setor é capaz de estar a frente dos problemas sociais mais prementes do país. As entidades que se identificam como organizações não governamentais, foram as primeiras a se organizarem coletivamente e apresentarem seus valores e sua identidade a sociedade baseadas na negação do assistencialismo e promoção da defesa de direitos. Entretanto as expectativas que foram adquiridas sobre o papel na sociedade desse setor não foram aqueles que as ONGs advogavam. Com a oposição das ONGs brasileiras que se construiu um espaço chamado terceiro setor. Pode-se afirmar que a construção o terceiro setor brasileiro deu-se de fora para dentro: de fora do país e de fora do setor para dentro dele. Entidades internacionais e multilaterais foram as grandes introdutoras do conceito e as



responsáveis pela valorização do terceiro setor em todo o mundo subdesenvolvido.

Manãs e Medeiros (2012 p. 20-21) ressaltam que:

Em linhas gerais, podemos afirmar que o Terceiro Setor é o espaço da economia ocupado especialmente pelo conjunto de entidades privadas, sem fins lucrativos, que realizam atividades complementares às públicas, visando a contribuir com a solução de problemas sociais orientada ao bem comum. O desempenho dessas atividades é financiado com recursos de várias fontes, inclusive do próprio Governo, bem como de organismos oficiais internacionais, fundações nacionais e internacionais e outras entidades dos mais diversos segmentos da economia.

Nesta mesma linha de considerações, Manãs e Medeiros (2012, p. 21) relatam que:

As instituições sem fins lucrativos existem para atender mudanças nos indivíduos e na sociedade, fazendo com que todos vejam como é importante participar de projetos onde se explora a ação solidária pela ajuda aos que tem problemas de sobrevivência.

Assim essas instituições existem para que os indivíduos vejam a importância um dos outros na sociedade.

De acordo com Weiss (2016, p.13): “As entidades do terceiro setor são regidas pelo Código Civil de 2002 (Lei nº 10.406/2002), e juridicamente constituídas, em regra, sob a forma de associações ou fundações, embora sejam genericamente denominadas de ONGs (organizações não governamentais)”.

Weiss (2016) relata que tais entidades prestam serviços de interesse coletivo e de utilidade pública, ensejam o apoio do Estado por meio de uma vasta gama de benefícios fiscais. As ONGs podem ser classificadas com o título de Utilidade Pública ou com o certificado de Entidade de fins filantrópicos ou ainda ser qualificada como Organização da sociedade civil de interesse público ou Organização social. Vale destacar que existem diferenças relevantes sobre associações e fundações:

- associação é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que se forma pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum. A renda proveniente de suas atividades deve ser revertida para os seus objetivos estatutários;
- fundação é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que se forma a partir de um patrimônio alocado pelo seu instituidor, por meio de escritura pública ou testamento, para servir a um objetivo específico, voltado a causas de interesse público.

De acordo com Weiss (2016), referente a Fundações, a Lei nº 13.151 de 28 de julho de 2015 fez alterações em seu regramento jurídico, de acordo com o disposto em seu parágrafo único do art. 62 do Código Civil de 2002, a Fundação poderá constituir somente para fins de:

I - assistência social;

II - cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III - educação;

IV - saúde;

V - segurança alimentar e nutricional;

VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII - pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos;

VIII - promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos;

IX - atividades religiosas.

Tais entidades por realizarem atividades de interesse social e coletivo, se preencherem os requisitos propostos na Legislação, recebem ajuda e recursos do Estado a título de incentivos.

Compreende-se que através da Lei citada acima e de acordo com Oliveira et al. (2018, p. 305) que: “A Organização Religiosa é um tipo de organização da sociedade civil. Trata-se de uma pessoa jurídica que abriga as instituições de cunho religioso, suas receitas com doações e contribuições é basicamente destinada à preservação dos templos e às obras sociais”. Justifica-se que o estudo de caso deste artigo sera focado neste tipo de organização.

Marques et al.(2015), cita que o Terceiro Setor esta cada vez mais ganhando espaço na sociedade brasileira, realizando atuações públicas de forma mais rápida para estabelecer uma relação entre setores públicos e privados. Sua importância para a sociedade e economia está na capacidade de estimular recursos humanos e materiais para atender a sociedade naquilo que muitas vezes o governo não atende. Além de gerar empregos para aqueles que atuam nessas organizações promovendo através da sua participação democrática por meio da responsabilidade social.

## **2.2 Estratégias de fidelização ao cliente**

Segundo Oliveira et al. (2018), na literatura as palavras fidelidade e lealdade são utilizadas com o mesmo significado, tratadas como sinônimo. Quando os clientes utilizam com frequência um serviço ou adquirem um produto da mesma marca, não alterando seus hábitos de compra, ele se torna fiel. Em contrapartida, ele se torna leal aos serviços ou produtos de uma empresa por causa da sua marca e assim o seu relacionamento tende a ampliar. Independente do ponto de venda, o cliente leal a marca, irá buscá-la. A fidelidade do cliente não está vinculada somente a marca, mas atrelada a experiências que os serviços ou produtos lhe proporcionaram.

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p.15): “uma boa gestão de relacionamento com o cliente cria o encantamento do cliente. Por sua vez, clientes encantados permanecem

fiéis e falam favoravelmente sobre a empresa e seus produtos”. Compreende-se que um relacionamento encantador com o cliente é um passo para a sua fidelidade com a empresa.

Gonçalves (2007) considera que fidelidade é como se fosse um comportamento, seja no campo de relações comerciais ou afetivas, que significa uma opção exclusiva por algo ou alguém, uma confirmação de uma escolha e a permanência desta escolha num determinado período de tempo. Entende-se que fidelidade é uma preferência por um determinado serviço ou produto.

Nesta mesma linha de considerações, Gonçalves (2007, p.10), afirma que:

Considerando isso, é óbvio que um processo dessa natureza não depende de uma só causa, nem é de uma causalidade simples; ao contrário, é afetado por fatores os mais diversos, tais como experiências vividas e seus significados (positivos ou negativos), emoções, sentimentos, percepções, valores, etc. Não importando a variedade das causas, uma coisa é evidente – é um processo que acontece em “mão dupla”, ou seja, depende da capacidade de atratividade daquilo/daquele que é escolhido e das peculiaridades daquele que escolhe, inclusive sua disposição a fidelidade.

Entende-se que existem várias causas relacionadas a um produto ou serviço que faz com que as pessoas estejam dispostas a serem fiéis a elas.

Cordeiro (2010, p. 12) afirma que: “fidelização quer dizer aumentar a taxa de retenção de clientes, evitando que eles migrem para a concorrência, bem como o valor total de negócios com cada um deles”. Compreende-se que fidelização é a expansão da permanência dos clientes utilizando os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Santos (2018) explana que as pessoas buscam satisfazer suas necessidades, que muitas vezes são espelhadas no que a sociedade está consumindo ou por um estilo de vida, por uma determinada cultura, onde esse consumo nem sempre é uma necessidade, e isto para as empresas é ótimo e é um dever satisfazer esses clientes.

Rocha et al. (2012, p 94) conceitua que:

Satisfação é uma resposta dada pelo consumidor com base no julgamento de que um produto ou serviço atendeu (ou superou) suas expectativas. Pode ser vista, também, como estado psicológico do consumidor resultante de uma experiência de consumo que funcionou a contento... A satisfação é tipicamente formada por várias dimensões, que resultam de diferentes aspectos do produto ou serviço prestado e que podem ocorrer durante ou após a experiência de consumo.

Santos (2018, p.82) complementa que:

Essa satisfação é medida através da relação, entre o que o cliente recebeu e o que esperava receber, se o que ele sentir foi maior do que era sua expectativa, um grande passo foi dado para sua conquista, e aí então a empresa precisa manter e melhorar essa satisfação, porque as expectativas dos clientes só aumentam com o decorrer do tempo, o que faz com que as empresas busquem cada vez mais investimentos para a fidelização desse cliente por sua organização.

Nota-se que demonstrar ao cliente a satisfação em tê-lo é essencial para mantê-lo em sua empresa, conquistando assim a sua fidelidade.

De acordo com Rocha et al. (2012), a satisfação fundamentalmente resulta da comparação de um padrão sobre algum produto ou serviço que o consumidor forma um conjunto de expectativas sobre o seu desempenho. Essas expectativas são antecipações de conseqüências do comportamento de consumo. As expectativas podem decorrer de fontes externas ou internas ao consumidor.

- Fontes externas: propaganda, revistas e jornais, canais de distribuição, reputação da marca do produto ou da empresa, etc.
- Fontes internas: lembranças de experiências anteriores ou de informações anteriormente obtidas, armazenadas na memória.

Observa-se que as expectativas podem ser formadas através de itens que não estejam diretamente relacionados aos produtos em si ou as empresas que oferecem os produtos e serviços. O grau de satisfação com um produto ou serviço depende das expectativas que criaram, quando o consumidor está satisfeito com os resultados obtidos, reforçam-se a confiança, a preferência e a fidelização.

Zenone (2011, p. 163) defende que:

Uma das estratégias de competitividade na gestão moderna é sem dúvida oferecer um atendimento de qualidade e conquistar a fidelização dos seus clientes. Se o cliente estiver satisfeito com o atendimento ele será fiel e trará mais clientes. Caso contrário procurará outra empresa que o atenda melhor.

Os clientes que recebem um atendimento de qualidade além de serem fiéis a empresa também a ajuda indiretamente no marketing, pois sentem a necessidade de compartilhar a experiência que tiveram com a empresa e assim atrair mais clientes. Porém, se o atendimento não atender às suas expectativas, o cliente buscará outra empresa

Conforme Cordeiro (2010):

A fidelização deve ser um processo contínuo de conquista da lealdade, porque nenhum cliente é fiel de vez em quando nem para sempre [...] O cliente é tudo. Um atendimento de qualidade, sincero, faz com que o cliente volte e identifique outros clientes.

Nota-se que a empresa que prioriza a qualidade de seus produtos, serviços e também oferece um atendimento de qualidade possui um grande diferencial diante a concorrência. A qualidade deve ser uma poderosa ferramenta para a gestão eficaz dos negócios de uma organização e o cliente é o elemento mais importante dentro de uma empresa. Um atendimento de qualidade é uma estratégia fundamental para fidelizá-los.

## **2.3 Qualidade no atendimento**

Conforme Freitas (2009), nos séculos XVIII e XIX qualidade era voltada para o produto e informal quando praticada. Os artesãos fabricavam e inspecionavam os produtos

baseados nos critérios da própria equipe. Com o surgimento da produção em massa, a inspeção passou a ser formal. O surgimento do controle da qualidade foi um marco no início do século XIX, onde as atividades eram feitas por um processo de verificação objetivo com a presença de inspetores de qualidade. O inspetor de qualidade conduz e realiza a inspeção durante as etapas de execução dos serviços. O produto deveria ser fabricado de acordo com o planejado, e a base do controle da qualidade era pelo método de inspeção. De acordo com Paladini et al. (2012, p.3): “embora nessa época o foco do controle da qualidade ainda fosse a inspeção, já se encontravam elementos importantes do que se viria a ser o conceito de qualidade que priorizava uma abordagem voltada a produção a conformidade”.

Freitas (2009, p. 15) relata que:

O início do século XX também sugere um marco na evolução da inspeção, quando Frederick W. Taylor, criador da “Administração Científica”, separa a inspeção do processo de fabricação atribuindo-a a profissionais especializados e contribuindo para a maior legitimidade da atividade de inspeção. Esse fato fez com que as atividades de inspeção rapidamente se transformassem num processo independente e associado ao controle da qualidade.

Ainda nesta mesma linha de consideração Freitas (2009) menciona que em 1924, foi criado um departamento de engenharia e inspeção que deu origem ao departamento de garantia da qualidade, responsáveis pela atual disciplina controle estatístico da qualidade. Grandes nomes da qualidade fizeram parte deste grupo: Walter Shewhart, Harold Dodge, Harry Romig, Willian E. Deming e Joseph M. Juran. Walter Shewhart fez uma análise do controle estatístico informando que um fenômeno está sob controle estatístico quando se pode prever se pode ocorrer uma variação dentro dos limites no futuro. Shewhart criou os gráficos de controle e propôs o ciclo PDCA (plan,do,check,act) planejar, fazer, checar e agir, que direcionaria as atividades para análise e solução de problemas.

Paladini et al. (2012) relata que na década de 1930 houve uma evolução no controle de qualidade com desenvolvimento das ferramentas de controle e normas específicas. No período da segunda guerra mundial o controle da qualidade se espalhou e no período pós-guerra, surgiram novos elementos na gestão da qualidade. Nos Estados Unidos, a área de qualidade se consolidou. Em 1945 surgiu a primeira associação de profissionais da área de qualidade, tendo como fundador Joseph M. Juran. Em 1950 as primeiras associações da área de qualidade e seus impactos nos custos foram dados para a primeira abordagem sistêmica, formulando o sistema de controle da qualidade total (TQC – *Total Quality Control*), que influenciaria fortemente o modelo proposto pela série ISO 9000.

A definição de qualidade está relacionada a percepção de cada indivíduo, o que para um é qualidade para outro pode não ser. Existem diversos conceitos relacionados à qualidade, e as pessoas a definem avaliando vários aspectos.

De acordo com Carpinetti (2010, p. 13):

Qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e também nas empresas. No entanto existe certa confusão no uso desse termo. A confusão existe devido a subjetivismo associado à qualidade e também ao uso genérico com que se emprega esse termo para representar coisas bastante distintas.

A qualidade também é associada ao atendimento ao cliente, e um atendimento de qualidade faz toda a diferença para a empresa.

Zenone (2010, p. 47) afirma que “não basta apenas ter um bom produto ou preços competitivos; é necessário ter um gerenciamento eficiente e eficaz no atendimento”. Um atendimento eficiente e eficaz é aquele que faz-se o que tem que ser feito da forma que tem que ser feito.

Freemantle (1994, p.1) completa que:

O atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo o mais certo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

Percebe-se que independente do produto ser o melhor ou ter o melhor preço, é importante oferecer um atendimento de qualidade, podendo assim fidelizar o cliente.

De acordo com Freitas (2009) não importa fazer os produtos com os melhores processos, se a razão de ser de todos os processos organizacionais não for ao encontro do consumidor. Seja qual for o porte da empresa, é preciso fazer programas de qualidade e melhorias. É necessário que os colaboradores estejam sintonizados pois a qualidade está associada a excelência nos serviços.

Zenone (2010, p. 46) reforça que:

A qualidade no atendimento, portanto, deve ser parte integrante da cultura organizacional da empresa e deve ficar atenta às mudanças de expectativas do cliente e adaptar-se às novas exigências. Deve observar, também, o comportamento do concorrente em relação ao público alvo da empresa e tendências do mercado em relação ao consumo de produtos e serviços.

Entende-se que a empresa deve atualizar-se sempre com as tendências do mercado para poder atender as expectativas e necessidades de seus clientes diante seus concorrentes e priorizar um atendimento de qualidade, buscando assim a fidelização de seus clientes. A gestão da qualidade possui ferramentas que podem ajudar as empresas a desenvolver os processos referentes ao trabalho oferecido.

Segundo Machado (2012, p. 46): “ferramentas da qualidade são técnicas que se podem utilizar com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho”.

As ferramentas da qualidade são importantes para a execução das atividades vinculadas às etapas do trabalho.

Ainda de acordo com Machado (2012, p. 46):

As ferramentas da qualidade foram estruturadas, principalmente, a partir da década de 50, com base em conceitos e práticas existentes. Desde então, o uso das ferramentas tem sido de grande valia para os sistemas de gestão, sendo um conjunto de ferramentas estatísticas de uso consagrado para melhoria de produtos, serviços e processos.

Miyatake e Pardo (2014) apresentam como ferramentas da qualidade: diagrama de causa e efeito, folha de verificação, histograma, gráfico de pareto, diagrama de correlação, fluxograma e gráfico de controle, detalhadas no Quadro 1:

Ferramenta da Qualidade	Principal Função
Diagrama de causa e efeito	Diagrama de causa e efeito tem como principal função levantar possíveis causas para problemas. Também chamado de Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de espinha de peixe.
Folha de verificação	A folha de verificação serve para registrar a frequência de problemas.
Histograma	O histograma é utilizado para identificar a frequência que certo dado aparece em um grande conjunto de dados.
Gráfico de Pareto	A estrutura do gráfico de pareto permite identificar os problemas com mais facilidade e concentrar esforços para o mais importante.
Diagrama de Correlação	O diagrama de correlação é para estabelecer correlações entre duas variáveis.
Fluxograma	Fluxograma é usado para descrever processos.
Gráfico de Controle	O gráfico de controle serve para monitorar as variações do processo.

Quadro 1: As 7 Ferramentas da Qualidade.

Fonte: baseado em Miyatake e Pardo (2014, p. 180)

Miyatake e Pardo (2014) mencionam que alguns autores acrescentam como ferramentas da gestão da qualidade o Brainstorming e o 5W2H. O brainstorming, também conhecido como chuva de idéias visa encontrar soluções viáveis para uma situação indesejada ampliando as opções de soluções para um determinado problema. O 5W2H representa as principais perguntas que devem ser feitas e respondidas ao investigar e relatar um fato ou situação e objetiva formalizar um plano de ação. As perguntas são: Who?(Quem?), What?(O que?), Where?(Onde?), When?(Quando?), Why?(Por quê?), How?(Como?), How Much?(Quanto?).

Segundo Marshall Junior et al.(2008) existem diferentes técnicas utilizadas para a gestão da qualidade, é importante conhecer cada uma e analisar aquelas que podem fornecer informações mais consistentes para a tomada de decisão, pois o tempo para

analisar informações e decidir é cada vez mais curto, assim é essencial utilizar as ferramentas que podem trazer mais benefícios.

Portanto é preciso conhecer as ferramentas da qualidade para poder utilizá-las da melhor forma possível diante dos diversos tipos de situações. Essas ferramentas são para auxiliar uma melhoria nos produtos, processos e serviços.

### 3 | METODOLOGIA

Toda pesquisa é antes de tudo bibliográfica. A metodologia utilizada neste trabalho se deu através de estudo de caso que para Rampazzo (2013, p. 55), “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida. “

Compreende-se que fatos do cotidiano são base para a realização de pesquisas. Para fazer a pesquisa de acordo com Rampazzo (2013, p. 55), “são utilizados como principais instrumentos a observação, a entrevista, o questionário, o formulário e outras técnicas. “

Entende-se que através da pesquisa é possível recolher e ordenar as informações coletadas para identificação, mensuração ou resolução de algum fato ou problema.

Ao referir-se a estudo de caso Yin (2005, p. 32) relata que um estudo de caso é: “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Verifica-se que estudo de caso é uma análise de fatos que acontecem habitualmente. Ainda nesta mesma linha de considerações, Yin (2005) relata que:

o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

Percebe-se que para investigar acontecimentos atuais utiliza-se o estudo de caso como metodologia da pesquisa.

Para realizar uma análise acerca da problematização apresentada neste trabalho foi feito um estudo de caso em uma Fundação, que é uma organização do terceiro setor, localizado na cidade de Cachoeira Paulista, interior de São Paulo. O estudo de caso se dá através de um questionário quantitativo descritivo, composto por onze questões com alternativas a fim de extrair dados quantificáveis e objetivos para auxiliar no resultado do propósito apresentado neste trabalho.

Esse questionário foi aplicado aos clientes desta empresa para extrair informações sobre o atendimento com o objetivo de demonstrar a importância da qualidade no



atendimento para fidelização do cliente.

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise da importância da qualidade em um atendimento. O enriquecimento do artigo se deu através de pesquisa qualitativa abordando temas como qualidade no atendimento, terceiro setor e estratégias de fidelização e o método utilizado para o desenvolvimento do artigo foi por meio de estudo de caso com a criação de um questionário aplicado a uma amostra de 100 clientes da organização escolhida para extrair informações sobre o atendimento. O objetivo desta pesquisa foi demonstrar a importância da qualidade no atendimento para fidelização do cliente.

Com base na pesquisa apresentada, nota-se que as empresas que oferecem um atendimento de qualidade e mantém os seus clientes satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos, trilham um caminho de sucesso. Com a construção desta pesquisa identifica-se que para a empresa manter-se no mercado, precisam de funcionários que desempenhem um trabalho de modo que possa manter os clientes satisfeitos e fiéis à organização. É importante destacar que o atendimento é um diferencial competitivo e mesmo que a empresa tenha os melhores produtos, um atendimento de qualidade é parte fundamental para reter os clientes.

O objetivo desta pesquisa foi alcançado, a partir do questionamento de como a qualidade no atendimento pode influenciar a fidelização dos clientes na organização, nota-se que através da análise de dados é possível verificar que a empresa oferece um atendimento de qualidade, pois a maior parte das pessoas que participaram da pesquisa deu um retorno positivo quanto às questões sobre atendimento e grau de satisfação referente aos serviços recebidos, alcançando a resposta da pergunta apresentada, 91% da amostra confirmaram que a qualidade no atendimento os influenciam a serem fiéis a empresa.

Tendo em vista os dados obtidos nesta pesquisa, sugere-se que a empresa condicione a constante verificação do nível de satisfação de seus clientes para oferecer sempre o que tem de melhor referente aos seus produtos e serviços.

Conclui-se que o presente artigo, evidenciando que a qualidade no atendimento retém os clientes e tem um grande impacto para o crescimento e para o sucesso da empresa.

Como sugestão para dar continuidade a esta pesquisa, estimula-se uma análise sobre a evolução do atendimento ao cliente adequando-se à realidade de um mundo cada vez mais conectado.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor**: História e gestão de organizações. 2. ed. São Paulo: Summus, 2006. p. 21

ARAÚJO, Luís César G. de. **Teoria geral da administração**: Aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2003. p. 291

ALVES, André Luís Centofante. **Gestão de organizações não governamentais**. Curitiba, PR: CRV, 2015.

*BOGMANN, Itzhak Meier. Marketing de relacionamento-estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Livraria Nobel, 2002.*

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**: Conceitos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010. p.258

CORDEIRO, Maria Fernanda Coutinho. **Cliente fiel**: o grande segredo do negócio. Sebrae, Recife. 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/salao-cliente-fiel.pdf>>. Acesso em: 17 mai. 2019.

COSTA, Ariana de S. Carvalho; SANTANA, Lídia C. de; TRIGO, Antonio Carrera. Publicação de artigos científicos. **Qualidade no atendimento**: Um grande Diferencial Competitivo para as Organizações, Jun 2015. Disponível em: <[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10\\_QUALIDADE\\_ATEND\\_CLIENTE.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf)>. Acesso em 14 março 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2007. p.216

DUARTE, Denis. **Guia para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Artigo. ISBN 978-85- 69473-01-5. Faculdade Canção Nova, Cachoeira Paulista. (2016). Disponível em: < [https://img.cancaonova.com/cnimages/especiais/uploads/sites/18/2016/08/Guia\\_Trab\\_Academicos\\_FINAL\\_2016-2.pdf](https://img.cancaonova.com/cnimages/especiais/uploads/sites/18/2016/08/Guia_Trab_Academicos_FINAL_2016-2.pdf) >. Acesso em: 05 set. 2019.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor**: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-24, jan./1999. Disponível em: <[http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/andres\\_falconer.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/andres_falconer.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2019.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FREITAS, Christiane Souza de. **Gestão da Qualidade**. UNINORTE, Manaus. 2009. Disponível em: <[https://kenye.files.wordpress.com/2010/01/gestao\\_da\\_qualidade\\_apostila\\_2009\\_1.pdf](https://kenye.files.wordpress.com/2010/01/gestao_da_qualidade_apostila_2009_1.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2019.

GONÇALVES, Helmer José. **Fidelização de clientes**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14026/000649603.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 9 set. 2019.

Conselho Nacional do Ministério Público. **Guia de atuação do Ministério Público pessoa com deficiência**: Direito à acessibilidade, ao atendimento prioritário, ao concurso público, à educação inclusiva, à saúde, à tomada de decisão apoiada e à curatela. 2. ed. Brasília: CNMP, 2016.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: LCT, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**; tradução Cristina Yamagami; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. 92 p.

MAÑAS, Antonio Vico; MEDEIROS, E. E. D. **Terceiro Setor**: Um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico. Perspectivas em Gestão e Conhecimento, João Pessoa, ISSN-e 2236-417X, v. 2, n. 2, p. 15-29, jul./2012. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4264310>>. Acesso em: 21 set. 2019.

MARQUES *et al.* **Terceiro Setor**: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. Enfoque: Reflexão Contábil, Maringá, v. 34, n. 2, p. 71-89, jul./2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3071/307141014005.pdf>. Acesso em: 23 set. 2019.

MARSHALL Junior, I.; CIERCO A. A.; ROCHA, A.V.; MOTA, E B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**. Série Gestão Empresarial. 9.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MIYATAKE, Anderson Katsumi; PARDO, Paulo. **Administração Empreendedora e Qualidade**. Maringá: Uni Cesumar Educação a distância, 2014. 211 p.

OLIVEIRA, Edson Gomes de et al. **Marketing de serviços**: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. Revista de Administração do UNIFATEA, maio 2018. ISSN 2176-8412. Disponível em: <<http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/643>>. Acesso em: 09 set. 2019.

PALADINI, Edson Pacheco, et al. **Gestão da Qualidade – Teoria e Casos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 7 ed. São Paulo: Loyola, 2013.

ROCHA, Angela da; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de Marketing**: Conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Rodrigo Aparecido; ANJOS, Mayara Abadia dos. **Marketing de relacionamento para fidelização do cliente**: Um estudo de caso em uma empresa do varejo na cidade de Monte Carmelo - MG. GeTec: Gestão, tecnologia e ciências, ISSN: 2238-4405, Monte Carmelo, 2018. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/viewFile/1373/958>>. Acesso em: 28 set. 2019.

SEBRAE. **Tudo sobre Organizações Não Governamentais (ONGs)**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-organizacao-nao-governamental-ong,ba5f4e64c093d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 11 nov. 2019.

SILVA, Valdeir Salustino da. **Percepção e aplicação ética**: abordagem teórica do Terceiro Setor. Universidade Federal do Paraíba, João Pessoa, Mai./2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11944/1/VSS08102018.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2019.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor** : Criação de ONGS e Estratégias de Atuação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Keila Vanessa. **A importancia do Terceiro Setor para o desenvolvimento sócio cultural**: Estudo de caso de um projeto musical na cidade de Cachoeira Paulista. 2018. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade Canção Nova, Cachoeira Paulista, 2018.

WEISS, Patrícia. **Legislação sobre o terceiro setor**. Brasília: Câmara, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamentos e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZENONE, Luís Cláudio. **Gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.

ZENONE, Luís Cláudio. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 2010.

## AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS DE UM CENTRO AUTOMOTIVO NA CIDADE DE SÃO PAULO

Data de aceite: 01/06/2021

Data de submissão: 01/03/2021

### **Caroline Michel Hage Moussa**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
São Paulo – SP  
<http://lattes.cnpq.br/6831167310377087>

### **Virgínia do Socorro Motta Aguiar**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Brasília – DF  
<http://lattes.cnpq.br/1988287416623207>

**RESUMO:** O mercado de centros automotivos está cada vez mais competitivo, gerando a necessidade de diferenciação por parte das oficinas para permanecerem lucrativas. A frota de carros seminovos é muito grande e a preferência para uso e compra desses, em períodos de crise econômica, cria uma grande necessidade de reparo. O presente estudo tem como objetivo principal avaliar a qualidade e as lacunas existentes na prestação de serviços de uma oficina de reparos de vidros automotivos na cidade de São Paulo e sugerir melhorias para as falhas presentes. É fundamental medir a qualidade em serviços para saber se o serviço prestado está coerente com as expectativas dos clientes. Os consumidores procuram intensamente por qualidade, e a presente pesquisa se caracteriza como um estudo de caso. Um instrumento de pesquisa foi aplicado a clientes dessa oficina, visando obter a percepção sobre os fatores que estes consideram importantes na prestação de

serviços. Os resultados obtidos foram analisados pelo software *Minitab*, que agruparam em fatores as afirmativas que permitiram indicar quais foram os GAPS existentes. Verificou-se a visão do cliente para analisar as falhas e utilizou-se a média geral das respostas obtidas como parâmetro. A análise dos resultados obtidos mensurou que a oficina estudada desempenha serviços satisfatórios, porém, foram detectados GAPS que podem ser melhor otimizados e que qualifique seus serviços de maneira diferenciada para torná-los mais competitivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade em serviços, GAPS, Centros Automotivos.

### ASSESSMENT OF THE SERVICE QUALITY'S PERCEPTION IN AN AUTOMOBILE REPAIR SHOP IN SÃO PAULO CITY

**ABSTRACT:** The automotive industry is increasingly competitive, and as a result, mechanics and body-workshops must adjust and be creative in order to remain profitable. The fleet of used cars is very large world-wide and the consumers, in periods of economic crisis, prefer to purchase used cars as opposed to newer and more expensive cars. This increasing trend of used cars being purchased on the market comes with a greater need for qualified and efficient mechanics shops and workshops to repair mechanical and aesthetic aspects of such cars. The present study has as main objective to evaluate the quality and the existing GAPS in the services of an automotive windshield repair shop in the city of São Paulo and to suggest improvements and recommendations to such

niche industry. One of the main pillars of a successful business is always the quality of its services. As such, it is essential to measure the quality of the offered services in comparison to the customers' expectations, which is the basis of the present research and case study. In order to establish the main criteria required to measure the expectations of the customers of the windshield repair shop that was selected for our study, a survey was conducted with the customers of this workshop. In this survey, the Minitab software categorized the factors that the customers consider important while receiving the windshield repair services. The study shows that the service is satisfactory, and the GAPS detected can be fixed to make the workshop more competitive.

**KEYWORDS:** Quality of its services, GAPS, Workshops.

## 1 | INTRODUÇÃO

Os automóveis são utilizados pelas diversas gerações como sinônimo de conforto, liberdade, status e segurança. De acordo com uma pesquisa feita pela ANFAVEA (2016) - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores - sobre mobilidade através das gerações, foi observado que há uma considerável preferência pelo uso de carro particular, para locomoção, sendo seguido pelo uso de táxi/aplicativo.

Mesmo com uma certa diversificação dos meios de transporte, a escolha por automóveis permanece alta, e com o grande tamanho da frota, existe a necessidade de manutenção e reparação dos mesmos. Isto se intensificou durante a crise econômica, que dificultou a possibilidade das pessoas adquirirem veículos novos, optando por manter ou comprar veículos seminovos, e o número de veículos novos no país teve uma queda.

O setor terciário, que representa o comércio de bens e prestação de serviços, tem uma grande importância para a economia não só do Brasil, mas também para a economia mundial. Este setor representa atualmente cerca de 70% do PIB do país, segundo dados das Contas Nacionais Trimestrais do IBGE (2017). O setor de serviços, em particular, tem características próprias, sendo estas a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e a perecibilidade (KOTLER e KELLER, 2012). Observa-se que o segmento de oficinas mecânicas cresceu cerca de 11%, o que corresponde à 355 mil centros automotivos de micro e pequeno porte no Brasil, segundo o Simples Nacional – SINAC (2017).

Com a alta competitividade no setor de oficinas mecânicas, percebe-se a necessidade de melhorias e de incremento à inovação. Através do método dos 5 GAPS, é possível inferir sobre qualidade em serviços e as falhas existentes em empresas desse segmento.

Tendo em vista a necessidade de reparo de veículos, percebe-se a importância de certos parâmetros, como, por exemplo, os que visam manter ou aprimorar processos de melhorias, proporcionando qualidade aos serviços dos centros automotivos. O Modelo dos 5 GAPS possibilita quantificar as falhas e assim tomar possíveis providências que gerem melhor desempenho para a empresa.

## 1.1 Problema de pesquisa

Com base nas premissas citadas anteriormente, o problema de pesquisa do presente estudo é: **COMO AVALIAR A QUALIDADE DE SERVIÇOS EM UM CENTRO AUTOMOTIVO ATRAVÉS DO MODELO DE 5 GAPS?**

## 1.2 Justificativa

Devido à grande necessidade de manutenção automobilística, as oficinas mecânicas precisam estar aptas a oferecer um serviço de qualidade e os processos devem ter o menor número possível de falhas e trazer ao cliente uma percepção maior que a expectativa do mesmo, para que haja satisfação.

A qualidade e as prováveis falhas poderão ser mensuradas através do Modelo dos 5 GAPS, cuja análise permite uma visualização das dimensões da qualidade e detectar as possíveis falhas. Portanto, este estudo justifica-se porque se torna relevante para, através da aplicação do modelo dos 5 GAPS, se detectar falhas que poderão trazer qualidade para os serviços das empresas do segmento estudado.

Os pequenos negócios representam 13,7 milhões de empreendimentos no Brasil, de acordo com as estimativas da Receita Federal (2018) e são responsáveis por mais da metade dos empregos (54,5%). A grande maioria dos empreendedores de pequenos negócios acreditam que a sustentabilidade financeira, econômica e social proporciona inovação e novos negócios (SEBRAE, 2018).

O impacto causado pelas pequenas empresas é grande, por gerar emprego e renda, e entender o funcionamento dessas empresas proporciona identificar lacunas em seus processos, sugerindo-se ações corretivas.

## 1.3 Objetivos

Apresentam-se a seguir os objetivos gerais e específicos:

### 1.3.1 *Objetivo Geral*

- Avaliar a qualidade dos serviços em um Centro Automotivo da Cidade de SP.

### 1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Identificar os GAPS existentes nos serviços do Centro Automotivo estudado;
- Adequar o modelo dos 5 GAPS para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta interpretações de diversos autores da literatura estudada,

cujos temas abordados são: Qualidade: conceitos gerais, em serviços, no atendimento e o Modelo dos 5 GAPS.

## 2.1 Qualidade – Conceitos Gerais

A qualidade passou a ser desenvolvida por volta da década de 20, quando 100% dos produtos acabados eram inspecionados, e os custos e o número de refugos eram bem altos. Com o passar do tempo houve a necessidade de reformulação dos processos para que esses tivessem menor custo e fossem mais acessíveis a população, que vivenciava uma crise financeira. Novas tecnologias permitiram uma maior padronização e extensão da vida útil do produto e as grandes guerras impulsionaram uma elevação nos números de inspeções, que passaram a ser realizadas ao longo do processo, e não mais no final, isso aliado ao desenvolvimento da metrologia, que propunha uma maior confiabilidade do processo e que resultaram na redução dos custos (TOLEDO *et al*, 2013).

A palavra qualidade tem uso genérico, o que pode representar diversos sentidos, como consequência da ampla possibilidade de definições; a palavra qualidade deve sempre vir acompanhada de outra que especifique a que essa se refere. A qualidade pode ser avaliada através de dois pontos de vista: objetivo e subjetivo. A dimensão objetiva ou qualidade primária se refere a características da natureza própria da substância, tal como a propriedade física, que não pode ser separada da mesma, que também independe do ponto de vista do ser humano. Por outro lado, a dimensão subjetiva, também chamada de qualidade secundária, é dependente da percepção das pessoas a respeito das características objetivas e subjetivas (ALMEIDA e TOLEDO, 1991).

## 2.2 Qualidade em Serviços

O setor de serviços é representativo em muitos países desenvolvidos e em alguns subdesenvolvidos, com tendência de crescimento. Uma estratégia muito utilizada é a possibilidade de uma mesma empresa fornecer um pacote que inclui produtos e/ou serviços, tendo vantagem competitiva em relação aos concorrentes (TOLEDO *et al*, 2013). Isso ocorre, pois, muitos produtos são bem parecidos e uma forma de diferenciá-los seria fornecendo serviços como: entrega, garantia, seguro, informação e outros, e assim o cliente pode ter uma percepção maior de valor no que lhe é ofertado.

A qualidade em serviços, segundo Zeithaml *et al* (2014, p. 226) é observada como:

A qualidade de praticamente qualquer serviço depende de como seus inúmeros elementos funcionam juntos, no mesmo processo, para atender as expectativas dos clientes. Esses elementos incluem pessoas que fazem os vários serviços relacionados ao serviço principal, equipamentos que apoiam esse trabalho e o ambiente físico em que os serviços são realizados.

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2014), os serviços são avaliados pelos consumidores como de qualidade ou não, através de 5 dimensões principais: confiabilidade,



receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis. Essas dimensões junto a comparação entre o esperado e percebido são passíveis de julgamento do cliente, e a discrepância entre ambos resulta em uma medida de qualidade em serviços.

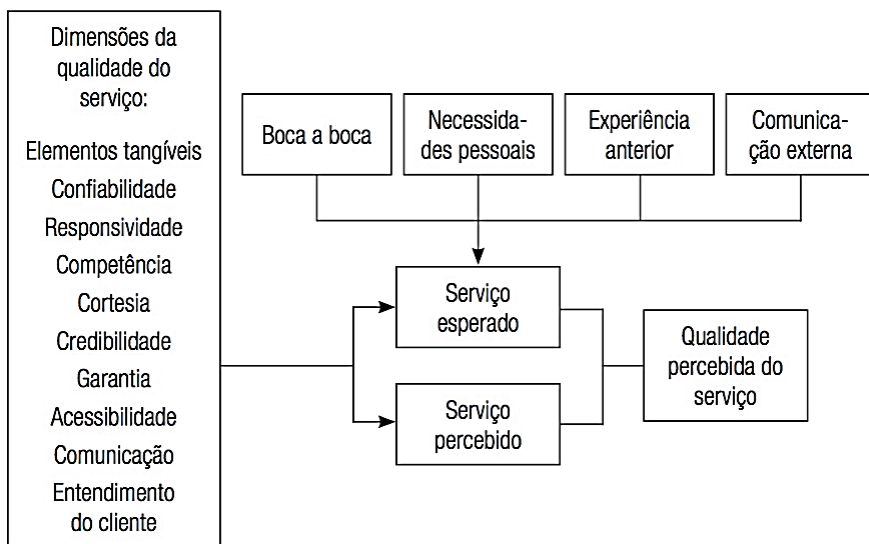


Figura 1- Avaliação da Qualidade do Serviço pelo Cliente

Fonte: Parasuraman *et al* (2014, p. 32).

Uma diferenciação entre produtos e serviços é conceituada a seguir pois serviços são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e perecíveis (LAS CASAS, 2012). Essa classificação, segundo Las Casas (2012) é apresentada como:

a) Intangibilidade: Não se pode tocar no serviço, e para que o mesmo seja considerado bom, é necessário a utilização do “Manuseio da evidência” (BERRY 1980 *apud* LAS CASAS 2012, p. 16), tornando o intangível o mais próximo do tangível, através da demonstração da parte concreta, como por exemplo uma boa localização e imagem da empresa, a aparência do profissional também é um ponto a ser abordado. Outra forma de evidência seria o preço, pois muitos têm a impressão de qualidade quando este é elevado.

b) Inseparabilidade: A produção e o consumo ocorrem no mesmo instante, e o colaborador da empresa é fundamental na relação com o cliente, e devido a essa importância vê-se como imprescindível o treinamento do funcionário. A exportação de serviços, como por exemplo, a abertura de outras filiais, torna-se difícil em razão do desempenho de um determinado profissional, e que se outros não forem capazes de alcançar certos padrões, podem danificar a imagem da empresa.

c) Heterogeneidade: A relação do serviço com o vendedor proporciona a variação nos serviços, pois nem todo funcionário age da mesma maneira na qualidade da

prestação do mesmo, e os clientes são diferentes e suas percepções de qualidade também diferem. Uma vantagem seria a possibilidade de criar-se vendas sob medida, adequando-se ao gosto do consumidor. Caso a empresa queira eliminar a variabilidade, existiria a necessidade de fornecer treinamento aos colaboradores criando uma qualidade mais uniforme.

d) **Percibilidade:** A manutenção de um bom nível de serviço é complicada porque existe, em grande parte do tempo, a incapacidade de se prever demandas. Serviços não podem ser estocados ou produzidos em grande quantidade, para isso é necessário o acompanhamento das flutuações das demandas. A demanda pode ser controlada com diversas ferramentas, uma delas seria o preço, que visa equilibrar a oferta e a procura.

Observa-se ainda que as características citadas anteriormente são fundamentais para entender como os serviços são vistos pelos consumidores e pela empresa, buscando implementar soluções para melhorar os processos relacionados a percepção do cliente frente a essa classificação do serviço.

### **2.3 Qualidade em Atendimento**

Os clientes tornaram-se cada vez mais exigentes e informados. Quando o consumidor faz uma escolha de produtos ou serviços, pode se confrontar com situações desagradáveis, com um atendimento que não foi satisfatório ou funcionários que não demonstraram competência para atendê-lo. Determinados clientes optam por não comprar algo de certa empresa, porque não foram bem atendidos e isto exige uma atenção extra das organizações para buscarem por atitudes concretas, visando solucionar possíveis problemas. Como o atendimento é um diferencial, existe a necessidade do colaborador ter a competência técnica e a interpessoal para lidar com os clientes. A competitividade do mercado forçou as organizações a melhorarem o atendimento para o cliente, seja esse interno ou externo (VERGARA, RODRIGUES e TONET, 2014). As pessoas estão sujeitas a cometer erros e o processo pode apresentar falhas nesse aspecto, contudo se houver uma supervisão do serviço, essas falhas podem ser reduzidas ou até eliminadas. Os funcionários que se destacam são aqueles que adquirem o conhecimento dos tipos de personalidades do cliente e o adaptam com o estilo de comunicação (SHETH e SOBEL, 2002).

Um diferencial capaz de fidelizar os clientes é o atendimento, responsável pela relação consumidor e empresa, e as organizações que são destaque são aquelas que possuem um atendimento satisfatório.

### **2.4 O Modelo dos 5 GAPS**

Segundo Gattás (2018) os pesquisadores Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) analisaram empresas norte americanas prestadoras de serviços, buscando elaborar um modelo conceitual de qualidade em serviços, com o intuito de determinar a diferença entre o ponto de vista da organização e de seus clientes com relação as perspectivas de ambos

sobre os serviços. Esse método tem sido considerado relevante pois tem a finalidade de identificar os problemas relacionados à qualidade e por auxiliar na redução das falhas.

Segundo Zeithaml et al (2014), os 5 GAPS são:

a) **GAP 1 – Divergência entre expectativa do cliente e percepção da gerência:**

Os executivos de empresas de prestação de serviços não têm ciência total de quais características dos serviços fornecidos correspondem a alta qualidade para os consumidores, negligenciando o que o cliente deseja obter de serviços. A não compreensão das expectativas de serviço ao cliente, acabam gerando decisões equivocadas e erradas, causando uma percepção de má qualidade do serviço.

b) **GAP 2 – Discrepâncias entre percepção da gerência e especificações da qualidade do serviço:**

Atender as expectativas do cliente é importante, mas não garante a entrega de serviços com qualidade superior, para que isso ocorra, o gerente precisa utilizar como parâmetro metas de desempenho, que irão mostrar se a percepção dele estava correta.

c) **GAP 3 – Discrepância entre especificações da qualidade do serviço e a entrega do serviço:**

Existem diretrizes que os serviços seguem para serem bem executados e os clientes serem tratados da forma certa, porém não se pode ter certeza de que a qualidade será alta, criando a possibilidade de haver um gap na entrega do serviço, este pode ser causado por vários motivos dos quais dentre esses, funcionários mal qualificados, sistemas inadequados e incapacidade de atender a demanda.

d) **GAP 4 – Discrepância entre entrega do serviço e comunicações externas:**

A comunicação externa efetuada pelos prestadores de serviço, tais como promessas feitas por meio de propagandas, de vendedores e de outros meios de comunicação geram expectativas das quais o consumidor utiliza como padrão para avaliar a qualidade do serviço, logo uma divergência no que foi prestado e prometido pode resultar em um grande impacto negativo na qualidade percebida do serviço.

e) **GAP 5 – Falha na qualidade percebida do serviço:**

Ocorre quando um ou mais gaps acontecem durante o processo, está relacionado a falha entre o serviço esperado e o serviço prestado.

A seguir estão apresentados dois esquemas, um conceitual e outro de forma específica, que abordam os fatores que envolvem cada um dos GAPS e como estes estão relacionados com o 5º GAP.

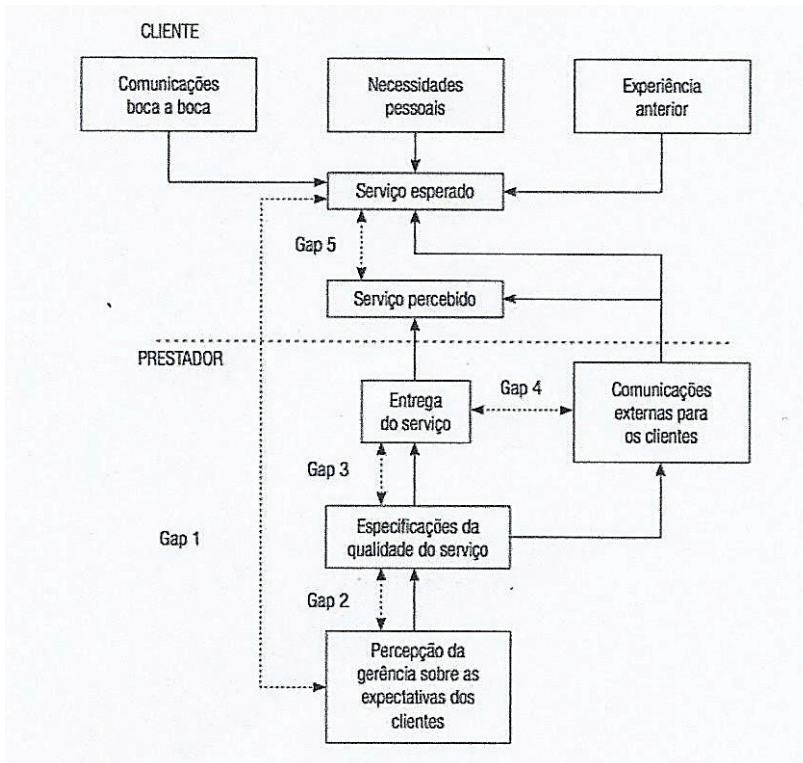


Figura 2 - Modelo Conceitual de Qualidade em Serviços

Fonte: Zeithaml et al. (2014, p. 68).

No esquema anteriormente apresentado, pode-se observar que as lacunas de forma direta ou indireta se conectam com o que foi esperado do serviço e a percepção obtida. Os administradores devem tomar atitudes para evitarem o surgimento das lacunas. Segundo Las Casas (2012), a medição de aspectos internos e externos que influenciam na qualidade, não garantem que as empresas acertaram ao ajustarem e comercializarem seus serviços, pois essas estão sujeitas as falhas, conforme foi apresentado na figura 2. Um procedimento adequado seria a medição e o aperfeiçoamento dos serviços ocorrerem constantemente, e recomenda-se também um canal de comunicação aberto para detectar eventuais insatisfações.

Na figura 2, as divergências nos processos de realizado e esperado dependem de vários fatores, na perspectiva do consumidor encontram-se as necessidades do mesmo, a comunicação boca a boca e a experiência anterior, que influenciam fortemente no que é esperado do serviço, e as empresas devem adequar seus serviços e processos para satisfazer a necessidade do cliente, minimizando as possíveis lacunas.

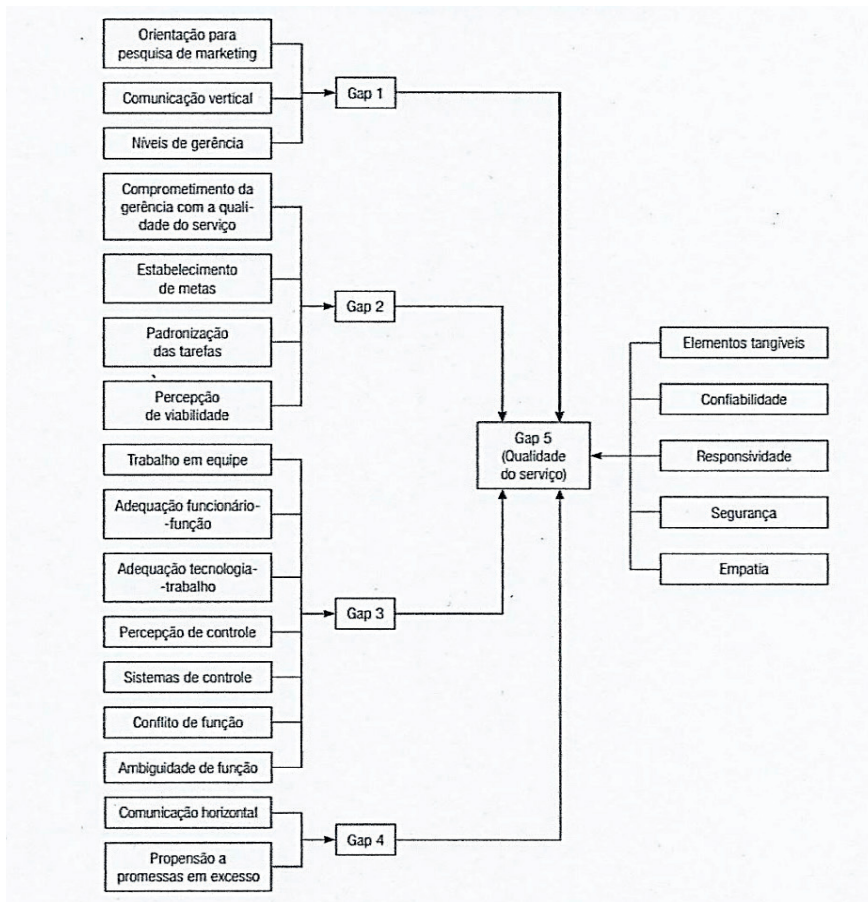


Figura 3 - O Modelo de Gaps Estendido para a Qualidade de Serviços

Fonte: Zeithaml et al. (2014, p. 186).

Este modelo de GAPS estendido para a qualidade em serviços apresenta, de forma amplificada, quais os possíveis desencontros que poderiam gerar falhas na percepção, e de forma análoga a imagem anterior a essa, todas as falhas de forma singular ou coletiva que podem impactar no 5º GAP.

Conclui-se que existe uma necessidade de otimizar processos que envolvam serviços, cujas melhorias poderão resultar em custos mais baixos, na maior satisfação do cliente e em serviços de maior qualidade.

### 3 | METODOLOGIA

A presente pesquisa se classifica, quanto aos fins, como sendo descritiva, por ter como um dos objetivos a descrição das características de um estabelecimento com variáveis relacionadas, e explicativa, pois existe a preocupação central de descobrir os

fatores que contribuem para ocorrência dos fenômenos. Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como um estudo de caso, que é uma modalidade de pesquisa, cujo propósito seria explorar situações da vida real descrevendo o contexto e formulando hipóteses (GIL, 2008).

A pesquisa foi realizada em um Centro Automotivo, localizado na cidade de São Paulo, e através dos resultados obtidos pelo instrumento de pesquisa, um questionário semiestruturado, se detectaram falhas em seus serviços, e os respectivos GAPS existentes. Posteriormente foram apresentadas propostas de melhorias.

O método da pesquisa foi dividido em:

- a) Pesquisa bibliográfica: Realizada em sites, livros, artigos, teses, dissertações.
- b) Levantamento de dados: Através de instrumento de pesquisa que buscou avaliar os GAPS presentes, e que permitiram a análise dos dados coletados. O *Google Forms* foi a ferramenta usada para que os respondentes pudessem informar as suas respectivas opiniões. A pesquisa foi realizada por acessibilidade e os sujeitos da pesquisa foram os clientes da oficina, que totalizaram 50 pessoas. O instrumento de pesquisa é composto por 12 afirmativas sobre a oficina e 4 perguntas sobre o perfil do cliente.
- c) Análise dos resultados obtidos: Esta fase consistiu em tabular e analisar os dados e verificar o tamanho das lacunas e o que os originou, sugerindo melhorias nos pontos necessários. Os softwares utilizados nesse estudo foram o Excel e o *Minitab*.
- d) Elaboração dos relatórios parcial e final e preparação de artigo para o Congresso Pibic: Nesta parte final foi construído o relatório contendo a revisão de literatura e os resultados gerados pelo instrumento de pesquisa, e as considerações finais com sugestões de melhorias para os GAPS detectados.

## 4 | RESULTADO E DISCUSSÃO

Este estudo foi realizado em um período de um ano, no qual a coleta de dados e a análise dos resultados obtidos durou três meses. O estudo é composto por três etapas: aplicação do questionário, análise dos dados e a redação da conclusão.

O Centro Automotivo estudado atua desde 1997 na instalação e reparos de vidros e máquinas de vidros e é ainda considerada como uma oficina de vidros automotivos na cidade de São Paulo – SP e tem 2 colaboradores diretos e 3 colaboradores terceirizados. A empresa perdeu espaço nos últimos anos no mercado devido ao número crescente de concorrentes, o que resultou em perda de serviços e consequente diminuição da sua lucratividade. Para manter-se competitiva, a empresa busca diferenciar-se através da qualidade em seu serviço e no atendimento.

O questionário aplicado é composto por 4 questões sobre o perfil do cliente e 12 afirmativas relacionadas à oficina, os clientes da oficina foram os sujeitos da pesquisa, e

esta foi feita por acessibilidade, ou seja, pelos sujeitos que se disponibilizaram a responder o instrumento de pesquisa, o que correspondeu a um total de 50 respondentes. Foi utilizada a escala Likert com graus de concordância variando de 1 a 5, cuja escolha correspondente a 1 seria discordo totalmente e a 5 concordo totalmente.

O alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade de consistência interna, que é a média de todos os coeficientes possíveis que dividem a escala em duas metades. O coeficiente varia de 0 a 1, sendo que valores acima de 0.60 indicam confiabilidade de coerência interna satisfatória (MALHOTRA, 2019). No estudo analisado, observa-se que o alfa de Cronbach para as afirmativas resultou em aproximadamente 0.69, o que indica que o questionário possui confiabilidade de coerência interna satisfatória.

Variável	Categorias	N	% (Total)
Gênero	Feminino	13	26%
	Masculino	37	74%
Faixa etária	Entre 18 e 26	5	10%
	Entre 27 e 33	12	24%
	Entre 34 e 40	8	16%
	Entre 41 e 47	7	14%
	Entre 48 e 54	11	22%
	Maior de 54 anos	7	14%
Como conheceu a empresa?	Internet	22	44%
	Indicação	17	34%
	Passou em frente a oficina	11	22%
O primeiro contato com a empresa	Telefone	22	44%
	Whatsapp	3	6%
	Email	1	2%
	Pessoalmente	24	48%

Tabela 1 - Perfil de respondentes.

Fonte: Própria Autora (2020).

Analisando a tabela acima, observa-se que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, e a faixa etária que predominou entre os respondentes é de 27 e 33 anos. No item “como conheceu a empresa” foi observado que a grande maioria (44%) a conheceu através da internet, seguido de “indicação” (33%) e por último “passou na frente da oficina” (22%), o que indica que investimentos em meios digitais trazem bons resultados e atingem a grande porcentagem do público-alvo. A “indicação” em segundo lugar mostra que a propaganda boca a boca foi eficaz, ou seja, os clientes que foram atendidos gostaram do serviço e o recomendaram para outras pessoas, já “passar na frente da oficina” tem um valor representativo, o que indica que a localização é boa.

Quanto ao aspecto como ocorreu o primeiro contato, a maioria dos respondentes observou que foi feita pessoalmente (48%), seguido pelo contato por telefone (44%). Ressalta-se que esses 2 indicadores são importantes pois demonstram a necessidade de um bom atendimento e uma comunicação eficaz para que o cliente perceba qualidade no atendimento e queira realizar o serviço neste estabelecimento. Os outros dois meios de contato com a empresa apresentaram uma porcentagem menor, que seriam Whatsapp (6%) e email (2%), porém não deixam de ser meios importantes de comunicação, que muitas vezes são realizadas por um público mais jovem.

O método de análise usado foi o de estatística multivariada – análise fatorial, utilizando-se o software *Minitab* para avaliação. Foram realizadas ainda duas análises para determinar a quantidade de fatores através dos dados presentes no gráfico de *scree plot*, sendo outra através de uma reta tangente ao gráfico (6 fatores) e outra pelo autovalor (4 fatores), sendo ilustrado o primeiro caso abaixo:

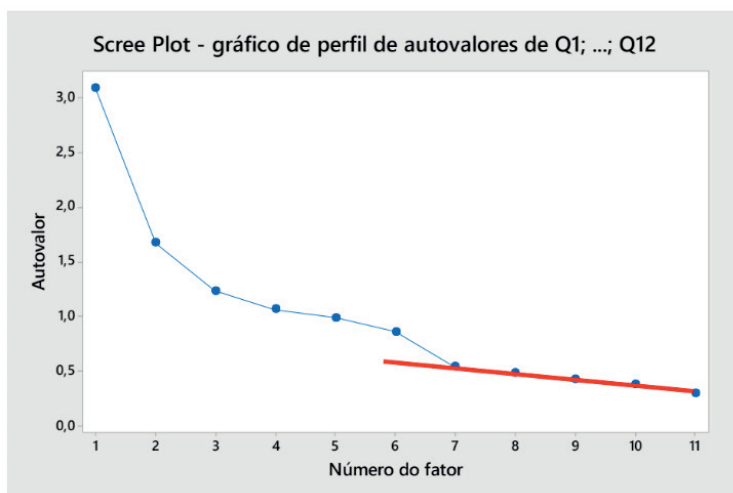


GRÁFICO 1 – Reta do gráfico (6 fatores)

Fonte: Própria Autora (2020).

Optou-se por trabalhar com os 6 fatores sendo que 2 desses ficaram com apenas uma assertiva e houve a necessidade de realocá-los, já que estatisticamente não é indicado ter apenas uma assertiva, e estes foram agrupados pela semelhança das respostas e não pela questão estatística e assim restaram 4 fatores ao final. Não houve a exclusão das duas assertivas que apareceram em cada fator pois estas são relevantes para o estudo e este também possui poucas questões.



Rotação Varimax

Variável	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Comum
Q1	0,104	0,028	-0,045	0,938	-0,063	-0,048	0,899
Q2	0,133	0,524	-0,634	-0,193	0,117	-0,061	0,749
Q3	0,237	0,361	-0,161	0,081	0,628	-0,354	0,739
Q4	0,199	0,105	-0,074	0,098	-0,876	-0,128	0,849
Q5	-0,048	0,006	-0,061	0,028	-0,009	-0,955	0,918
Q6	0,142	0,729	-0,067	0,366	0,088	0,168	0,726
Q7	0,638	0,332	0,372	0,31	0,061	0,025	0,755
Q9	0,065	0,833	-0,206	-0,122	-0,062	-0,142	0,779
Q10	0,15	0,15	-0,872	0,146	-0,046	-0,063	0,833
Q11	0,825	-0,039	-0,303	0,225	0	0,077	0,83
Q12	0,866	0,143	-0,127	-0,117	-0,122	-0,038	0,816
Variância	2,0094	1,7971	1,4927	1,2633	1,2108	1,1197	8,893
% Var	0,183	0,163	0,136	0,115	0,11	0,102	0,808

Tabela 2: Cargas Fatoriais Rotacionadas e Itens Comuns – 6 Fatores

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Agrupando-se as questões por fatores foi obtida a seguinte classificação:

Fator 1	Opcionais do serviço
Q7	O banheiro, mesmo unissex, é funcional.
Q11	Existem várias formas de pagamento disponíveis.
Q12	A qualidade das peças e do serviço é satisfatória.

Fator 2	Competências
Q6	O ambiente é limpo e organizado.
Q9	Os funcionários têm conhecimento para executar o serviço.

Fator 3	Segurança
Q2	O atendimento foi satisfatório e não deixou a desejar.
Q10	O preço é justo comparado ao serviço prestado e aos concorrentes.
Q5	Não ocorreram imprevistos durante a prestação do serviço.
Q1	As informações passadas por telefone sobre o serviço foram esclarecedoras.

<b>Fator 5</b>	<b>Velocidade</b>
Q3	O serviço foi realizado no tempo que estava previsto.
Q4	Tive que esperar muito tempo para que o serviço fosse realizado.

A afirmação 8 foi excluída pois era específica sobre película de *insulfilm* e foram obtidas poucas respostas, totalizando 14. As questões 1 e 5 foram realocadas por semelhança para o fator 3 que é sobre segurança, uma vez que não é possível manter fatores com uma única variável.

A seguir apresenta-se um gráfico com as médias dimensões obtidas agrupadas nos fatores que foram apresentados acima:

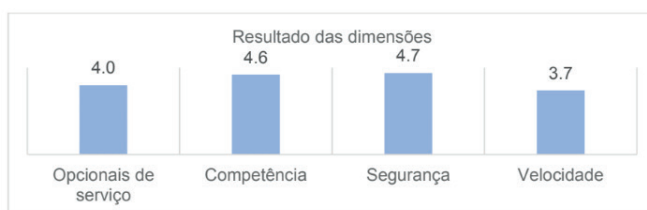


GRÁFICO 2 – Médias das dimensões percebidas pelos clientes – 2020

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Verifica-se que a menor média foi a da dimensão velocidade (3,7) enquanto a maior média foi a de segurança (4,7). A seguir apresenta-se a figura que distingue a qualidade de satisfação e inclui as dimensões da qualidade.

A qualidade do serviço é a avaliação e reflexo da percepção do cliente sobre opcionais de serviços como competência, segurança, velocidade. Já a satisfação é mais inclusiva pois é consequência das percepções da qualidade do serviço, pela qualidade do produto e pelo preço, além de considerar fatores situacionais e pessoais (como estado emocional e outros), de acordo com ZEITHAML *et al* (2014).

Afirmativas		Média
Q1	As informações passadas por telefone sobre o serviço foram esclarecedoras.	4,4
Q2	O atendimento foi satisfatório e não deixou a desejar.	4,9
Q3	O serviço foi realizado no tempo que estava previsto.	4,8
Q4	Tive que esperar muito tempo para que o serviço fosse realizado.	2,5
Q5	Não ocorreram imprevistos durante a prestação do serviço.	4,8
Q6	O ambiente é limpo e organizado.	4,2
Q7	O banheiro, mesmo unissex, é funcional.	3,0

Q8	A película de insulfilm ficou mais escura do que deveria.	0,9
Q9	Os funcionários têm conhecimento para executar o serviço.	4,9
Q10	O preço é justo comparado ao serviço prestado e aos concorrentes.	4,5
Q11	Existem várias formas de pagamento disponíveis.	4,4
Q12	A qualidade das peças e do serviço é satisfatória.	4,6

Tabela 3 – Resultados obtidos

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Ao analisar a tabela 3, observa-se que os resultados atingiram níveis altos, e a grande maioria das questões atingiram valores maiores que 4. As questões de maior valor foram a de número 2 (O atendimento foi satisfatório e não deixou a desejar) e de número 9 (Os funcionários têm conhecimento para executar o serviço), com pontuação média de 4,9. As segundas afirmações com maior pontuação foram a 3 (O serviço foi realizado no tempo que estava previsto) e 5 (Não ocorreram imprevistos durante a prestação do serviço), que atingiram a média de 4,8.

A seguir estão os gráficos com a divisão por dimensão e por questões, com a média geral como delimitante:

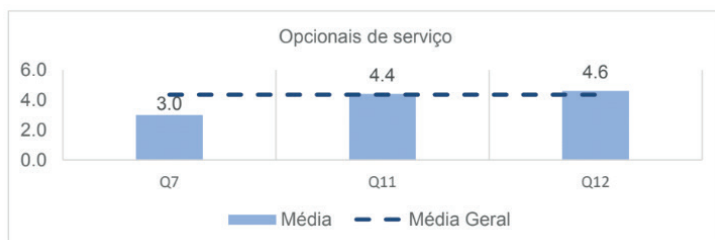


GRÁFICO 3 – Médias da dimensão Opcionais de serviço – 2020

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto à dimensão “Opcionais de serviço”, observa-se no gráfico 3 que a questão 7 (O banheiro, mesmo unissex, é funcional) foi a que teve média menor do que a média geral. Ressalta-se que existe um GAP neste ponto, uma vez que na visão dos clientes o banheiro não foi considerado bom, mesmo não estando relacionado diretamente com o serviço em si, pois este é um fator de ambientação que possui um impacto indireto na percepção do cliente. Recomenda-se reposicionamento do banheiro, podendo reformá-lo mantendo-o como unissex ou podendo dividi-lo em feminino e masculino.

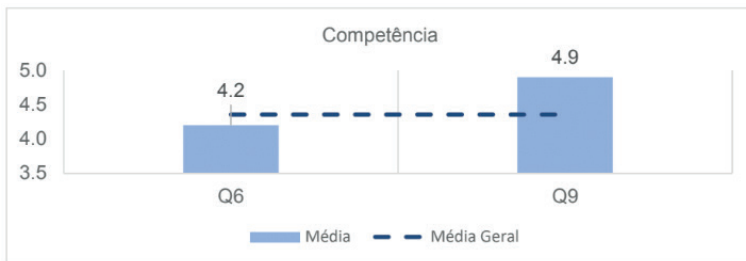


GRÁFICO 4 – Médias da dimensão Competência – 2020

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No gráfico 4, quanto à dimensão competência, a questão 6 (O ambiente é limpo e organizado) foi a que teve a média abaixo da média geral, ou seja, existe um GAP que pode se classificar como GAP 4 que indica a discrepância entre a entrega do serviço e a comunicação externa, pois no site da oficina não aparece a imagem do local, gerando uma expectativa usada como padrão para avaliar a qualidade do serviço (ZEITHAML *et al* 2014). A ambientação é um fator importante e agrega valor ao serviço prestado. Para minimizar este GAP é necessário investir em uma pequena reforma que vise melhorar a aparência da oficina e também se torna necessário organizar melhor as peças e ferramentas, para que haja melhorias no conforto visual.

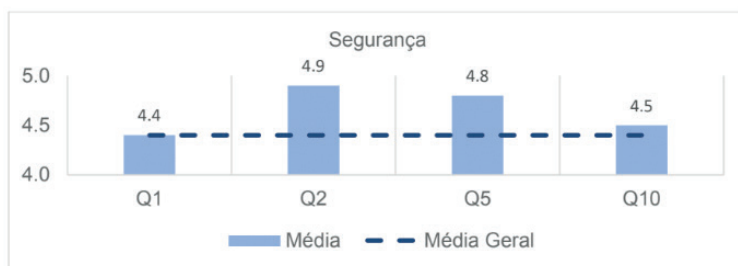


GRÁFICO 5 – Médias da dimensão Segurança – 2020

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto ao aspecto segurança, apresentado no gráfico 5, estes não tiveram valores abaixo da média, o que indica não haver GAP nesta dimensão. A questão 2 (O atendimento foi satisfatório e não deixou a desejar) foi a que apresentou a maior média, com 4.9, ou seja, o atendimento é um diferencial na visão do cliente.

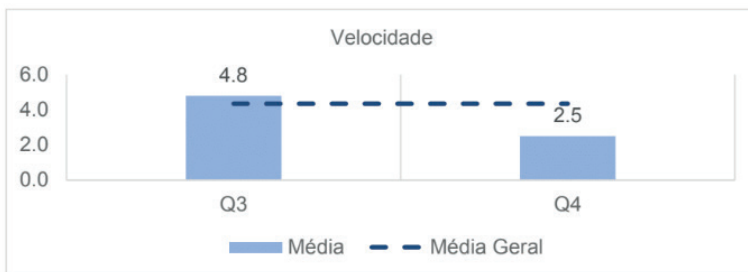


GRÁFICO 6 – Médias da dimensão Velocidade – 2020

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação ao gráfico 6, quanto à dimensão velocidade, a afirmação 4 (Tive que esperar muito tempo para que o serviço fosse realizado) obteve média menor do que a média geral, não existindo GAP detectado, já que a afirmação trata da espera ser elevada e como a média foi baixa indica que não foi necessário esperar muito tempo. Outro indicador de não existência de lacuna quanto ao aspecto velocidade é que a questão 3 (O serviço foi realizado no tempo que estava previsto) possui média elevada, existindo coerência com a afirmativa 4, já que ambas as questões são indiretamente proporcionais, ou seja, quando uma possui valor maior obrigatoriamente a outra deve ter valor menor.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a problemática do estudo sobre as percepções dos clientes em relação aos serviços prestados por uma oficina de vidros automotivos, da cidade de São Paulo, conclui-se que o propósito da pesquisa foi atingido quanto aos objetivos propostos.

Para atingir o objetivo geral, foram estruturados os objetivos específicos. O primeiro objetivo específico foi identificar os GAPS existentes nos serviços da oficina estudada. Este foi alcançado mediante a aplicação do instrumento de pesquisa. A análise dos dados obtidos através do modelo de 5 GAPS possibilitou atender o segundo objetivo, que foi adequar os GAPS detectados a este modelo para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela oficina.

A relevância dessa pesquisa se justifica pela importância e representatividade dos assuntos envolvidos, que foram: serviços, marketing, atendimento e qualidade. A empresa que se preocupa com a percepção de qualidade de seus clientes tem a oportunidade de promover a melhoria contínua de suas atividades, processos e entregas, alavancando seus resultados.

Dentre os resultados mais relevantes constatou-se que clientes deste serviço valorizam mais os aspectos relacionados às dimensões segurança e competência, tendo-se ainda que os clientes se mostraram mais rigorosos também em relação a aspectos

tangíveis, ou seja, em relação ao ambiente, criticando a questão da limpeza e organização tal qual o banheiro. Foram nos aspectos tangíveis e opcionais de serviço que se identificaram os GAPS e foram sugeridas melhorias em relação a essas dimensões.

Observa-se ainda a necessidade de reorganização e de reforma na oficina. Essa é uma ação positiva e que tem impacto sobre a qualidade percebida pelo cliente, no entanto, mesmo não estando diretamente ligada ao serviço em si proporciona um conforto visual para o cliente e isso afeta a forma com que este irá em conjunto avaliar a qualidade do serviço.

Ressalta-se que a presente análise e pesquisa, realizada por meio de um estudo de caso, demonstra a importância de mensurar a qualidade dos serviços prestados, para avaliar e aprimorar serviços e a atingir índices satisfatórios na percepção do cliente.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Henrique S.; TOLEDO, José C. **Qualidade Total do Produto** - 1992. Prod., São Paulo. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v2n1/v2n1a02.pdf>>. Acesso em: 29 de jan. 2019.

FACHINNI, Pedro. **Mobilidade através das Gerações** - 2018. Disponível em: <[http://www.anfavea.com.br/docs/apresentacao\\_final\\_07\\_11\\_18.pptx](http://www.anfavea.com.br/docs/apresentacao_final_07_11_18.pptx)>. Acesso em: 9 de fev. 2019

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS Mona J. **Administração em Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH editora Ltda, 2014.

GANDRA, Alana. **Oficinas de microempreendedores superam crise e crescem 11,5%**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-06/oficinas-de-micro-empreendedores-superam-crise-e-crescem-115-no-brasil>> Acesso em: 9 de fev. 2019.

GATTÁS, Ricardo Borges. **Determinantes e Gaps da Qualidade em Serviços no Setor de Controle de Pragas Urbanas**. Monografia de curso de especialização. Universidade Estadual Paulista. Rio Claro: 2008. Disponível em: <<https://ib.rc.unesp.br/Home/Pesquisa58/CEIS-CentrodeEstudosdeInsetosSociais/t4-determinantes-e-gaps-da-qualidade-em-servicos-no-setor-de-controle-de-pragas-urbanas.pdf>>. Acesso em: 02 de fev. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Serviços**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **PESQUISA DE MARKETING: uma orientação aplicada**. 7 ed. Bookman. Porto Alegre, 2019.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **A Importância do Setor Terciário**. Brasília, 2018.

SEBRAE. **Engajamento dos Pequenos Negócios Brasileiros em Sustentabilidade e aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Cuiabá: Sebrae, 2018.

SHETH, Jagdish; SOBEL, Andrew. **Clientes para Toda Vida: Como Grandes Profissionais Desenvolvem Sólidos Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TOLEDO, José Carlos de *et al.* **Qualidade Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

VERGARA, S.; RODRIGUES, D.; TONET, H. **Excelência no atendimento ao cliente**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. **Excelência em Serviço**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ZEITHAML, V.; BITNER M. J.; GREMLER D.D. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 6 ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

# CAPÍTULO 9

## COMPORTAMENTO DE CONSUMO DIANTE DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL: UM ESTUDO ESTATÍSTICO ENTRE A GERAÇÃO Y E Z

*Data de aceite: 01/06/2021*

*Data de submissão: 05/03/2021*

### **Emerson de Souza Santos**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
São Carlos – SP  
<http://lattes.cnpq.br/2958975658005863>

### **Rafael de Almeida Martarello**

Universidade Virtual do Estado de São Paulo  
São Carlos – SP  
<http://lattes.cnpq.br/4801757769712185>

### **Rita de Cássia Arruda Fajardo**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
São Carlos  
<http://lattes.cnpq.br/9444050593360251>

**RESUMO:** Partindo da necessidade de mitigação de problemas sociais e ambientais, a Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE) pode ser compreendida como o atuar organizacional cujo objetivo consiste em contribuir com o progresso de ações éticas e/ou transparentes em favor da gestão ambiental e do desenvolvimento social. Diante do cenário empresarial de crescente demanda dos consumidores por atitudes sociais e produção sustentável, as empresas têm orientado uma parcela dos seus recursos para estas ações. Esta pesquisa objetivou identificar se as práticas socioambientais de consumo das Gerações Y e Z, diante da RSE, diferem entre

si. Para isso, foram empreendidas as pesquisas bibliográfica e documental, além de uma survey aplicada aos estudantes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), campus São Carlos. Para interpretação dos dados, foi realizado um teste estatístico bivariado. Após isto, foi aplicado o Teste de Levene para homogeneidade de variância e Teste T para igualdade de médias para amostras independentes. Os resultados mostram que ambas as gerações apresentam ações de conscientização socioambiental e demandam por condutas sociais e ambientais éticas, transparentes e responsáveis por parte das empresas. Além disso, quase na totalidade dos construtos, as gerações não apresentam diferenças significativas em suas condutas comportamentais, crenças e preocupações. As diferenças que se apresentaram nos construtos, colocam a Geração Y em um grau de consciência em RSE maior do que a Geração Z. Desta maneira, pode-se inferir que dada a importância da implementação dos elementos de RSE e as características de consumo das gerações estudadas, as práticas gerenciais podem desenvolver estratégias e ações de RSE similares para estes grupos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento do consumidor. Geração Y. Geração Z. Responsabilidade Socioambiental Empresarial.



## CONSUMER BEHAVIOUR IN THE FACE OF SOCIAL AND ENVIRONMENTAL CORPORATE RESPONSIBILITY: STATISTICAL STUDY BETWEEN GENERATION Y AND Z

**ABSTRACT:** Heading from the necessity of mitigating social and environmental problems, the Social and Environmental Corporate Responsibility may be understood as the organizational action oriented towards contributing with the progress of ethical and/or transparent actions in favor of environmental management and social development. Faced with the business scenario of increasing consumers' demand for social attitudes and for sustainable production, companies have been directing part of their resources for these actions. This paper aimed to identify if, faced with Social and Environmental Corporate Responsibility, Generation Y and Z sustainable practices of consumption differ from each other. In order to do so, a bibliographic and documentary research was made, and a survey was applied to the students of the Federal Institute of Education, Science and Technology of São Paulo (IFSP), in São Carlos. For the data analysis, first, a bivariate analysis was made and, after, the Levene's Test for homogeneity of variance, and the independent samples T Test. The results show that both generations present social and environmental awareness actions and demand for social conducts that involve ethical, transparent and responsible action from companies. Moreover, in almost all constructs, the generations do not present significant differences in their behavioral conduct, beliefs and concerns. The differences that were presented in the constructs have put Generation Y in a higher degree of Social and Environmental Corporate Responsibility awareness comparing to Generation Z. Thus, we may infer that, given the importance of implementing Social and Environmental Corporate Responsibility's elements and the consumption characteristics of the studied generations, management practices may develop similar strategies of Social and Environmental Corporate Responsibility's for these two groups.

**KEYWORDS:** Customer behaviour. Generation Y. Generation Z. Social and Environmental Corporate Responsibility.

### 1 | INTRODUÇÃO

Em cenários competitivos, posicionar uma oferta mercadológica diferente dos demais concorrentes pode resultar em vantagens. Diante da competitividade, a adesão do marketing consolidou-se como o processo de gerenciamento responsável por identificar, analisar e atender ações necessárias que proporcionem o suprimento das necessidades dos consumidores, possibilitando, conseqüentemente, a captação vantajosa de potenciais clientes para as organizações.

O marketing tem como finalidade proporcionar não só o aumento das vendas e, conseqüentemente, a lucratividade, como também a fidelização de clientes, mediante as ações mercadológicas competitivas. Materialmente, ele refere-se aos processos nos quais as ações são direcionadas para o público-alvo de modo a possibilitar o comportamento de consumo, bem como a efetividade de uma promoção bem-sucedida, capaz de proporcionar o lucro para as organizações (SANTOS, 2019).

As iniciativas de marketing social apontadas no modelo conceitual teórico de ações necessárias para suprir uma demanda de um público-alvo específico, caracterizados por um conjunto de consumidores dados como socioambientalmente responsáveis, apresentam a validade do pressuposto competitivo. Para Lazer (1969), o marketing não consiste somente em números e retorno de lucro, mas também no desenvolvimento e na promoção do bem-estar social e sustentável. Portanto, o desenvolvimento organizacional está pautado na apresentação do suprimento das necessidades dos consumidores para além do consumo.

Desta forma, emerge o conceito de Responsabilidade Socioambiental Empresarial. Para Dias (2011), RSE pode ser compreendida como o atuar corporativo que excede a oferta de mercado, marcada pelo modo de empresas adotarem formas de gestão mais sustentáveis em busca de minimizar os problemas sociais e ambientais da atualidade.

O pós-revolução industrial, quanto ao consumismo, ficou pautado no atual modo de pensar e agir sobre o despautério dos problemas das condutas capitalistas e sobre as consequências causadas à sociedade e ao meio ambiente. Esse comportamento reflete-se nas grandes mudanças do hábito de consumo das gerações, principalmente nos indivíduos pertencentes às Gerações Y e Z, que devido suas grandes exigências da validade dos aspectos naturais, sociais e legais, exigem que as ofertas supram seus desejos de consumo, da mesma forma que demandam produtos e serviços caracterizados por aspectos que proporcionem menos impactos ao desenvolvimento social e ambiental.

Os *millennials* ou nomeados de Geração Y, correspondem àqueles nascidos a partir de 1979 até 1994. Estes indivíduos cuja aparição encontrou-se em um ambiente de alto crescimento econômico e tecnológico, compreendem àqueles que sempre tiveram suas necessidades e desejos realizados, quando se refere ao poder de alto consumismo. (MCCRINDLE; WOLFINGER, 2014).

No entanto, ainda assim, estes apresentam grandes preocupações e conscientização sobre os impactos do exorbitante consumo e manifestações de ações cautelosas sobre o resultado negativo que o exagerado consumo causa à sociedade e ao meio ambiente, preocupando-se com questões ambientais, desenvolvimento sustentável e conscientização social (KOTLER; KELLER, 2012; MCCRINDLE; WOLFINGER, 2014; INDALÉCIO, 2015).

A Geração Z, por sua vez, é composta por indivíduos nascidos a partir de 1995 até 2009 (MCCRINDLE; WOLFINGER, 2014). Estes indivíduos têm seu desenvolvimento marcado pela presença da tecnologia digital, globalmente interligada e com alto grau de compartilhamento de informação.

Tal como a Geração Y, segundo Mccrindle e Wolfinger (2014), a Geração Z demonstra comportamento politicamente, socialmente e ambientalmente responsável e apresenta manifestação no que se refere aos impactos do consumo exagerado, bem como o desenvolvimento de aspirações pautadas em questões e ações economicamente e socioambientalmente sustentáveis.

Com base nas ideias supracitadas e com a finalidade de entender a percepção

e o comportamento de consumo dos indivíduos pertencentes à Geração Y e à Geração Z, no que diz respeito à responsabilidade social e ambiental das organizações, esta pesquisa possui como problema levantado a seguinte questão: dentro das condutas de consumo consciente e das responsabilidades socioambientais das organizações, quais as divergências e semelhanças no comportamento de consumo das Gerações Y e Z? Partindo da hipótese que ambas as gerações não possuem divergências comportamentais.

Desta forma, esta pesquisa possui como principal objetivo analisar se os dois grupos de gerações diferem entre si ao que diz respeito ao comportamento de consumo diante da Responsabilidade Socioambiental Empresarial.

## 2 | METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva de natureza aplicada e possui predominantemente análise quantitativa para o estabelecimento de relações entre as variáveis. Para esta pesquisa, realizou-se um estudo bibliográfico sobre Responsabilidade Socioambiental Empresarial, consumo consciente, Geração Y e Geração Z, além de pesquisa documental para obtenção de informações sobre o público a ser amostrado.

O público-alvo escolhido para o estudo de caso se constitui nos estudantes do ensino superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, campus São Carlos. O universo da pesquisa é composto por universitários dos cursos superiores: Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas (ADS), Tecnologia em Manutenção de Aeronaves (TMA) e Tecnologia em Processos Gerenciais (TPG) do IFSP – São Carlos. pertencentes às Gerações Y e Z.

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário estruturado com escalas de modo a possibilitar a captação dos aspectos de consumo socioambientalmente responsável e de conhecimento sobre RSE. O questionário foi feito anonimamente, por meio de uma survey. Os temas abordados trataram de assuntos como: desenvolvimento social e/ou ambiental; consumo consciente; equidade para grupos em vulnerabilidade social e comportamento ético/transparente entre empresas, consumidores e stakeholders.

O questionário foi dividido em três blocos, o primeiro bloco foi composto por perguntas cujo tema constituiu-se para obtenção de dados sociodemográficos. O segundo e o terceiro bloco foram caracterizados por escalas intervalares de modo a medirem a diferença absolutas entre os pontos de escala em cada questão (HAIR *et al.*, 2014), continham dezenove questões no total. No segundo bloco, as questões apresentadas foram elaboradas de modo a mensurar a concepção dos indivíduos sobre o tema deste estudo. Além disso, para o bloco três, foram apresentadas questões afirmativas sobre decisões e comportamento de consumo dos indivíduos analisados.

O poder discriminatório de respostas dadas por cada participante da pesquisa foi obtido por meio de uma escala semelhante à Escala Likert, cuja variação ocorria de 1

(discordo plenamente), 2 (discordo), 3 (indiferente ou neutro), 4 (concordo) ou 5 (concordo plenamente). As variáveis/descriptores de escala utilizados encontram-se no Quadro 1.

Variável	1	2	3	4	5
1- As pessoas deveriam estar mais preocupadas em reduzir os impactos socioambientais de consumo.	1	2	3	4	5
2- As pessoas devem diminuir o consumo de produtos, de modo que possibilitem o desenvolvimento sustentável.	1	2	3	4	5
3-Concordo que os consumidores devem ser obrigados a pagar preços mais elevados para os produtos que poluem o meio ambiente.	1	2	3	4	5
4-Todos os consumidores devem estar interessados nas consequências ambientais e sociais dos produtos que compram.	1	2	3	4	5
5- Produtos que causam grandes danos ao meio ambiente devem ter altos tributos	1	2	3	4	5
6- Propagandas e comerciais devem mencionar conteúdos que possibilitem mudanças sociais por meio do marketing social.	1	2	3	4	5
7- Eu raramente me preocupo com os efeitos que as condutas empresariais causam sobre a sociedade e meio ambiente.	1	2	3	4	5
8- Efetuei ou já efetuei minhas decisões de consumo baseados em produtos/serviços que possibilitam menos impactos ambientais e sociais.	1	2	3	4	5
9- Efetuei ou já efetuei minhas decisões de compra baseados na Responsabilidade Socioambiental que a empresa já desenvolveu ou desenvolve.	1	2	3	4	5
10- Torno-me cliente de empresas que possuem projetos sociais e/ou ambientais.	1	2	3	4	5
11- Não compro/evito comprar produtos/serviços de empresas com histórico de impactos sociais e ambientais negativos.	1	2	3	4	5
12- Já me esforcei ou já realizei uma decisão de não-consumo por conta de condutas de empresas incompatíveis com a responsabilidade socioambiental.	1	2	3	4	5
13- Prezo por consumir produtos/serviços de empresas que apresentam equidade para grupos em desvantagem (mulheres, portadores de deficiências, minorias visíveis).	1	2	3	4	5
14- Prezo por consumir produtos/serviços de empresas com práticas de operação e de mercado consideradas leais, éticas e justas.	1	2	3	4	5
15- Enquanto consumidor, dou preferência às empresas que apresentem tratamento justo entre administradores, proprietários e força de trabalho; segurança e estabilidade no emprego.	1	2	3	4	5
16- Reconheço minha valorização/admiração por empresas que demonstram cuidados com a saúde, segurança, condições de trabalho e empregabilidade.	1	2	3	4	5
17- Reconheço que compro ou compraria produtos/serviços de empresas que apresentam a valorização da diversidade e possui compromisso com a promoção da equidade racial.	1	2	3	4	5
18- Reconheço minha valorização/admiração por empresas que demonstram responsabilidade com desenvolvimento sustentável, compromisso com a melhoria da qualidade ambiental, educação e conscientização ambiental.	1	2	3	4	5

19- Valorizo empresas que contribuem com a construção de uma sociedade ética e transparente com influência social positiva tornando-me cliente.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Quadro 1 - Questionário RSE

Fonte: Santos (2020)

Para interpretação dos dados, foi realizado um teste estatístico bivariado para comparar os dois grupos e verificar se existe diferença entre as gerações (Tabela Cruzada). Após isto, foi necessário verificar se a média de resposta encontrada tem significância estatística para afirmar a diferença. A técnica estatística usada foi o Teste Levene e Teste T para Amostras Independentes. Para o desenvolvimento consistente de estudo, a pesquisa parte da hipótese de que as preferências e comportamento de consumo em RSE de ambas gerações, Gerações Y e Z, não diferem entre si, isto é, são iguais.

### 3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram coletados 291 questionários, conforme demonstra a Tabela 1, sendo 90 (30,92%) indivíduos pertencentes à Geração Y e 201 (69,08%) pertencentes à Geração Z.

Gênero	Gerações		Total
	Y	Z	
Masculino	74	143	217
Feminino	16	57	73
Não Binário	-	1	1
<b>Total</b>	90	201	291
<b>% Total</b>	30,92%	69,07%	100%

Tabela 1 - Descrição da amostra por gênero

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

De modo a demonstrar a interpretação das variáveis no que se refere às ações de consumo das Gerações Y e Z, obteve-se os dados do questionário respondido. Com base nos 291 questionários aplicados, o resultado de resposta que resume as médias de cada variável analisada é apresentado na Tabela 2, contendo as Questões (Variáveis), o número de elementos entrevistados (N), a média da resposta e o desvio padrão.

Variável	Geração	N	Média	Desvio Padrão
Q1	Y	90	4.489	0.824
	Z	201	4.507	0.788
Q2	Y	90	4.056	1.053
	Z	201	3.856	1.036
Q3	Y	90	3.033	1.378
	Z	201	3.269	1.248
Q4	Y	90	4.067	1.288
	Z	201	4.179	0.963
Q5	Y	90	3.789	1.320
	Z	201	3.751	1.170
Q6	Y	90	3.922	1.183
	Z	201	4.055	0.955
Q7	Y	90	2.600	1.159
	Z	201	2.532	1.063
Q8	Y	90	3.700	1.106
	Z	201	3.303	1.115
Q9	Y	90	3.389	1.177
	Z	201	3.194	1.085
Q10	Y	90	3.411	1.037
	Z	201	3.333	1.050
Q11	Y	90	3.578	1.038
	Z	201	3.209	1.080
Q12	Y	90	3.356	1.174
	Z	201	3.184	1.035
Q13	Y	90	3.467	1.134
	Z	201	3.537	1.072
Q14	Y	90	3.911	0.932
	Z	201	3.881	0.816
Q15	Y	90	4.089	3.252
	Z	201	3.826	0.903
Q16	Y	90	4.033	1.033
	Z	201	4.085	0.823

<b>Q17</b>	Y	90	<b>3.956</b>	1.101
	Z	201	<b>3.980</b>	0.933
<b>Q18</b>	Y	90	<b>4.144</b>	1.076
	Z	201	<b>4.000</b>	0.906
<b>Q19</b>	Y	90	<b>4.011</b>	1.065
	Z	201	<b>4.025</b>	0.930

Tabela 2 - Tabela Cruzada

Fonte: Elaborado pelos autores (2020), a partir do uso do PSPP

Avaliadas no contexto teórico e no padrão de respostas obtidas, pode-se inferir que as médias analisadas das variáveis Q1, Q2, Q4, Q5, Q6, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18 e Q19, cujas composições encontram-se na análise comportamental individual de consumidores responsáveis, e nas semelhanças das Gerações Y e Z, apresentam concordância ou concordância plena com a conscientização e preocupação quanto aos impactos negativos que o comportamento de consumo exagerado causa à sociedade e ao meio ambiente. As gerações demandam mudanças sociais e ambientais por meio da diminuição/eliminação do exagerado consumo, e valorizam empresas que apresentam ações éticas, transparentes e responsáveis que possibilitam a redução ou a eliminação de ações que causam impactos negativos à sociedade e ao meio ambiente.

Por outro lado, para as variáveis Q3, Q7, Q9, Q10, e Q12, os resultados obtidos foram neutros ou indiferentes, no que versa a efetuação ou decisão de compra baseada apenas na RSE que as empresas já desenvolveram ou desenvolvem e quanto a pagar preços mais elevados para os produtos que poluem o meio ambiente. Ambas gerações possuem neutralidade referente aos aspectos apresentados nessas variáveis.

No que se refere às variáveis Q8, Q11 e Q13, para Q8 e Q11 quanto à ação de consumo apoiado em produtos e/ou serviços que contribuam para a diminuição de impactos socioambientais maléficos, e no que se refere a não compra de produtos/serviços de empresas com histórico negativo, respectivamente, a Geração Y apresentou concordância com a afirmativa, diferente da Geração Z, que apresentou comportamento de neutralidade em ambas as variáveis. Para Q13, que versa sobre o consumo de mercadorias de empresas que apresentam equidade para grupos em desvantagem social, a Geração Y apresentou neutralidade em seu comportamento e a Geração Z demonstrou concordância com a afirmativa.

#### 4 | TESTE DE LEVENE E TESTE T

O nível médio em um primeiro momento pode apontar uma superficial interpretação para a invalidade e/ou validade de diferença das hipóteses. No entanto, para o êxito

de verificação, a análise foi concentrada na confiabilidade destes achados por meio da média amostral e do erro padrão, para assim apontar se os resultados das médias foram significativamente diferentes ou semelhantes, presentes no Quadro 2.

Além disso, para analisar as semelhanças e as divergências do comportamento de consumo das Gerações Y e Z, acerca do já realizado teste estatístico bivariado para comparar os dois grupos de gerações (Tabela Cruzada), foi verificado se a média encontrada possui significância estatística para afirmar a hipótese. A técnica estatística usada foi o Teste Levene e Teste T para Amostras Independentes. No Quadro 2, são apresentados os valores do teste de Levene e do Teste T.

O teste de Levene permite a averiguação da homogeneidade das variâncias. Para validação das sentenças, utilizou-se, como nível de significância, 5%, para rejeição da variável dada como nula ou válida.

Para interpretar os dados, notou-se o Sig. Também nomeado de P-value de cada variável (Quadro 2). Estes são dados pelo Teste de Levene. Posteriormente, observou-se, no teste T (Quadro 2), o Sig. (2-tailed) ou também nomeado de p-value bicaudal, que possui dois resultados. Se o Sig. da Variável dado pelo Teste de Levene for  $> 0,05$ , verifica-se o primeiro resultado do Sig. (2-tailed), caso contrário, se Sig.  $< 0,05$ , verifica-se o segundo resultado do Sig. (2-tailed). Portanto, considerou-se que para Sig. 2-Tailed  $< 0,05$  rejeita-se a hipótese nula ( $H_0$ ) de igualdade das médias dos dois grupos.

Assim, rejeitou-se que o padrão de resposta de ambas as gerações é divergente ( $H_0$  nula) quando o valor do Sig./P-value for inferior a 0,05. Para valores acima de 0,05, a hipótese é dada como não rejeitada, sendo, portanto, válida.

Por exemplo, na Variável 1, o Sig do Teste de Levene é maior do que 0,05, pois ele é de 0,534. Desta maneira, utiliza-se o número do primeiro resultado do Sig. (2-Tailed), que é 0,855. Este valor de 0,855 é maior que 0,05. Assim, pode-se concluir, que a hipótese não está errada e que não há diferença significativa entre as médias dos dois grupos analisados.

No total, duas questões apresentaram divergências estatísticas nos padrões de respostas homogêneas obtidas. O resultado é apresentado no Quadro 2, que contém, inicialmente, a questão apresentada no questionário aplicado, e posteriormente, o resultado do Teste de Levene e do Teste de Amostras Independentes (Teste T). Por fim, apresenta-se os resultados do padrão de respostas das Gerações Y e Z, e se as hipóteses obtidas foram dadas como Rejeitadas ou Não Rejeitadas.



Variável	Sig./P-value	Sig.(2-tailed) p-value bicaudal	Hipótese
Q1 - As pessoas deveriam estar mais preocupadas em reduzir os impactos socioambientais de consumo.	0,544	0,855	Não Rejeitado
		0,857	
Q2 - As pessoas devem diminuir o consumo de produtos, de modo que possibilitem o desenvolvimento sustentável.	0,955	0,131	Não Rejeitado
		0,135	
Q3 - Concordo que os consumidores devem ser obrigados a pagar preços mais elevados para os produtos que poluem o meio ambiente.	0,146	0,151	Não Rejeitado
		0,168	
Q4 - Todos os consumidores devem estar interessados nas consequências ambientais e sociais dos produtos que compram.	0,120	0,410	Não Rejeitado
		0,460	
Q5 - Produtos que causam grandes danos ao meio ambiente devem ter altos tributos.	0,323	0,808	Não Rejeitado
		0,816	
Q6 - Propagandas e comerciais devem mencionar conteúdos que possibilitem mudanças sociais por meio do marketing social.	0,008	0,311	Não Rejeitado
		0,351	
Q7 - Eu raramente me preocupo com os efeitos que as condutas empresariais causam sobre a sociedade e meio ambiente.	0,267	0,626	Não Rejeitado
		0,638	
Q8 - Efetuei ou já efetuei minhas decisões de consumo, baseado em produtos/serviços que possibilitam menos impactos ambientais e sociais.	0,630	0,005	Rejeitado
		0,005	
Q9 - Efetuei ou já efetuei minhas decisões de compra baseados na Responsabilidade Socioambiental que a empresa já desenvolveu ou desenvolve.	0,153	0,169	Não Rejeitado
		0,183	
Q10 - Torno-me cliente de empresas que possuem projetos sociais e/ou ambientais.	0,813	0,558	Não Rejeitado
		0,557	
Q11 - Não compro/evito comprar produtos/serviços de empresas com histórico de impactos sociais e ambientais negativos.	0,912	0,007	Rejeitado
		0,006	
Q12 - Já me esforcei para/ou já realizei uma decisão de não-consumo por conta de condutas de empresas incompatíveis com a responsabilidade socioambiental.	0,064	0,211	Não Rejeitado
		0,234	
Q13 - Preço por consumir produtos/serviços de empresas que apresentem equidade para grupos em desvantagem (mulheres, portadores de deficiências, minorias visíveis).	0,543	0,610	Não Rejeitado
		0,618	
Q14 - Preço por consumir produtos/serviços de empresas com práticas de operação e de mercado consideradas leais, éticas e justas.	0,342	0,778	Não Rejeitado
		0,789	
Q15 - Enquanto consumidor, dou preferência às empresas que apresentem tratamento justo entre administradores, proprietários e força de trabalho.	0,068	0,290	Não Rejeitado
		0,452	
Q16 - Reconheço minha valorização/admiração por empresas que demonstram cuidados com a saúde, segurança, condições de trabalho e empregabilidade.	0,112	0,651	Não Rejeitado
		0,678	

Q17 - Reconheço que compro ou compraria produtos/ serviços de empresas que apresentam a valorização da diversidade e possuem compromisso com a promoção da equidade racial.	0,052	0,845	Não Rejeitado
		0,854	
Q18 - Reconheço minha valorização/admiração por empresas que demonstram responsabilidade com desenvolvimento sustentável, compromisso com a melhoria da qualidade ambiental, educação e conscientização ambiental.	0,210	0,237	Não Rejeitado
		0,269	
Q19 - Valorizo empresas que contribuem com a construção de uma sociedade justa e transparente, com influência social positiva, tornando-me cliente.	0,841	0,911	Não Rejeitado
		0,916	

Quadro 2 - Validação de Hipótese das Amostras

Fonte: Elaborado pelos autores (2020), a partir do uso do PSPP

Para as afirmativas cujo padrão de resposta se encontrou divergente (Rejeitadas) para ambas as gerações, foi possível constatar que a Geração Y apresentou um grau de comportamento de consumo consciente mais elevado em comparação a Geração Z, no que diz respeito, não só nas escolhas de consumo mediante produtos e serviços que possibilitam menos impactos ambientais e sociais, como também a não compra em empresas com histórico de agravamentos sociais e ambientais.

As questões que apresentam homogeneidade no padrão de resposta declaram que as Gerações Y e Z, apresentam condutas responsáveis no comportamento de consumo quanto à responsabilidade socioambiental e dão valorização às empresas que apresentam RSE e que tais ações não se diferem em ambas as gerações. Portanto, pode-se inferir que as Gerações Y e Z apresentam apreensões com os efeitos socioambientais negativos obtidos pelo alto consumo exagerado e impactos empresariais à sociedade e ao meio ambiente; tendem a promover desenvolvimento socioambiental; reconhecem empresas que demonstram práticas organizacionais considerados responsáveis e apresentam responsabilidade e medidas que proporcionam o desenvolvimento social e sustentável.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresentou a descrição da percepção comportamental de consumo responsável das Gerações Y e Z diante da responsabilidade socioambiental das empresas, assim como a identificação de semelhanças e divergências nas ações de consumo dos dois grupos.

Partindo do pressuposto comportamental que as preferências e comportamento de consumo em RSE da Geração Y e da Geração Z não diferem entre si, pode-se concluir, após o tratamento estatístico, que esta hipótese se confirma, uma vez que as duas gerações apresentam grandes semelhanças comportamentais, embora haja uma divergência em duas ações de comportamento de consumo.

Além disto, ambas as gerações em questão apontam que valorizam e tendem a valorizar organizações que apresentam ações de responsabilidade socioambiental com práticas éticas e transparentes, no que diz respeito a promoção do desenvolvimento social e ambiental. Além disso, preocupam-se com o impacto negativo que o consumo causa e pode causar no meio socioambiental, caracterizando, deste modo, comportamento de consumidores responsáveis. Estes indivíduos da Geração Y e Z, por sua vez, demandam a oferta de produtos/serviços/ações para além da satisfação das necessidades e desejos supérfluos, mas, ainda assim, possuem neutralidade comportamental quanto a tornarem-se clientes fiéis ou efetuarem o consumo criterioso em empresas socioambientalmente responsáveis.

Os achados das hipóteses rejeitadas possibilitam a compreensão individual de cada geração. A Geração Y, por sua vez, apresentou total concordância quanto a evitar o consumo de produtos/serviços de empresas que possuem histórico de impactos sociais negativos. Esta apresenta grandes preocupações e conscientização sobre o resultado negativo que as empresas causam à sociedade e ao meio ambiente. Por outro lado, a Geração Z apresentou comportamento de neutralidade em relação a essas ações. Assim, o comportamento de consumo responsável da Geração Y encontra-se mais evidente e em conformidade com o consumo consciente, haja vista a indiferença comportamental da Geração Z.

Conclui-se, portanto, que os grupos de Gerações analisadas emergem como um segmento de públicos-alvo que desperta relevância mercadológica para as organizações contemporâneas. As organizações que adotarem práticas gerenciais cujo princípio encontra-se no desenvolvimento social e/ou ambiental, atingirão resultados administrativos satisfatórios, e melhorarão a imagem organizacional diante dos consumidores. Para isso, as ações de marketing, assim como o progresso do marketing social, tornam-se ações necessárias para estas condutas. O desenvolvimento de RSE é uma estratégia importante a ser adotada pelas organizações, tendo em vista que suas ações possuem o objetivo de influenciar o comportamento dos consumidores das duas gerações, objetivando a melhoria, o bem-estar social, a captação e a fidelização de ambas as gerações.

Este estudo aplicado permite que tomadores de decisão organizacional possam empreender ações mais racionais de forma a considerar a grande semelhança do público-alvo pesquisado, assim como considerar os elementos tidos como divergentes. Sugere-se ainda, futuramente, a realização de estudos qualitativos acerca dos achados deste trabalho para o esclarecimento de elementos mais profundos.

## REFERÊNCIAS

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental - Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. 2 Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011. p. 159-160.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR JR, J. F.; CELSI, M. W.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. São Paulo: AMGH Editora, 2014.

INDALÉCIO, A. B. **Entre imigrantes e nativos digitais: a percepção docente sobre as novas tecnologias da informação e comunicação (NTIC) e o ensino da educação física**. 2015. 206 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. Ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

LAZER, W. Marketing Changing Social Relationships. **Journal of Marketing**, 33 (1): 3-9, Winter 1969.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MCCRINDLE, M.; WOLFINGER, E. **The ABC of XYZ: understanding the global generations**. Sydney: University of New South Wales Press Ltd., 2014. Disponível em: [https://www.academia.edu/35646276/The\\_ABC\\_of\\_XYZ\\_Mark\\_McCrimdle\\_PDF.pdf](https://www.academia.edu/35646276/The_ABC_of_XYZ_Mark_McCrimdle_PDF.pdf). Acesso em: 28 nov. 2019.

SANTOS; E. S. **Responsabilidade Socioambiental Empresarial como Moderadora no Comportamento de Consumo Da Geração Z**. 2019. Monografia (Tecnólogo em Processos Gerenciais) - Instituto Federal de São Paulo, São Carlos.

# CAPÍTULO 10

## A MARCA E A BIOMIMÉTICA - UMA ANÁLISE POR MEIO DA SEMIÓTICA PEIRCIANA DAS MARCAS DOS PARQUES ECOLÓGICOS DE MINAS GERAIS

Data de aceite: 01/06/2021

**Giovani Abrantes Flisch**

**Nicássia Feliciano Novôa**

**Hélder Antônio da Silva**

**Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira**

**RESUMO:** O presente estudo apresenta um diálogo entre a Biomimética e a Semiótica Peirciana no sentido de contribuir para o entendimento da marca como *locus* dotada de significados, principalmente para as unidades de conservação no Estado e Minas Gerais. Dessa forma, diante desse cenário é relevante promover uma reflexão sobre como a Biomimética se apresenta como uma importante ferramenta geradora de significado e a Semiótica, mais precisamente a Teoria dos Signos de Chales Sanders Peirce, constitui uma importante técnica de análise e para o entendimento do significado através da comunicação entre o signo, o objeto e o interpretante. Portanto, o objetivo Geral desta pesquisa visa mapear os parques existentes como áreas protegidas no Estado de Minas Gerais, para identificar as suas Logomarcas com a finalidade de gerar um *corpus* de texto como base para realização da análise semiótica no Modelo Peirciano, numa abordagem biomimética, para apresentar os significados que emergem desses símbolos. A metodologia utilizada se baseia no método de análise semiótica de Peirce proposto por Santaella (2002). Foram

analisadas, assim, as logomarcas dos Parques Estaduais do Estado de Minas Gerais e seus potenciais comunicativos e contribuição para a criação de uma cultura de consumo baseada no turismo ecológico, sobre a ótica do referencial teórico abordado pela biomimética. Sendo assim, os resultados demonstraram que a manifestação da Biomimética nos elementos signicos que compõe suas logomarcas é maior, mas ao comparar os resultados encontrados, pode-se perceber que embora a biomimética seja uma rica fonte de signos geradores de significados, as possibilidades ainda são pouco exploradas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marcas; CCT, Biomimética; Semiótica Peirciana, Parques Ecológicos

**ABSTRACT:** The present study presents a dialogue between Biomimetics and Semiotics Peirciana in order to contribute to the understanding of the brand as a locus endowed with meanings, mainly for conservation units in the State and Minas Gerais. Thus, in view of this scenario, it is relevant to promote a reflection on how Biomimetics presents itself as an important tool that generates meaning and Semiotics, more precisely Chales Sanders Peirce's Theory of Signs, constitutes an important analysis technique and for the understanding of meaning through the communication between the sign, the object and the interpretant. Therefore, the general objective of this research aims to map the existing parks as protected areas in the State of Minas Gerais, to identify their Logos with the purpose of generating a corpus of text as a basis for carrying out the semiotic analysis in the Peirciano Model, in a biomimetic approach,

to present the meanings that emerge from these symbols. The methodology used is based on Peirce's semiotic analysis method proposed by Santaella (2002). Thus, the logos of the State Parks of the State of Minas Gerais and their communicative potential and contribution to the creation of a consumer culture based on ecological tourism were analyzed, from the perspective of the theoretical framework addressed by biomimetics. Thus, the results showed that the manifestation of Biomimetics in the sign elements that make up their logos is greater, but when comparing the results found, it can be seen that although biomimetics is a rich source of meaning-generating signs, the possibilities are still little explored.

**KEYWORDS:** Brands; CCT, Biomimicry; Peirce's Semiotics, Ecological Parks.

## 1 | INTRODUÇÃO

De acordo com Bacha (2005) e Khauaja, Jorge e Perez (2007), a semiótica pode contribuir muito para o marketing e gestão de marcas, embora essa contribuição ainda seja pouco explorada e está sobre a influência da teoria do consumo cultural (CCT) vem despertando o interesse dos profissionais de marketing em criar significado para seus produtos na mente dos consumidores (SOUZA *et al.* 2013). Ainda segundo os autores, grandes empresas já despertaram seu interesse e investem em métodos de análise semiótica em suas estratégias de marketing, como desenvolvimento de marca, logomarca, produtos, embalagens rótulos, peças publicitárias, entre outras estratégias.

Perez (2007) reafirma o caráter da marca como signo e afirma que “A marca está internalizada na mente do consumidor que é, em primeira instância a mente interpretadora do signo que foi previamente determinada, ...” (PEREZ, 2007, p.1). Ainda de acordo com a autora, a relação triádica da semiótica acontece quando a marca age como signo, representando um objeto, que é o seu produto real ou potencial a uma mente interpretadora. A marca é, portanto, reforçada pela publicidade, criando nela um caráter simbólico, que muitas vezes possui caráter sígnico devido a sua repetição. Assim evidenciado, pode-se perceber que os estudos da semiótica podem ser uma ferramenta relevante na construção e análise de uma marca.

Frente a esse cenário das marcas, a inspiração da pesquisa se deu ao analisar o processo de construção das logomarcas dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 no Rio de Janeiro, que tiveram como fonte de criação as bases da abordagem da Biomimética para geração das suas respectivas logomarcas como signos geradores de significado. Elas foram criadas pela empresa Tátil, fundada pelo professor de Biomimética da PUC-RIO, Fred Gelli, sendo que as logomarcas apresentam elementos biomiméticos, que se relacionam semioticamente para gerar significado na mente do intérprete, evocando uma cultura, ou “espírito” dos jogos Olímpicos.

Por conseguinte, emerge o tema da Biomimética, que, de acordo com Queiroz *et al.* (2017) na visão de Janine Benyus, se expande cada vez mais entre as disciplinas, apresentando soluções e recursos, não só a níveis operacionais, mas também processuais

e criativos, que são amplamente aplicados no Marketing e que podem contribuir para a constituição de uma Marca dentro da visão dessa perspectiva. De acordo com Capra e Luisi (2014), é cada vez maior a necessidade de buscar métodos sustentáveis. Portanto, a Biomimética pode ser encarada como uma alternativa promissora como mentora dos processos criativos e criadora de significado tendo como base a natureza como fonte de inspiração e inovação.

Deste modo, a proposta do presente estudo, consiste em investigar como a comunicação entre Semiótica e Biomimética pode contribuir para a criação de uma logomarca significativa em Unidades de Conservação, que são geridas por órgãos públicos. Para isso foi analisado o corpus de logomarcas dos Parques Estaduais de Minas Gerais, por estes serem instituições que lidam diretamente com a natureza e com as experiências sensíveis por ela proporcionadas, afim de promover o ecoturismo. Sendo assim, os Parques Estaduais podem ser considerados organizações que possuem interesse na criação de uma cultura de preservação e sustentabilidade, que vai de encontro com os preceitos da Biomimética.

Portanto, diante do cenário apresentado, o objetivo Geral do presente estudo visa mapear os parques existentes como áreas protegidas no Estado de Minas Gerais, para identificar as suas Logomarcas com a finalidade de gerar um corpus de estudo como base para realização da análise semiótica no Modelo Peirciano, dentro da abordagem biomimética, para apresentar os significados que emergem desses símbolos.

Objetivos específicos: (i) apresentar a evolução histórica e os significados da biomimética e a sua relação com o Marketing e a marca; (ii) mostrar e descrever a semiótica de Peirce e as suas contribuições para analisar os significados dos símbolos; (iii) realizar o mapeamento dos parques estaduais de Minas Gerais para identificar aqueles que possuem Logomarca para construir o corpus da pesquisa e apresentar as principais características e o patrimônio cultural dessas unidades de preservação; (iv) aplicar o Modelo Peirciano para analisar os significados que emergem do corpus da pesquisa numa abordagem da biomimética, e; (v) apresentar os principais resultados e discussões que emergiram do presente estudo.

A relevância da pesquisa se dá devido a integração de dois temas estruturantes propostos, Semiótica e biomimética, que visa ponderar uma relação entre eles, para contribuir com o entendimento de significados através das logomarcas, levando em consideração a presença de elementos naturais da biomimética, representados semioticamente nas logomarcas das unidades e conservação no Estado de Minas Gerais. O estudo pode trazer á luz um debate para a academia, que visa integrar a Biomimética e as suas contribuições do Marketing que possa abraçar questões sobre a Marca aplicada em Unidades de Conservação.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Biomimética e a busca pela sustentabilidade

O termo Biomimética, surgiu etimologicamente através da junção das palavras “Bio” que significa vida, e “mimesis” que quer dizer “imitação”. O homem sempre procurou, ao longo de sua existência observar e aprender com a natureza. Muitas descobertas foram obtidas através da observação do comportamento ou mesmo da estrutura física de animais ou plantas. Segundo Queiroz et al. (2017, p 126) “O termo Biomimetics, do grego bios (vida) e mimesis (imitação), foi usado pela primeira vez pelo engenheiro biomédico Otto H. Schmitt na década de 1950, objetivando criar uma distinção da Biofísica”. Esse termo foi intensamente aplicado nas áreas biomédicas, sendo que o seu foco seria o desenvolvimento de pesquisas inspiradas nos processos, métodos e mecanismos da Natureza “com o objetivo de sintetizar produtos semelhantes através de mecanismos artificiais que imitam os naturais” (BUSHAN, 2009, p.1446 *apud* QUEIROZ *et al.*, 2017).

Em 1958 surge o termo Biônica (Bionics) criado por Jack Ellwood Steele, cunhado a partir da junção das palavras “Biology” cujo sentido é “estudo da vida” e “Technics” cujo sentido é, segundo Grumber (2011, p13) “A criação construtiva de produtos, dispositivos e processos usando os materiais e as forças da natureza, levando em conta as leis da natureza”. O termo Biônica é definido por Ellwood de acordo com Arruda (1994, p.19) como “Ciência dos sistemas em que o funcionamento é baseado nos sistemas naturais, ou que apresentam características específicas dos sistemas naturais, ou ainda que sejam análogos a estes” (*Apud* QUEIROZ *et al.*, 2017, p.126). A Biônica se tornou principalmente associada à robótica ou à substituição de membro ou partes de membros, por próteses artificiais (GRUBER, 2011).

Entre os anos de 1960 e 1970, surge através do New Alchemy Institute, com os pioneiros John Todd e Nancy Jack-Todd, uma nova perspectiva em relação ao design inspirado pela natureza, desta vez, salientando a importância de uma convivência equilibrada e sustentável entre a natureza e as atividades humanas, usando assim, a natureza como inspiração para as atividades humanas (WAHLS, 2006). Mais tarde, em 1997, o termo Biomimética ganhou novo impulso com a publicação do livro “Biomimicry: Innovation Inspired by Nature” da autora Janine Benyus, que, segundo Queiroz *et al.* (2017), procura contextualizar a Biomimética dentro das teorias da complexidade. De acordo com James Gleick em seu livro “Caos: A Criação de uma Nova Ciência” do ano de 1987, a teoria da complexidade foi desenvolvida através de avanços da física e da meteorologia, onde os cientistas climáticos, procuravam entender e prever as condições climáticas através da complexa relação entre os diversos fatores que, de alguma forma, poderiam exercer alguma influência sobre clima.

Janine Benyus propôs então, uma nova concepção a respeito da biomimética, usando a natureza como inspiração para as atividades humanas, de forma a considerar todas as



consequências resultantes dessas atividades em relação ao meio na qual estão inseridas, garantindo assim uma harmonização da parte com o todo, ou ainda, do homem com seu ecossistema (ALEXANDER, 1977). Segundo Janine, a natureza deve ser tratada como modelo, já que a vida se mantém de maneira sustentável por mais de 3,85 bilhões de anos, sendo, portanto, um modelo a ser seguido pelo homem, uma vez que “boa parte de nossos processos se sustentam em princípios contrários aos da natureza. Como se pudéssemos nos dissociar dela” (QUEIROZ *et al.*, 2017, p.130). A natureza como modelo poderia assim, servir como meio de tornar os projetos humanos mais eficientes, sustentáveis e éticos. No ano de 2005 Janine, juntamente com a Bióloga Dayana Baumeister e a empreendedora social Bryony Schwan co-fundaram o Biomimicry Institute<sup>1</sup>, afim de ampliar e disseminar os princípios e a educação biomimética.

Em 2014, com o objetivo de expandir o ensino superior da biomimética, e a pesquisa em ambientes acadêmicos no mundo, o B3.8 junto à Universidade do Arizona, lança o The Biomimicry Center. Os programas de treinamento da B3.8 ganham credibilidade e sua metodologia passa a ser introduzida em diversas disciplinas dentro da Universidade. Desde então as inovações continuaram a crescer, bem como o número de clientes. Em 2015 se formou a primeira turma de profissionais de Biomimética Certificada de 2013 a 2015, a primeira a graduar-se na Universidade Estadual do Arizona com mestrado em Biomimética. Enfim, o Biomimicry Institute 3.8 procura então, estabelecer modelos sistemáticos para coordenar as atividades humanas de modo a mantê-las em harmonia com a natureza, buscando otimizar as áreas de ação humana, de forma a criar soluções inovadoras e com respeito à vida de uma forma geral, não apenas pensando no produto ou nas marcas, mas também nas consequências geradas ao meio ambiente.

Assim, a biomimética atua levando em conta os chamados “Princípios da Vida”, que prezam pelo respeito a vida, as condições justas de trabalho e equipe, as relações com o ambiente externo, a revisão dos processos, entre outros. De acordo com Queiroz *et al.* (2017), o Biomimicry 3.8 trabalha com 6 princípios: (i) evoluir para sobreviver; (ii) ser eficiente; (iii) adaptar-se as condições de mudança; (iv) integrar conhecimento e crescimento; (v) ser atento e responsável as questões locais, e; (vi) usar química amigável à vida. Embora não exista ainda uma metodologia concreta da biomimética, devido à dificuldade de se estabelecer um método que se aplique as diversas áreas da atuação humana, o Biomimicry Institute 3.8 vem desenvolvendo propostas que visam sistematizar os processos, levando em conta a multidisciplinaridade e o equilíbrio entre essas disciplinas, buscando estabelecer uma comunicação harmônica entre as diferentes áreas do conhecimento. Para isso, Janine Benyus e seus colaboradores vêm criando métodos para contextualizar a Biomimética dentro de cada disciplina, propondo diretrizes de tomada de decisão e ajudando pessoas a adotarem a biomimética em seus projetos, incentivando o pensamento estratégico voltado

---

<sup>1</sup> Dados disponíveis em <https://biomimicry.net/history>, acessado em 08/04/2019.

para a biomimética, o chamado “Biomimicry Thinking”<sup>2</sup>.

Há ainda um grande número de exemplos de como a natureza pode ajudar o ser humano a melhorar seus processos, de acordo com Bushan Barat em “biomimetics: lessons from nature” (2009, p.1447). “Há um grande número de objetos, incluído bactérias, plantas, animais aquáticos e terrestres, e conchas, com propriedades de interesse comercial”. Pode-se concluir, portanto, que a biomimética ainda pode proporcionar avanços em diversas áreas de atividade, não só na engenharia, no design e para as teorias organizacionais, principalmente o Marketing, bem como aos processos, contribuindo para a melhoria dos mesmos, para que se possa criar um “mundo que funcione para todas as espécies, o tempo todo” tal como proposto pelo Biomimicry Institute<sup>3</sup>.

## 2.2 A semiótica peirciana

Charles Sanders Peirce (1839 –1914) foi, segundo Nöth (1995) o mais importante fundador da semiótica moderna. Segundo Santaella (1995), Peirce desde cedo se interessou pelo estudo da lógica e estudou intensivamente pensadores como Schile e Kant. Pierce logo ingressou no estudo da experiência, ou entidade experienciável, também denominada de fenômeno, que na definição, é tudo aquilo que pode vir à mente, não se limitando a algo que pode ser sentido, nem mesmo a algo que faça parte do mundo real.

Para Peirce, “Fenômeno é qualquer coisa que aparece à mente, seja ela meramente sonhada, imaginada, vislumbrada, alucinada (...) um devaneio, um cheiro, uma ideia geral e abstrata da ciência (...)” (Santaella, 1995, p.16). Os alicerces do estudo de Peirce estão na fenomenologia, que pode ser definida como “uma quase-ciência que investiga os modos como apreendemos qualquer coisa que aparece à nossa mente” (Santaella, 2002, p.2). Surgem então, com o objetivo de realizar o estudo das ideias, três ciências normativas: A estética, a ética e a lógica. A estética se dedica ao estudo das ideias, a ética se dedica ao estudo dos valores, e a lógica, por sua vez, se dedica ao estudo das normas. A semiótica, segundo Peirce, está associada ao princípio da lógica, que é, segundo Santaella (2002), a forma pela qual agimos razoavelmente, através do pensamento crítico. “A lógica é a ciência das leis necessárias do pensamento e das condições para se atingir a verdade” (Santaella, 2002, p.3). A semiótica, por sua vez, se divide em 3 ramos: (i) a gramática especulativa; (ii) a lógica crítica, e: (iii) a metodêutica ou retorica especulativa.

A gramática especulativa estuda os tipos de signo e as formas de pensamento que podem surgir através deles. A lógica crítica procura estudar os diferentes raciocínios ou argumentos, como a dedução, indução ou abdução, que são gerados pelos signos, e por último a metodêutica, que procura analisar os métodos que são criados por cada tipo de raciocínio. Os três ramos possuem entre si uma relação de dependência. “A lógica crítica está baseada na gramática especulativa e a metodêutica está baseada na

2 Dados disponíveis em <https://biomimicry.net/the-buzz/resources/designlens-biomimicry-thinking/>, acessado em 08/04/2019.

3 Disponível em <https://biomimicry.net/what-we-do/speakers-bureau/>, acessado em 27/04/2019.

lógica crítica” (Santaella, 2002 p.4). Mesmo admitindo que há infinitas particularidades em cada fenômeno, Peirce concluiu que existem 3 elementos universais presentes em todos os fenômenos que se apresentam à nossa percepção, chamados de Primeiridade, Secundidade e Terceiridade. A Primeiridade está associada ao acaso, à qualidade em sí, no sentimento de originalidade. A secundidade está ligada à ação e reação, à dualidade, ao momento presente, as ideias, as dúvidas, aos sentimentos de dependência e determinação, da relação entre um fenômeno e outro. A Terceiridade está relacionada à inteligência, à continuidade e ao crescimento (Santaella, 2002).

Entende-se por crescimento de um signo, sua capacidade de “aprendizagem autônoma” ao representar novos significados ou mudar significados antigos. De acordo com Nöth (2013, p.85), “Os signos e os sistemas de signos se adaptam melhor à finalidade de criar interpretantes”. Na relação triádica proposta por Peirce, onde o signo é a base da lógica dos processos dialéticos, a relação de continuidade e crescimento é própria da ação da Semiose, ou ainda, da capacidade que um signo tem de “gerar ou produzir e se desenvolver em um outro signo, este chamado de interpretante do primeiro” (Santaella, 1995 p.18).

Ao longo da história, houveram vários estudos relativos à semiótica, e com diferentes denominações. O termo deriva da palavra grega Seimíon, cujo significado é “Sinal” ou “Signo” (Nöth 1995). A semiótica aqui trabalhada, é a proposta por Charles Peirce, baseada na relação triádica entre Signo, objeto e interpretante. O conceito de signo surgiu ainda no período greco-romano, em obras de pensadores como Platão e Aristóteles. Aristóteles descreveu o signo como “uma premissa que conduz a uma conclusão” (Nöth 1995 p.29). Peirce porém foi além, ainda segundo Nöth (1995 p.62), Ele possuía uma visão “pansemiótica do universo”, pois para ele, não existem objetos não semióticos. Em outras palavras, para Peirce o mundo é composto por signos. Segundo Santaella (1995), Peirce apresentou inúmeras definições diferentes sobre o conceito de signos, o que mostra a dificuldade de se definir algo que abrange um amplo campo de aplicações possíveis, muitas vezes conceitos abstratos.

Uma definição bastante simplificada de signo, diria que signo é “algo que representa algo a alguém”. De acordo com Peirce, signo é algo que pode produzir uma ideia, um signo equivalente ou ainda mais desenvolvido. Desta forma, o signo é algo que representa um outro algo, que não ele próprio para um terceiro (interpretante). Um signo pode ser qualquer coisa, seja essa uma coisa existente ou não, já que pode incluir ideias concebidas através de identidades místicas, imaginárias ou ficcionais. O segundo ente presente nesta relação triádica é o objeto do signo. Signo é qualquer coisa que represente um objeto. O objeto por sua vez, é qualquer coisa que possa ser mencionada ou pensada (Santaella, 1995). Ou ainda, “aquilo que determina o signo, ao mesmo tempo que é aquilo que o signo, de alguma forma representa, revela ou torna manifesto” (Santaella, 1995 p.26).

Ainda de acordo com Santaella (1995), a definição de objeto dada por Peirce não

se limita ao significado comumente associado à palavra “objeto” como algo físico, tangível e real. A palavra objeto em questão, é advinda do termo “objectum”, utilizado nos estudos de psicologia no século XIII. Neste contexto, a palavra objeto, significa tudo aquilo que se manifesta à mente a partir de uma reação a algo mais ou menos real. Outra importante característica do objeto é a capacidade de vários objetos serem representados por um mesmo signo. Uma das citações apresentadas por Santaella (1995) traz um bom exemplo apresentado por Peirce, de como a palavra “cabo” pode representar diferentes objetos dependendo de seu contexto, como por exemplo um posto da hierarquia militar, um pedaço de terra que entra pelo mar, ou parte por onde se segura um objeto, dentre outros objetos possíveis de serem imaginados.

O terceiro elemento desta tríade é denominado interpretante. O interpretante é o efeito interpretativo que o signo produz, seja este um efeito real ou potencial, e não deve ser confundido com o termo intérprete. O processo do interpretante está além do intérprete. A interpretação é a definição do ato interpretativo realizado por um intérprete, ou seja, por uma mente singular. Já o interpretante é o efeito interpretativo gerado por intermédio do signo, em uma mente existencial ou potencial.

Segundo Santaella (1995 p. 23) “Fica a evidência de que o interpretante é algo criado pelo próprio signo, ou seja, “a relação deve consistir de um poder do signo para determinar algum interpretante, como sendo signo do mesmo objeto” (1542). Ou ainda “O interpretante é uma criatura do signo que não depende estritamente do modo como uma mente objetiva, singular possa a vir compreende-lo” (Santaella, 1995 p.85). O interpretante é, portanto, gerado por uma propriedade que o signo possui em si mesmo, independentemente de haver um ato interpretativo particular, nem mesmo um conjunto de interpretações.

De acordo com Santaella (1995) a relação entre esses três elementos (signo, objeto e interpretante) tendem a ser contínuas, se estendem ao infinito, uma vez que tudo que pode ser representado é, em si mesmo, de natureza representativa. Portanto, signo, objeto e interpretante, são elementos de natureza sígnica. A diferença entre eles está apenas na função lógica que cada elemento ocupa no processo.

Neto e Machado (2014) afirmam que Peirce criou alguns dos termos utilizados no estudo da semiótica, por acreditar que qualquer ramo da ciência necessita de um vocabulário próprio, que contenha termos próprios, que nomeiam ideias e processos, facilitando assim o estudo e a compreensão. Segundo Santaella (1995), Peirce considerou diversas modalidades sígnicas, algumas as quais nem ele próprio conseguiu definir de maneira conclusiva. Há, porém, algumas tricotomias mais conhecidas e fundamentais para a compreensão prática do processo dos signos. A primeira tricotomia corresponde à natureza do signo em si, e é dividida em: Quali-signos, sin-signos e legi-signos.

Conforme Santaella (1995), deve-se estar consciente do fato de que os signos, quando usados como ferramentas analíticas, não necessariamente pertencem exclusivamente a uma das tricotomias apresentadas e nem mesmo podem ser claramente

distinguidos. As distinções são características aproximadas e dependem do ponto de vista do analista em relação ao signo. Outra importante tricotomia trabalhada por Peirce, diz respeito às identidades semióticas que um signo pode ter em relação ao seu objeto. São elas: Ícone, Índice e Símbolo.

A relação entre signo e objeto é também relativa, conforme Santaella (2002 p.14) “Dependendo do fundamento, ou seja, da propriedade do signo que está sendo considerada será diferente a maneira como ele pode representar seu objeto”. Há ainda uma terceira tricotomia que relaciona. Há ainda Segundo Santaella (2002) outros três níveis de análise da relação entre signo e interpretante. Sendo classificados em interpretante imediato, dinâmico e final, sendo respectivamente considerados como possibilidade qualitativa abstrata, existência real e existência por influência de lei ou convenção (Campagno, 2009).

### **3 I METODOLOGIA**

Os parques que tiveram suas logomarcas analisadas foram encontrados no site do Instituto Estadual de Florestas (IEF), em uma lista de parques estaduais no Estado de Minas Gérias com infraestrutura para receber visitantes. As logomarcas e símbolos em questão, foram encontrados disponíveis em sites, redes sociais, ou qualquer outra plataforma oficial dos parques. A forma pela qual as logomarcas foram analisadas baseou-se no modelo de semiótica aplicada proposto por Santaella (2002), seguindo o modelo da análise semiótica de Peirce. Serão analisados, portanto, o movimento interno das mensagens presentes nas palavras, imagens e símbolos usados nas logomarcas, bem como a maneira como se relacionam, criando mensagens com diferentes níveis de interpretação: O da mensagem em sí, a referencialidade da mensagem, e a interpretação da mensagem. Assim como explicitado por Santaella (2002), cumpre ressaltar que nem todas as análises apresentam precisamente o roteiro de análise, sendo assim, em algumas análises os conceitos podem ser aplicados de forma mais livre.

#### **3.1 Método de análise**

A primeira etapa para analisar um fenômeno semioticamente, segundo Santaella (2002) é a contemplação do fenômeno. “Contemplar, então discriminar e, por fim, generalizar em correspondência com as categorias da primeiridade, secundidade e terceiridade” (Santaella, 2002, p.29). A primeira percepção que devemos ter de um signo é puramente sensorial, enxergar seu caráter de quali-signo, considerando apenas suas qualidades. Ou possibilidade qualitativa.

A segunda etapa consiste na percepção da singularidade do signo, saber diferenciar o signo no contexto ao qual ele pertence. “Aqui trata-se de estar atento para a dimensão de sin-signo do fenômeno, para o modo como sua singularidade se delineia no seu aqui e agora” (Santaella, 2002 p.31). É a característica de um fenômeno que nos permite diferencia-lo de outros fenômenos semelhantes. O terceiro passo, por sua vez, consiste

em considerar as características de legi-signo do fenômeno, buscando extrair o geral do particular. Segundo Santaella (2002) para se estabelecer uma lei que rege um signo, deve-se procurar as regularidades presentes no signo, ou seja, aquilo que os caracterizam como pertencentes a uma determinada classe de fenômenos. Após analisar o signo em relação a si mesmo, a próxima etapa é analisar a relação do signo com seu objeto, para identificar o que ele representa, a que se aplica, ao que se refere (Santaella, 2002). Para isso devemos considerar que o signo possui dois objetos, objeto imediato e o objeto dinâmico.

O objeto imediato, de acordo com Santaella (2002 p.34) "... é o modo pelo qual aquilo que o signo representa está, de alguma maneira e em alguma medida, presente no próprio signo". O objeto imediato é, portanto, a "parte do objeto" que está presente dentro do signo, nos formatos sígnicos trabalhados (quali-signos, sin-signos e legi-signos). O objeto dinâmico, determina o signo através da mediação do objeto imediato. Essa determinação, segundo Santaella (2002) ocorre através da forma como os signos se relacionam com seus objetos, ou seja, de forma icônica, indicial ou simbólica.

Por fim, é feita a análise do signo em relação ao seu interpretante. De acordo com Santaella (2002 p.37) "É só na relação com o interpretante que o signo completa sua ação como signo. É apenas nesse ponto que ele age efetivamente como signo". Assim como nas análises anteriores, a análise do signo em relação ao seu interpretante também se divide em três níveis de análise: Interpretante imediato, dinâmico e final.

O primeiro nível do interpretante, interpretante imediato, de acordo com Santaella (2002) está relacionado com ao potencial que o signo para produzir determinados efeitos que o signo tem para produzir determinados efeitos ao invés de outros, no primeiro momento interpretativo. São possibilidades interpretativas que permanecem latentes dentro de um signo, para que possam ser interpretados logicamente por um possível interprete em um ato interpretativo. Conforme Campagno (2009), é o potencial interpretativo presente no signo, antes de encontrar um interprete. A autora utiliza como exemplo um CD em uma loja, que possui um potencial para ser interpretado, antes mesmo de ser ouvido por um interpretante. Vale lembrar que no caso dos ícones, a interpretação é sempre aberta, pois as associações possíveis dependem das experiências do interprete. Os índices, diferentemente dos ícones, por apresentarem conexão dinâmica com seus objetos, diminuem as possibilidades de possíveis de interpretação. Os símbolos por sua vez, não possuem um limite em seu potencial interpretativo, uma vez que estão sempre crescendo e gerando novos interpretantes (Santaella, 2002).

O segundo nível do interpretante, o interpretante dinâmico, ocorre justamente no momento em que se analisa, como interpretantes, ou seja, como uma mente singular, de um interprete particular que analisa o processo de semiose. Deve-se considerar, conforme expressado por Santaella (2002) que sempre que se analisa, o analisador se coloca na posição do interpretante dinâmico. Cada sujeito é uma mente singular, e por isso passíveis de conclusões incompletas ou falíveis, assim sendo, o analisador deve-se empenhar para

que a sua análise seja a mais cuidadosa possível, tendo os conceitos e métodos de análise bem aplicados durante a análise. De acordo com Santaella (2002), o interpretante final não pode ser nunca alcançado por um interpretante singular. O interpretante final se refere ao limite ideal, porém inatingível, que os coletivos de interpretantes tendem.

## 4 | RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 Os parques, suas principais características e análises semióticas de suas logomarcas

Um Parque estadual é uma unidade de conservação de proteção integral, de posse e domínio público, que objetiva a preservação de ecossistemas naturais, possibilitando ainda a realização de pesquisas científicas, o desenvolvimento de atividades de educação e ambiental e consciência ecológica e a conservação de valores culturais, históricos e arqueológicos, além da realização de atividades recreativas e de turismo ecológico<sup>4</sup>.

A lista de parques Ecológicos com infraestrutura para receber visitantes, disponível no site do Instituto Estadual de Florestas, apresenta 11 Parques<sup>1</sup>: (i) Parque Estadual de Ibitipoca; (ii) Parque Estadual do Itacolomi; (iii) Parque Estadual da Nova Baden; (iv) Parque Estadual do Vale do Rio Doce; (v) Parque Estadual do Rio Preto; (vi) Parque Estadual da Serra do Brigadeiro; (vii) Parque Estadual Serra do Rola-Moça; (viii) Parque Estadual do Sumidouro; (ix) Parque Estadual Lapa Grande; (x) Parque Estadual Mata do Limoeiro, e; (xi) Parque Estadual do Pau Furado. Desta lista, o único parque do qual não foi possível identificar uma logomarca ou símbolo que o representasse foi o Parque Estadual Nova Baden, por isso, o mesmo não foi incluído no corpus da pesquisa. Dessa forma, a seguir apresenta-se cada parque com informações relevantes e cada uma de suas logomarcas que compõem o corpus o presente estudo.

#### 4.1.1 Parque Estadual de Ibitipoca



Figura 1: A Logomarca do Parque Estadual de Ibitipoca

Fonte: Disponível em: <https://www.facebook.com/ibitipocamg/>, Acessado em 15/06/2019

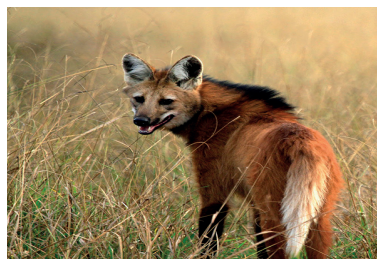


Figura 2: Lobo Guará Animal Símbolo do Parque Estadual de Ibitipoca

Fonte: Disponível em: <https://ibiti.com/pt/2017/06/15/lobo-guara-o-animal-simbolo-de-ibitipoca/>, Acessado em 02/07/2020

4 Disponível em: <http://www.ief.mg.gov.br/areas-protetidas/parques-estaduais>, acessado em 15/06/2019.

O Parque apresenta a logomarca evidenciada tanto em seu site<sup>5</sup> quanto em sua página oficial na rede social facebook<sup>6</sup>, o demonstra um certo esforço em manter a logomarca em evidência. A construção da logo apresenta características simples, apresentando de maneira icônica, ou seja, através de semelhança, a imagem de um lobo guará (Vide Figura 2). O animal, tido como símbolo do parque, tem poder de representar o parque quando analisado por um interpretante que conheça o contexto que o torna um signo com poder representativo. Neste caso o poder de significado do lobo-guará<sup>7</sup> é gerado pelo fato de este ser um animal ameaçado de extinção que pode ser encontrado na região do Parque de Ibitipoca, o que evoca um elemento único da fauna do Parque, bem como a importância de sua preservação.

#### 4.1.2 Parque Estadual do Itacolomi



Figura 3: A Logomarca do Parque Estadual de Itacolomi

Fonte: Disponível em: <https://www.facebook.com/parquedoitacolomi/> Acessado em 15/06/2019

A logomarca analisada pôde ser encontrada tanto nas redes sociais do parque<sup>8</sup>, como também no site de turismo da cidade de Ouro Preto<sup>9</sup>. O signo presente na logomarca se apresenta como um sin-signo simples, apresentando de maneira icônica, ou seja, um ícone que representa através de comparação e semelhança, a característica mais peculiar do relevo da serra do Itacolomi, extraindo assim a característica única do relevo local. A imagem acima, já apresenta a logomarca, junto ao seu objeto imediato. O objeto imediato, de acordo com Santaella (2002 p.34) “(...) é o modo pelo qual aquilo que o signo representa está, de alguma maneira e em alguma medida, presente no próprio signo”.

5 Disponível em: <http://www.ibitipoca.tur.br/>, acessado em 15/06/2019.

6 Disponível em: <http://www.facebook.com/ibitipocamg/>, acessado em 15/06/2019.

7 Disponível em: <http://ibiti.com/lobo-guara-o-animaisimbolo-de-ibitipoca/>, acessado em 15/06/2019.

8 Disponível em: <https://www.facebook.com/parquedoitacolomi/>, acessado em 15/06/2019.

9 Disponível em: <http://www.ouropreto.com.br/atrativos/ecoturismo/parques/parque-estadual-do-itacolomi>, acessado em 15/06/2019.



### 4.1.3 Parque Estadual do Rio Doce



Figura 4: A Logomarca do Parque Estadual do Rio Doce

Fonte: Disponível em: <https://www.facebook.com/ParqueEstadualdoRioDoce/photos/a.1060579310645085/2088762587826747/?type=3&theater>, adaptado, acessado em 17/06/2019.



Figura 5: Paisagem área do Parque Estadual do Rio Doce

Fonte: Disponível em: [https://www.facebook.com/ParqueEstadualRioDoce/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/ParqueEstadualRioDoce/?ref=br_rs), acessado em 17/06/2019.

Não foi possível identificar um site oficial do Parque. Podem ser encontradas, porém, duas páginas do Parque na rede social facebook, em nenhuma delas a logomarca ocupa lugar de destaque, o que demonstra uma falta de esforço para fixar a marca. A logomarca acima pôde ser encontrada diversas vezes junto à logo do IEF, em banners e posts oficiais do Parque. A logo apresenta sin-signos de cor azul e verde, representando as matas e os lagos, abundantes na região. A paisagem encontrada como perfil, nas duas redes sociais do Parque<sup>10</sup>, são a inspiração para a criação da logo. Ainda o formato da logo, faz alusão ao formato da Terra, provavelmente para evidenciar a importância e o interesse mundial da preservação das riquezas naturais do parque.

### 4.1.4 Parque Estadual do Rio Preto



Figura 6: Logomarca do Parque Estadual do Rio Preto

Fonte: Disponível em: <https://www.facebook.com/parquesaltojequitinhonha/>, acessado em 17/06/2019.



Figura 7: Paisagem do Parque Estadual do Rio Preto

Fonte: Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/57246643@N07/16021107467/in/photostream/>, adaptado, acessado em 17/06/2019.

<sup>10</sup> Disponíveis em: <https://www.facebook.com/ParqueEstadualdoRioDoce/> e [https://www.facebook.com/ParqueEstadualRioDoce/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/ParqueEstadualRioDoce/?ref=br_rs), acessados em 17/06/2019.

A logomarca encontrada em sua rede social, e também anúncios do Parque, possui design simples, com sin-signos de cores verdes, representando o relevo e vegetação do Parque, junto ao nome. Os sin-signos em questão, representam de maneira icônica (por semelhança) um ponto marcante da paisagem do Parque, conhecido como Morro dos Dois Irmãos<sup>11</sup>. A paisagem usada como modelo para a logo do Parque, portanto seu objeto imediato, apresenta características peculiares, como a simetria dos picos e a diferença da tonalidade de cores dependendo do ponto de vista do observador, e, por isso possui forte poder de representatividade. Embora a logo represente pouco em relação as experiências que o Parque pode proporcionar e pouco potencial interpretativo latente (Santaella, 2002), a sua simplicidade de formato e cores, a tornam fácil de ser fixada na mente do interpretante.

#### 4.1.5 Parque Estadual Serra o Brigadeiro



Figura 8: Logomarca do Parque Estadual da Serra do Brigadeiro

Fonte: Disponível em: [http://www.ief.mg.gov.br/images/stories/2019/UCs/PE\\_Brigadeiro/logo\\_Serra\\_Brigadeiro.jpg](http://www.ief.mg.gov.br/images/stories/2019/UCs/PE_Brigadeiro/logo_Serra_Brigadeiro.jpg), acessado em 20/06/2020.



Figura 9: Vista Parcial do Parque Estadual da Serra do Brigadeiro

Fonte: Disponível em: [http://www.ief.mg.gov.br/images/stories/2019/UCs/PE\\_Brigadeiro/Vista\\_Parcial\\_\\_Foto\\_Evandro\\_Rodney\\_13.JPG](http://www.ief.mg.gov.br/images/stories/2019/UCs/PE_Brigadeiro/Vista_Parcial__Foto_Evandro_Rodney_13.JPG), acessado em 20/06/2020.

No início da presente pesquisa, o Parque Estadual da Serra do Brigadeiro, não apresentava quase nenhum esforço para consolidação de sua marca. Até o ano de 2019 não foi possível identificar nenhum site oficial do parque, e até mesmo o perfil de sua rede social<sup>12</sup> era pouco informativo, não sendo possível afirmar com certeza se tratava de uma página administrada pelo parque. Contudo, em 2020 foi possível encontrar a logomarca no site do IEF – Instituto Estadual de Florestas apresentada na Figura 8. A imagem apresenta através de um ícone, uma casa antiga na vegetação. Para o interpretante que conheça o contexto da situação da casa, ele se torna um Sin-signo, ou seja, um signo que dentro de um contexto específico (singular), possui um significado que vai além dele próprio. Ou seja, neste contexto, a casa apresenta características únicas da construção no local, bem como a importância de sua preservação.

11 Disponível em: <https://idasbrasil.com.br/Morro+Dois+Irmaos/Sao+Goncalo+do+Rio+Preto/minas-gerais/atracao-turistica/701/g>, acessado em 17/06/2019

12 Disponível em: <https://www.facebook.com/circuito.serradobrigadeiro>, acessado em 17/06/2019.

A trilha, a casa e as montanhas, ou seja, a paisagem apresentada como destaque na logomarca, é o objeto imediato do signo, e tem possibilidade interpretativa imediata, ou ainda, segundo Santaella (2002), possui possibilidades interpretativas que permanecem latentes dentro do signo. A referência da região da casa pode ser encontrada também em local de destaque no Portal de Notícias da região da Serra do Brigadeiro<sup>13</sup>, bem como um animal, o macaco Muriquim muito presente nessa região. As imagens da casa e da trilha, bem como elementos da paisagem do Parque, se encontram no centro como destaque sobre fundo branco, símbolos da região da Serra do Brigadeiro.

#### 4.1.6 Parque Estadual da Serra do Rola Moça



Figura 10: Logomarca do Parque Estadual da Serra do Rola-Moça

Fonte: Disponível em: <https://www.facebook.com/serradorolamoca/>, acessado em 17/06/2019



Figura 11: Paisagem do Parque Estadual da Serra do Rola-Moça

Fonte: Disponível em: <http://revistasagarana.com.br/pelos-vaos-das-serras/>, acessado em 17/06/2019

A logo do Parque apresenta quali-signos de cores e formatos que representam o céu, o relevo, e, em destaque, uma árvore baixa de galhos retorcidos. O destaque da árvore se deve ao seu poder de representação da vegetação do Cerrado, presente no local, com a presença de árvores baixas, de galhos retorcidos e poucas folhas. A importância do Cerrado se faz pelo fato de ser um bioma rico e ameaçado<sup>14</sup>. A logo é provavelmente um ícone inspirado em uma das paisagens do parque, que quando observada de certo ângulo, deixa a árvore em posição de destaque.

<sup>13</sup> Disponível em: <https://www.serradobrigadeiro.com.br/post/2016/08/24/o-muriqui-da-serra-do-brigadeiro>, acessado em 17/06/2019.

<sup>14</sup> Disponível em: <http://www.biodiversitas.org.br/planosdemanejo/pesrm/regiao6.htm>, acessado em 17/06/2019

#### 4.1.7 Parque Estadual Sumidouro



Figura 12: Logomarca do Parque Estadual do Sumidouro

Fonte: Disponível em: <http://pesumidouro.blogspot.com/>, acessado em 17/06/2019

A logomarca ocupa lugar de destaque, tanto no site<sup>15</sup> quanto na rede social<sup>16</sup> do parque. Na logo é possível perceber quali-signos de formas e cores que remetem a um cervo, ou algum animal similar, uma folha, e um conjunto de semicírculos. O Parque explora, como principal atrativo, a presença de museus arqueológicos e de história natural, e, é neste contexto que se dá o significado de sua logomarca. Os signos presentes na logo são apresentados de maneira semelhante a arte rupestre, geralmente encontrada em paredes de cavernas. O cervo representa também, a fauna local, bem como a folha representa a vegetação. O conjunto de semicírculos por sua vez, exibe um caráter maior de sin-signo, já que fora de seu contexto não apresenta muito significado na mente do intérprete. Quando analisado dentro do contexto, pode ser interpretado como uma gruta, já que o parque explora seu grande sistema de grutas e galerias subterrâneas.

<sup>15</sup> Disponível em: <http://pesumidouro.blogspot.com/>, acessado em 17/06/2019

<sup>16</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/parquesumidouro/>, acessado em 17/06/2019

#### 4.1.8 Parque Estadual Lapa Grande



Figura 13: Logomarca do Parque Estadual da Lapa Grande

Fonte: Disponível em: <https://www.facebook.com/Parque-Estadual-da-Lapa-Grande-756572024357435/>, acessado em 17/06/2019.



Figura 14: Paisagem do Parque Estadual da Lapa Grande

Fonte: Disponível em: <https://www.facebook.com/Parque-Estadual-da-Lapa-Grande-756572024357435/>, acessado em 17/06/2019.

O Parque também apresenta um certo cuidado com sua marca, usando-a em suas publicações e a colocando em destaque em seu site<sup>17</sup> e rede social<sup>18</sup>. Na logo é apresentado através de sombras escuras, um conjunto de signos naturais como rochas e árvores. Nesta perspectiva, o observador tem a impressão de estar no ambiente escuro do interior de uma gruta, observando do interior para o exterior. Tal efeito é causado pelos quali-signos de cor, que dão a impressão de luz e sombra. Do “lado de fora” da gruta, pode-se identificar um ícone de pessoa, ou seja, um formato de sobra que, por semelhança, permite ao observador perceber uma pessoa no logo. Nela é possível identificar, através das características da roupa, bem como o boné, características associadas a um explorador, ou escoteiro. Tal impressão é reforçada pelo olhar do indivíduo, ligeiramente voltado para cima, avocando o sentimento de contemplação. A marca, portanto, representa bem as características do Parque, que utiliza de suas trilhas e grutas como atrativos. A inspiração para a logomarca surgiu a partir de um cenário real presente no parque, que funciona como seu objeto imediato:

<sup>17</sup> Disponível em: <https://pelapagrande.blogspot.com/>, acessado em 17/06/2019

<sup>18</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/Parque-Estadual-da-Lapa-Grande-756572024357435/>, acessado em 17/06/2019.

#### 4.1.9 Parque Estadual Mata do Limoeiro



Figura 15: Logomarca do Parque Estadual Mata do Limoeiro

Fonte: Disponível em: <https://www.facebook.com/ParqueEstadualMataDoLimoeiro/>, acessado em 17/06/2019.



Figura 16: Paisagem do Parque Estadual Mata do Limoeiro

Fonte: Disponível em: <https://valadaresecoturismo.com.br/roteiro/ipoema/>, acessado em 17/06/2019

A logomarca do Parque Estadual da Mata do Limoeiro pode ser encontrada em local de destaque na rede social<sup>19</sup> do Parque. A logo é bastante presente em seus comunicados oficiais. Apesar de certo esforço para deixar a marca em evidência, a marca é relativamente simples, sem variedade de quili-signos de cores, apresentando em cor preta o nome do Parque, junto ao ícone de um macaco, representando a fauna local, e o relevo ao fundo. É possível identificar no relevo ao fundo, a presença de um morro que se destaca dos demais, com uma cruz em seu topo. Este signo faz referência a um dos pontos mais chamativos da região, conhecido como Morro Redondo. Uma atração turística do Parque, é a chamada Trilha dos Sentidos, na qual os visitantes seguem por uma trilha com os olhos vendados, desfrutando de outra forma as experiências sensoriais<sup>20</sup>. A atração é um atrativo relevante do parque, com caráter considerado inclusivo.

#### 4.1.10 Parque Estadual Pau Furado



Figura 17: Logomarca do Parque Estadual do Pau Furado

Fonte: Disponível em: <https://www.facebook.com/paufurado/>, acessado em 17/06/2019



Figura 18: Imagem do Parque Estadual do Pau Furado

Fonte: Disponível em: <http://paufurado.blogspot.com/2016/11/a-ameacada-aguia-cinzenta-fotografada.html>, acessado em 17/06/2019

<sup>19</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/ParqueEstadualMataDoLimoeiro/>, acessado em 17/06/2019.

<sup>20</sup> Disponível em: <https://www.wikiparques.org/parque-estadual-mata-do-limoeiro-inaugura-nova-trilha-tematica/>, acessado em: 17/06/2019.

A logomarca do Parque é bastante minimalista. O ícone apresentado nela só possui poder de representatividade para um interpretante que conheça o contexto da relação entre a ave representada e o Parque. A ave em questão é símbolo do parque pelo fato de ser uma espécie rara, monitorado por pesquisadores, que pode ser encontrada nos domínios do Parque<sup>21</sup>.

## 5 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Todas as logomarcas encontradas, apresentam elementos biomiméticos em sua construção. Algumas de forma mais elaborada, outras mais minimalistas, mas sempre utilizando elementos da natureza do Parque como signos representativos para a construção de suas logomarcas. Algumas logomarcas dependem de um certo conhecimento sobre o Parque por parte do intérprete, pois evocam as particularidades da fauna e flora local. As características de relevo também proporcionam, em alguns casos, como por exemplo no Parque do Itacolomi, formas únicas e chamativas, que oferecem forte potencial de representatividade para compor a logomarca do Parque.

Os Parques apresentam, entretanto, uma certa falta de esforço em divulgar suas marcas e atrações. Atrações que poderiam agregar valor ao turismo são pouco divulgadas. É o caso da Trilha dos sentidos no Parque da Mata do Limoeiro. Uma melhor campanha de marketing poderia, portanto, estimular a atividade turística nos Parques tendo como base a divulgação das suas principais atrações na divulgação dos significados por meio a logomarca da unidade de conservação.

Comparando os resultados encontrados, pode-se perceber que embora a biomimética seja uma rica fonte de signos geradores de significados, as possibilidades ainda são pouco exploradas, pois conforme evidenciado por Fred Gelli na logomarca dos Jogos Olímpicos de 2016, a própria forma humana, as mãos dadas, o coração pulsante, são também formas de manifestação da biomimética, que em forma de signos, geram inúmeros significados na mente das pessoas por todo o mundo.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações de mercado na sociedade são extremamente complexas e subjetivas. Os fenômenos de consumo são, em grande parte, imprevisíveis. Os motivos que levam ao consumo de determinado produto ou serviço variam de pessoa para pessoa, mas também sofrem influência das chamadas culturas de consumo. A cultura é algo que se transforma a todo momento. Os profissionais da área de publicidade, buscam cada vez mais, criar e modificar as culturas consumistas presentes em diferentes sociedades e grupos sociais. A noção de como um significado pode ser passado para um produto, e posteriormente para

<sup>21</sup> Disponível em: <http://paufurado.blogspot.com/2016/11/a-ameacada-aguia-cinzenta-fotografada.html>, acessado em 17/06/2019.

um indivíduo, é um fenômeno ainda pouco conhecido. Sabemos que o valor de um bem, está muito além do seu caráter utilitário.

Atualmente, é possível identificar um esforço cada vez maior por parte das grandes empresas, em criar uma cultura de consumo baseada na sustentabilidade e respeito ao meio ambiente. Este esforço é, antes de tudo, devido a uma necessidade, já que os recursos naturais são limitados, e precisam atender a necessidades ilimitadas. As atividades extrativistas deverão ser, cada vez mais, substituídas por atividades autossustentáveis. Neste contexto, a biomimética oferece uma perspectiva bastante útil, não apenas nos processos, como também no design de marcas e produtos.

Com esse intuito, o trabalho buscou analisar as logomarcas dos Parques Estaduais de Minas Gerais, em relação ao seu papel de comunicação com o interprete, no sentido de criar e fortalecer uma cultura de preservação. Para melhor compreender o processo de significação das logomarcas, que são, na maioria das vezes, o primeiro contato do indivíduo com a marca, foi aplicado um método de análise baseado na Teoria dos Signos, proposta por Charles Sanders Peirce. Apesar da inevitável subjetividade da análise, já que os processos de significação são extremamente particulares, a Semiótica de Peirce oferece uma importante contribuição para entender como ocorrem os fenômenos de transmissão de significado.

## REFERÊNCIAS

**ALEXANDER, C., ISHIKAWA, S. & SILVERSTEIN, M.** A pattern language : towns, buildings, construction / with Max Jacobson, Ingrid Fiksdahl-King, Shlomo Angel. Center for Environmental Structure series ; v. 2. New York : Oxford University Press, 1977.

**ANDRADE, G. R.** Biomimética no Design: Abordagens, Limitações e Contribuições para o Desenvolvimento de Produtos e Tecnologias. Dissertação de Mestrado em Design. UEMG. Belo Horizonte, 2014.

**ARNOLD, A. C.; THOMPSON, C. J.** Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Culture Research*. V.31, n.4, p.868-882. Março, 2005.

**BACHA, M. L.** Semiótica Aplicada ao Marketing: a Marca Como Signo. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Brasília: Anpad, 2005.

**BAR-YAM, Y.** Dynamics of complex systems, Massachusetts: Addison Wesley, 1997.

**BIODIVERSITAS.** Disponível em <<http://www.biodiversitas.org.br/planosdemanejo/pesrm/regiao6.htm>>. Acessado em 17 de junho, 2019.

**BIOMIMICRY 3.8;** The Buzz. Disponível em <<https://biomimicry.net/the-buzz/resources/designlens-biomimicry-thinking/>> acessado em 08 abril 2019.



**BIOMIMICRY 3.8**; What We Do. Disponível em <<https://biomimicry.net/what-we-do/speakers-bureau/>> . Acessado em 27 de abril, 2019

**BIRICIK, A.** The Role of Logo Design in Creating Brand Emotion: A Semiotic Comparison of the Apple and Ibm Logos, 2006, 126 p. Tese de mestrado em Design Industrial, Izmir Institute of Technology, Izmir.

**BUSHAN, B.** Biomimetics: lessons from nature – an overview. In: Phil. Trans. R. Soc. A. V. 367, no. 1893, p.1445-1486, 2009.

**CAPRA, F; LUISI, L.** The systems view of life. A Unifying Vision. New York: Cambridge University Press, 2014.

**CARVALHO, D. T.; LIMA, G. B.** Análise Semiótica Aplicada às Marcas. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração. IX Convibra Administração, 2012.

**CERTIFIED B CORPORATION.** Disponível em <<https://bcorporation.net/>> Acessado em 13 de jul.2019

**COMPAGNO, C.** Análise Semiótica e Gestão de Marcas – Um Estudo Comparado, 2009, 152 p. Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

**DETANICO, F. B.; TEIXEIRA, F. G.; SILVA, T. K.** A Biomimética como Método Criativo para o Projeto de Produto. Design & Tecnologia – 02- 2010. Programa de Pós-Graduação em Design, Departamento de Design e E.xp. Gráfica. UFRGS, Porto Alegre.

**GAIÃO, B. F. S; SOUZA, I. L; LEÃO, A .L. M.** Consumer Culture Theory (CCT) já é uma Escola de Pensamento em Marketing? ERA. v.52, n.3, p.330-344. São Paulo, Maio/Jun. 2012

**GLEICK, J.** Caos, a criação de uma nova ciência. Ed. Campus, 1990

**GRUBER, P.** Biomimetics in Architecture. Strauss GmbH, Mörlenbach, Alemanha: SpringerWienNewYork, 2011

**KHAUJAJA, D. M. R; JORGE, M. A; PEREZ, C.** Semiótica Aplicada ao Marketing: Contribuições para a Gestão de Marcas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

**MEIRA, G. L.** A Biomimética utilizada como Ferramenta Alternativa na Criação de Novos Produtos. UFSC, II Encontro de Sustentabilidade em Projeto do Vale do Itajaí. 9,10 e 11 de Abril de 2008.

**MORAIS, I. C. M.; QUINTÃO, R. T.** Reflexões Sobre o Campo da Pesquisa da Consumer Culture Theory no Brasil. CLAV, 2016

**MOURA, A. C.** Consumer Culture Theory (CCT): Conceitos, Origens e Abordagem Sociológica Predominante. REA. V.17, ed.33, jul/dez, 2018

**NETO, J. G. S; MACHADO, G. F.** A Semiótica e o Processo de Significação: Uma Análise da Propaganda da Coca-Cola. ECOM, 22ª 26 de setembro. Campina Grande, 2014.

**NÖTH, W.** Os Signos como Educadores; Insights Peircianos. Teccogs, n.7, p.75 – PUC-SP, jan/jun, 2013.

**NÖTH, W.** Panorama de Semiótica; de Platão a Peirce. São Paulo: Annablume, 1955.

**NOVÔA, N. F; SILVA, H. A.** Marketing e a Sociossemiótica: A Construção de Sentido por Meio das Interações Sensíveis. Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano17, v.12, n.2, p48-67. Maio/agosto, 2017.

**OGLIARI, A.; MENEZES, L.** A Biomimética no Desenvolvimento de Produtos: A Relação Entre Forma e Função para Obtenção de Leiautes Iniciais. DAPesquisa, V.10, n.14, p87-104, novembro 2015.

**OLIVEIRA, E. R; SERRALVO, F. A; JOÃO, B. N; FURLANI, R. M.** O Papel da Comunicação Integrada de Marketing na Construção de Valor da Marca: O Caso Bunge Fertilizantes. Organizações em Contexto. V.11, n.21, São Bernardo do Campo. Jan-jun, 2015.

## ESTUDO DE CASO “X STUDIO” – O PÓS COVID E A INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO

Data de aceite: 01/06/2021

Data de submissão: 26/02/2021

### Jéssica Maria Fonseca Calegário

Bacharel em Direito pela Universidade Federal Fluminense  
Cachoeiro de Itapemirim, ES  
[https://wwws.cnpq.br/cvlattesweb/PKG\\_MENU.menu?f\\_cod=500F5A4BAFC274F9D759D5A3D9C34649#](https://wwws.cnpq.br/cvlattesweb/PKG_MENU.menu?f_cod=500F5A4BAFC274F9D759D5A3D9C34649#)

**RESUMO:** Este trabalho se dedica ao estudo de caso de uma microempresa de entretenimento do ramo musical, cujo nome será omitido, de modo que durante o trabalho chamaremos a empresa de “X Studio”. A “X Studio”, um estúdio de produção musical independente, por meio de diversas estratégias, conseguiu sobreviver e crescer após o advento do Covid. Este artigo busca enumerar as estratégias e seus resultados, sempre fazendo relações com o cenário macroeconômico, com o propósito de criar um estudo que possa ajudar outros empreendedores do setor de entretenimento a ter novas ideias e experiências.

**PALAVRAS – CHAVE:** Pós. Covid. Indústria.

### CASE STUDY “X STUDIO” – THE POST COVID AND THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

**ABSTRACT:** This article is dedicated to the case

<sup>1</sup> SILVA, Edson Delmiro. *Origem e Desenvolvimento da Indústria Fonográfica Brasileira*. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. INTERCOM. Campo Grande/MS. 2001. Disponível em: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox?projector=1>. Acesso: 15/10/2020.

study of a microenterprise in the music business, called “X Studio”, which is an independent music production studio. This company, through various strategies, managed to survive and grow after the advent of Covid. This article seeks to enumerate the strategies and their results, always relating to the macroeconomic scenario, with the purpose of creating a study that can help other entrepreneurs in the entertainment sector to have new ideas and experiences.

**KEYWORDS:** After. Covid. Industry.

### 1 | INTRODUÇÃO

A indústria fonográfica brasileira é composta por uma rede que produz e distribui a música gravada, produtos de consumo. Este consumo gera um mercado que é o sexto maior do mundo. (SILVA, 2001, pág. 1)<sup>1</sup> De acordo com a BBC News Brasil, o setor econômico de entretenimento foi um vencedor no cenário Pós-Covid, crescendo ainda mais, especialmente a plataforma de *streaming*. Ainda de acordo com a fonte BBC News Brasil, embora a quantidade de pessoas que foram ao cinema - em todo mundo – tenha crescido 18% nos anos de 2019 e 2018, as assinaturas do canal de streaming Netflix aumentou 47% nesse mesmo período.

Não é de surpreender que o setor de entretenimento doméstico prospere quando tantas pessoas não têm escolha a não ser ficar em casa.

“Na Itália e na Espanha, por exemplo, as novas instalações de aplicativos da Netflix aumentaram 57% e 34% durante o confinamento (respectivamente)”, disse à BBC o analista de tendências Blake Morgan.

“As pessoas precisam de entretenimento e escapismo agora mais do que nunca.”

A Netflix anunciou em 22 de abril que ganhou quase 16 milhões de novos clientes entre janeiro e abril. (BBC News, Brasil, 2020)<sup>2</sup>

Este trabalho analisa através de um estudo de caso de uma microempresa de produção musical, de uma cidade com população pobre, como esse fator macroeconômico contribuiu para a sobrevivência e prosperidade da empresa, sendo que as outras empresas faliram rapidamente pós-Covid. O estudo de caso, cuja *metodologia usada foi a entrevista, pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica, e a coleta de dados da empresa por meio das redes sociais da mesma*, mostra detalhadamente cada passo e decisão de gestão tomadas pelo empresário e músico dono da empresa para que a mesma prosperasse em meio à crise. Ao final, são criadas hipóteses de possíveis atitudes a serem tomadas pelos empreendedores do ramo do entretenimento para sobreviverem e prosperarem durante a crise.

## 2 | ESTUDO DE CASO “X STUDIO” – O PÓS COVID E A INDÚSTRIA DO ENTERTENIMENTO

### 2.1 Breve Apresentação da Empresa Escolhida para o Estudo de Caso

#### 2.1.1 Quando a Empresa foi Aberta

Como microempresa individual registrada - com CNPJ, razão social “João da Silva” (João da Silva é um nome fictício para este trabalho) e nome fantasia “X Studio” (X Studio é um nome fictício para este trabalho) - foi em 2012. Entretanto, João da Silva trabalha como produtor musical em seu estúdio desde 2000. Em 2000 João da Silva cursava Ciência da Computação, em “Montanha” (Montanha é um nome fictício para este trabalho), cidade que faz fronteira com a cidade de “Ribeiro” (Ribeiro é um nome fictício para este trabalho), onde atualmente vive. Entretanto não estava dando conta de estudar e trabalhar ao mesmo tempo. João da Silva então trancou a faculdade para montar um estúdio de gravação, na pequena cidade de “Ribeiro”, com uma população pobre, onde não havia nenhuma outra empresa parecida. Até hoje “Ribeiro” é uma pequena cidade carente de empresas atuantes no ramo digital.

Em termos de Economia, atualmente Ribeiro se destaca nos setores de extração

<sup>2</sup> Site BBC News Brasil. *Corona Vírus: Os Negócios Globais que Conseguiram Crescer Durante a Pandemia*. Publicado em: 16/06/2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52671200>. Acesso: 04/10/2020.

mineral, agricultura, indústria e pecuária. Ribeiro é um forte polo industrial e comercial, sendo responsável pelo abastecimento de 80% do mercado nacional de mármore. Dados de 2017, mostram que Ribeiro ocupa o 5º lugar no que tange o número de empresas atuantes no estado do Espírito Santo, e 137º em relação ao Brasil. No total são 5.860 empresas atuantes. Ou seja Ribeiro possui um considerável número de empresas atuantes no cenário estatal.<sup>3</sup>

Entretanto, o perfil econômico da cidade de Ribeiro faz com que a maior parte do comércio seja de mercados, especialmente os de perfil hortifrutigranjeiro e possuidores de açougues. Ribeiro, por ser uma cidade satélite de várias comunidades rurais que a cerciam, atrai vendedores ambulantes de ovos, verduras, frutas, tanto no varejo quanto no atacado, que vem para Ribeiro vender os frutos agropecuários da agricultura familiar.<sup>4</sup>

Ribeiro não possui empresas muito especializadas; que atendem a um determinado tipo de mercado. Ao contrário, possui apenas 10 assistências técnicas de computadores, e 20 lojas de concerto de celular<sup>5</sup>, nenhuma dessas lojas autorizadas por marcas originais, de forma que se você quiser usufruir da garantia de um celular de *marca x*, ou um computador de *marca y*, você precisa sair da cidade e ir a capital.

Os chamados discos "inquebráveis" foram lançados no Brasil em 1948, ano em que a criação de uma tecnologia de gravação mais barata permitiu o aparecimento de muitas gravadoras "independentes" nos Estados Unidos, que acabariam constituindo modelos para iniciativas semelhantes em nosso mercado. (SILVA, página 5, 2001)

Abrir uma empresa de produção musical independente, em uma cidade de população pobre, cuja matriz econômica era essencialmente agrícola não parecia uma boa ideia, e de fato, os primeiros anos do X Studio foram um fracasso, tendo João que complementar a renda de sua família como músico em bares e restaurantes.

"O que fez a empresa crescer foi a qualidade do trabalho. Quando se pensa em um estúdio de cidade do interior, o consumidor espera sempre um serviço muito aquém do mercado nacional e mundial. E o X Studio era um estúdio de extrema qualidade. Isso com o tempo foi atraindo os consumidores" (João da Silva, 2020).

As primeiras estatísticas oficiais sobre o mercado fonográfico brasileiro surgiram em 1965, quando o mesmo foi dimensionado como quarenta vezes menor que o mercado fonográfico norte-americano. Esse quadro começou a mudar em 1967, com o incentivo fiscal:

Em 1967, foi promulgada a lei de incentivo fiscal, que permitia às gravadoras aplicarem o ICM devido pelos discos internacionais em gravações nacionais. A partir de então, os produtos deveriam conter o selo "Disco é Cultura".

3 FEDERAL, Governo. *A Cidade: Dados Gerais*. Disponível em: <https://www.cachoeiro.es.gov.br/a-cidade/dados-gerais/>. Acesso: 14/10/2020.

4 ESTADO, Governo. <http://descubraoespiritosanto.es.gov.br/pt/cidade/cachoeiro-de-itapemirim.html>. Acesso: 14/10/2020

5 Esta contagem foi feita através das empresas que tinham algum registro na internet.

(SILVA, pág. 7, 2001).

A década de 70 traria mais novas boas surpresas para o mercado fonográfico brasileiro:

A década de 70 começa com 60% das famílias brasileiras fazendo parte do mercado de bens de consumo “modernos”, ou seja, possuindo pelo menos um eletrodoméstico como rádio, vitrola e TV. E com o consumo de entretenimento pela televisão, surge mais um meio de exposição para o produto da indústria fonográfica. A partir da telenovela “O Cafona”, de 1971, com trilha-sonora lançada pela recém-fundada SIGLA-Som Livre, é lançado o primeiro disco desta espécie. (SILVA, pág. 8, 2001)

Entretanto, segundo Silva, apenas no final da década de 70 é que a produção independente brasileira demonstra certa organização e diversidade de gêneros musicais, conquistando assim alguma atenção da mídia. Há de se levar em conta o panorama internacional, que contribui deveras para o insucesso dos estúdios musicais independentes. O século XX terminou sob o estigma da globalização econômica, cuja maior característica no mercado fonográfico é o fenômeno das fusões empresariais e a conseqüente formação de conglomerados de mídia, a exemplo da maior empresa de comunicação do mundo, a partir da compra do grupo TimeWarner pelo mega provedor de acesso à Internet América On Line. Com o tempo o século XX testemunhou o processo de internacionalização da indústria fonográfica, processo este que teve seu início antes mesmo da incorporação de empresas brasileiras pelas gravadoras multinacionais. Este panorama culminou na formação de grandes grupos de mídia, algo a se esperar da chamada “globalização da economia”.

Pode-se afirmar que o desenvolvimento desta indústria em nosso país sempre esteve associado ao capital estrangeiro, bastando lembrar que a tecnologia, fator de renovação efetiva tanto de forma como de conteúdo da música gravada, foi sendo importada ao longo dos anos, tanto por iniciativas individuais de pioneiros como Frederico Figner como através da instalação de empresas estrangeiras em nosso território.(SILVA, pág. 8, 2020).

Entretanto, com o início dos anos 2000, a internet e a pirataria conseguiram levantar a produção musical independente, que passou a ameaçar os grandes conglomerados de mídia em que se encontram as maiores produtoras musicais. (SILVA, pág. 9, 2001).

### *2.1.2 Capital Inicial Investido na Abertura*

Neste tópico do estudo de caso, a metodologia aplicada foi a entrevista. A entrevista foi feita em julho de 2019, com o empresário e músico dono da “X Studio”, “João da Silva”, gravada em áudio de celular, no próprio estúdio de João, e transcrita abaixo:

“Você abriu uma empresa de gravação de CD’s, na roça, como você imaginou que isso poderia dar certo? Você fez algum estudo antes? Para ver se tinha a possibilidade de a empresa dar certo?”

- Não, não fiz estudo nenhum e nem consultei ninguém. Eu sempre fui apaixonado por produção musical. Quando eu era adolescente, eu sonhava em ter um MacBook da Apple; aquele que era o que tinha de mais avançado em produção independente. Óbvio que muitos me chamaram de “louco”, que “ninguém ia gastar dinheiro para gravar uma música”, ou que “não iam pagar o bastante”, ou que “não se vivia de música”. Mas eu sempre gostei de “arriscar”, de ser o primeiro, de pensar algo antes de todo mundo. (João da Silva, 2020)

“E de onde veio o capital inicial?”

-De um amigo meu. Ele me emprestou seis cheques para que eu comprasse um computador, que foi pago em seis vezes. Há medida em que eu ia trabalhando, eu fui pagando esses cheques. Nesse computador, eu acoplei meu teclado, o som era uma caixinha de som “3x1”, que eu tinha a muito tempo e o microfone era o mais simples do mercado. Conforme a empresa ia crescendo, eu adquiria novos e mais avançados equipamentos. (João da Silva, 2020)

“E a empresa deu certo, assim, de início?”

-Não, não deu certo. No início, a empresa não era suficiente para me sustentar, nem minha casa, nem minha esposa, e eu complementava a renda tocando em bares e eventos a noite, todos os instrumentos que eu sabia, então uma hora eu era tecladista, baterista, violonista e baixista... Além de ser auto didata, aprendia tudo olhando, copiando. Entretanto, o negócio do estúdio foi crescendo cada vez mais, a ponto de eu ter que me dedicar somente ao estúdio, como produtor de CD’s para artistas independentes. (João da Silva, 2020)

### 2.1.3 *Infraestrutura do RHM Studio*

O RHM Studio é o único estúdio de gravação de instrumentos e voz da cidade de “Ribeiro”, uma cidade do interior do Estado. O estúdio musical se localiza em um bairro simples e com poucos moradores. As informações a seguir vieram de uma *visitação ao estúdio*, que deu origem a descrição da infraestrutura do mesmo, no parágrafo a seguir.

O “X Studio” é composto por uma câmara isolada, onde fica o microfone e o fone para a gravação de voz dos cantores, uma gama de instrumentos (tais como bateria, guitarra, baixo, etc) além de um revestimento de parede que permite um quase total isolamento acústico.

Também é composto por outra sala onde fica um computador ligado a um teclado (para produção de efeitos e conexão com alguns programas instalados). O estúdio também é composto por duas caixas de som e uma grande placa de som. No computador, trabalha-se com uma série de programas de produção musical, como Fruit Loops, Pro Tools, Sonar, Melodyne, Auto Tune, etc.

Nessa segunda parte do tópico, será usada a entrevista como metodologia.

“Quais instrumentos você toca?”

Eu toco teclado, baixo, bateria e violão. Isso me ajuda muito, porque não fico dependente de outros músicos, e às vezes produzo um disco inteiro sem nenhuma ajuda de terceiros. (João da Silva, 2020)

“E os instrumentos que você não toca, você contrata músicos?”

-Os instrumentos que eu não toco eu delego a funcionários, que cobram R\$ 50,00 por música. Os funcionários nem sempre são os mesmos, e “trabalham por bico”, informalmente.

“Mas esses funcionários vem com que frequência trabalhar?”

-Pelo menos quatro vezes ao mês. (João da Silva, 2020)

“E quando ele vem, costumam ficar quantas horas trabalhando, no mínimo?”

-Seis horas. (João da Silva, 2020)

Uma possível crítica é que a empresa de João da Silva faz uso de trabalhadores informais (só aparecem quando tem gravação), entretanto, é certo que pelo menos quatro vezes ao mês, há gravação, o que lhes dá a condição de *habitualidade*, ou seja, a não eventualidade, essencial para a caracterização da *relação empregatícia*. Ademais, esses trabalhadores trabalham no mínimo 6 horas o dia, o que também os aproxima de empregados formais, conforme o artigo 3º da Consolidação das Leis Trabalhistas:

**Art. 3º** - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Parágrafo único - Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual.<sup>6</sup>

No entanto, esses trabalhadores não possuem carteira e ganham R\$ 50,00 por dia trabalhado, o que é uma exploração que reporta ao *exército industrial de reserva* (KARL MARX, 2013, pág. 856)<sup>7</sup> : são pessoas humildes, que ganham a vida tocando em bares, e acabam aceitando a oferta de trabalhar muito, sem benefícios, por pouco dinheiro.

Uma produção completa no “X Studio” (música com todos os instrumentos gravados, mais a mixação, mais a masterização, mais a produção musical) custa R\$ 900,00. João da Silva também faz videoclipes e edição de filmes, cujo valor varia de acordo com a produção, mas saem em torno de R\$ 500,00.

6 BRASIL. Art. 3 do Decreto - Lei nº 5452 (Consolidação das Leis Trabalhistas), de 01 de maio de 1943. In: Planalto.gov.br Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm#:~:text=Art.%203%C2%BA%20%2D%20Considera%2Dse, trabalho%20intelectual%2C%20t%C3%A9cnico%20e%20manual..](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm#:~:text=Art.%203%C2%BA%20%2D%20Considera%2Dse, trabalho%20intelectual%2C%20t%C3%A9cnico%20e%20manual..) Acesso: 06/10/2020.

7 MARX, Karl. *O Capital: Crítica da Economia Política*. Volume 1. Tradução: Rubens Enderle. Boitempo Editorial. São Paulo. 2013. Pág. 856. Disponível em:



## 2.2 Análise Da Empresa Escolhida: Como A Empresa Passou Por Mudanças Recentes Em Sua Integração À Economia Digital?

### 2.2.1 Estratégias Pós Covid

A mudança de cenário (pandemia) trouxe um novo perfil de consumidor: a pessoa que consome dentro de seu próprio lar. Foram dadas várias “dicas” em sites empresariais, mas nenhum estudo profundo estava pronto para a chegada dessa mudança no mercado e no perfil do consumidor. As empresas que arriscaram mudar seus negócios; mudar o modo de vender (entrega em casa), onde vender (internet), como vender (propaganda nas mídias sociais) acabaram sobrevivendo, ou até se desenvolvendo durante o Covid.

A pandemia de coronavírus causou muitos problemas para a economia global, mas as medidas de isolamento social que restringem a circulação de pessoas também ajudaram, por outro lado, algumas empresas a prosperar. (BBC News Brasil, 2020)

Entretanto, como todo empreendimento de risco, muitas também fracassaram na tentativa. As outras empresas, que sequer tentaram, faliram. Nesse sentido, um exemplo importante é a empresa Amazon:

No entanto, mesmo nas histórias de sucesso, é preciso interpretar os dados com cuidado. Por exemplo, muitos estão usando a internet para fazer compras, o que pode ser uma notícia boa para o comércio eletrônico. Mas os números da gigante americana Amazon, no entanto, contam uma história diferente. (BBC News, Brasil, 2020)

Segundo dados da BBC News Brasil, o caso da Amazon é diferente porque embora a empresa tenha crescido pós pandemia em meados de abril, duas semanas depois os contadores surpreenderam-se, uma vez que a empresa sofreu perda pela primeira vez em cinco anos, entre abril e junho de 2020.

Apesar de ter gerado muito mais dinheiro entre janeiro e março, a Amazon enfrenta custos crescentes para lidar com o aumento de pedidos, forçando-a a contratar 175 mil trabalhadores a mais. (BBC News, Brasil, 2020).

Ainda segundo a BBC News, a Amazon terá que gastar US\$ 4 bilhões para lidar com a disseminação da covid-19, criando ações que incluem fornecer aos funcionários equipamento de proteção individual e realizar operações de desinfecção em seus gigantes locais de armazenamento. Tal valor extrapola os ganhos da Amazon durante o primeiro trimestre de 2019 (US \$ 2,5 bilhões).

A hipótese levantada neste tópico do trabalho é que a X Studio, por ser uma microempresa, gozou das vantagens de não ter problemas com funcionários, e unicamente com o número de consumidores. Sem funcionários formais, a empresa não gasta o que a Amazon gastou em termos de proteção individual para os funcionários. Sem um espaço grandioso, a X Studio não teve problemas com a desinfecção, como teve a gigante Amazon.

Talvez o próprio formato da empresa (estúdio de gravação musical) tenha colaborado para o não afetamento pela crise global, uma vez que o produto final (a gravação) não necessita de serviços de *delivery*, sendo mandada para o cliente a gravação por meio de sites gratuitos de transferência de arquivos, como o We Transfer, o que não ocorreu com a gigante Amazon. A necessidade de silêncio e isolamento acústico para a melhor qualidade da gravação, tanto de voz, quanto de vídeo, talvez tenha colaborado para a não aglomeração de profissionais.

### *2.2.1.1. Surgimento do mercado das Lives*

O setor de entretenimento doméstico tem sido um vencedor claro na quarentena, mantendo uma tendência crescente que já vinha de antes.

Nos últimos anos, o streaming vem se tornando cada vez mais popular. (BBC News Brasil)

**“Vamos falar sobre como a X Studio sobreviveu à crise causada pelo Covid através do mercado de lives. Me diga como tudo surgiu e se desenvolveu”**

- Começou com eu investindo em equipamentos de som e filmagem para realizar “lives” para artistas. São lives em espaços cobertos, com boa qualidade de som e imagem. Há um ano atrás, eu comecei a me interessar muito pela questão de transmissão ao vivo, fazendo experiências com os equipamentos do próprio estúdio, e uma webcam. Interessante é que antes do Covid, eu oferecia as lives de graça para meus clientes, para que eu pudesse testar minhas experiências, e eles recusavam. Com a pandemia, o mercado de lives deslançou. E como eu já tinha estudado sozinho sobre esse nicho de mercado, de modo autodidata, eu já possuía certa expertise e pude entrar nesse mercado de lives, investir. (João da Silva, 2020)

**“Defina, com a melhor riqueza de detalhes que você conseguir, o que diferenciava as suas lives, das lives amadoras feitas pelos artistas?”**

-O que tornava as lives do X Studio “profissionais” e não “amadoras” é o conhecimento/expertise e os equipamentos. Há dez anos eu só trabalho com equipamentos da Apple, que possuem melhor qualidade de áudio e som, raramente “travam”. Além disso, eu possuo vasto conhecimento de áudio por trabalhar a 25 anos como produtor musical, e o áudio é um elemento crucial para a qualidade de um vídeo, especialmente vídeos musicais. A maioria das lives amadoras era feita com câmera de celular, com o som “travando”.(João da Silva, 2020)

### *2.2.1.2. Baixar o preço das produções*

**“Quais outras estratégias - além de criar um novo nicho para sua empresa (no caso, as lives) - você adotou para que sua empresa superasse a crise causada pelo Covid?”**

- Uma das primeiras estratégias que adotei foi baixar o preço do meu produto, no caso, as minhas produções. No início desse novo ramo de negócios, com as lives, eu comecei cobrando preços pequenos, para que assim eu fizesse

mais lives e criasse meu nome nesse novo mercado. Hoje cobro preços muito maiores, pois não tenho tempo de atender a enorme demanda de artistas que ligam para o estúdio procurando o serviço das lives. Produções com um preço mais baixo atraindo mais clientes e incentivando sua permanência. (João da Silva, 2020)

### *2.2.1.3. Marketing digital*

Além das gravadoras, que podem ser grandes ou independentes), o mercado fonográfico também é composto pela atuação da imprensa especializada, dos fabricantes e distribuidores de equipamentos (instrumentos musicais, aparelhos de gravação e tecnologia de reprodução); até mesmo os contratos de comercialização, os royalties ligados à gravação, os direitos autorais, além dos empresários particulares dos artistas e os chamados “agenciadores de licenciamento”. (SILVA, pág. 1, 2001).

No caso de João da Silva, dono de uma microempresa, que produz artistas independente, atrair a atenção da imprensa especializada estava fora de cogitação. João buscou, portanto, outro caminho para divulgação. Uma das competências de João da Silva é produzir vídeos e filmar shows. Essa habilidade o proporcionou um amplo conhecimento em programas avançados de edição de imagem e vídeo, como Movavi, Final Cut, Sony Vegas, Adobe, Photoshop.

Depois do Covid, eu passei a explorar 100% a ferramenta do marketing digital, com folders, vídeos e imagens em maior quantidade e qualidade, divulgando material em plataformas como Facebook, Twitter e Instagram. (João da Silva, 2020)

### *2.2.1.4. Investimento em novos equipamentos para exploração de um novo nicho no mercado*

João da Silva, que possui um estúdio de gravação, ou seja, uma empresa atuante no ramo musical, percebeu o crescimento de uma atividade entre os artistas depois do Covid: as *lives*. Percebeu que as *lives* “profissionais” necessitavam de uma infraestrutura, como local adequado, câmeras, mecanismo de som e imagem, além de pré divulgação.

-Eu resolvi oferecer esse serviço aos artistas locais que estivessem dispostos a pagar pelo serviço. Em pouco tempo, a empresa saiu da crise e passou a lucrar mais do que antes do Covid. (João da Silva, 2020)

### *2.2.1.5. Trabalho Voluntário*

João da Silva ajudou muitas igrejas, que ficaram vazias durante a pandemia, e não tinham como pagar um bom sistema de áudio e imagem.

“Na pesquisa de dados nas redes sociais, eu vi que você ajuda muitas Igrejas, realizando lives. Essa atitude não é um custo adicional muito caro em tempos de crise?”

-É uma forma de ajudar, porque sou religioso, e minha religião prega que por mais difícil que esteja nossa situação, sempre temos que ajudar o próximo. Mas as atitudes que uma pessoa toma no seu dia a dia fazem sua reputação, má ou boa. Não é diferente com o empresário. Minha empresa sempre esteve associada a causas filantrópicas, contribuindo para uma reputação ilibada, sempre associada a credibilidade e qualidade. Também reúno artistas e realizo lives dentro de seu próprio estúdio, para arrecadar dinheiro para pessoas que estão em desemprego e fome por conta da crise. São lives filmadas dentro do próprio estúdio, com boa qualidade de som e imagem. As lives tem retorno com picpay e doações. (João da Silva, 2020).

### ***2.2.1.6. Adaptar o valor ao budget do Cliente***

Outra estratégia de João da Silva foi não tem preço fixo para suas produções, de forma que sua gama de clientes é sempre grande. Uma live pode ter de uma a quatro câmeras, pode ser em um salão de festas todo decorado, ou dentro do estúdio do João da Silva.

Um CD pode ser gravado inteiramente no computador, ou pode contar com instrumentistas clássicos e backing vocals. Eu adapto o serviço ao o que o cliente pode pagar. (João da Silva, 2020).

## **2.3 Custo Médio Total para a Sobrevivência da Empresa Durante a Pandemia**

Tais informações objetivas foram passadas para a autora deste artigo pós entrevista ao empresário e visitação às dependências do estúdio, em um documento, por e-mail.

“Posso saber o custo médio para manter a empresa durante a crise?”

Eu não sei estimar.

“Como não sabe? Não fez cálculos de quanto estava investindo?”

Não. Eu só investi todo o dinheiro que eu tinha e esperei pra ver no que ia dar.

“Não pensou em investir parte do dinheiro, ou investir aos poucos? Você correu um risco enorme de perder tudo.”

Era fazer isso ou ver a empresa falir. Minha mulher está esperando um bebê. Tenho mais dois filhos. Era fazer isso ou ver tudo desmoronar. Eu posso tentar fazer as contas, e depois te passo por e-mail para seu artigo.

As informações que vieram por e-mail disseram que o custo foi R\$22.000,00 em empréstimos, além do esvaziamento do caixa reserva da empresa, de R\$7.000,00. Esse dinheiro foi investido em novos equipamentos para a produção de lives profissionais, tais como placas de som, câmeras, cabos de conexão, equipamentos de luz, etc.

### ***2.3.1 Produtos mais Baratos***

Importante salientar que durante a crise muitos produtores de vídeos da cidade, que trabalhavam com filmagens de eventos, casamentos, aniversários, faliram e

venderam câmeras, suportes, cabos, microfones a preços irrisórios para João da Silva. Os representantes das empresas falidas iam direto na empresa de João da Silva oferecer os produtos, já que todas as outras empresas fecharam ou estavam em profunda crise e não teriam condições de compra-los.

O empresário João da Silva disse que comprou equipamentos bem baratos dessas empresas falidas, isso é uma estratégia empresarial antiga, que em grande escala se chama *integração horizontal* (quando uma empresa adquire alguma organização concorrente que atua no mesmo segmento dela) (SHERMAN, 2006, pág. 107)<sup>8</sup>.

### 2.3.2 Parcerias

O X Studio é o estúdio de som (e agora também de imagem) mais famoso da cidade, pela excelência do trabalho. Isso fez com que João da Silva conseguisse patrocínio de diversas empresas, como Perim, Unimed, Barezy, La Casa, Estrela H, Honda, Cofril, Botica Moulin, que davam quantias em dinheiro, cessão de espaços para a realização das lives, roupas para os artistas, decoração para os espaços das lives, entre diversos serviços em troca de divulgação de suas logomarcas nas lives. O valor dos patrocínios em dinheiro costumam variar de R\$ 500,00 até R\$ 2.000,00.

## 2.4 Faturamento

Este cálculo de faturamento foi mandado pelo empresário João da Silva, por e-mail, a pedido da autora deste artigo. Segundo João, a receita mensal da empresa antes do Covid em média R\$ 6.600 por mês, sendo o custo em média R\$ 5.000,00, o que gerava um faturamento médio de 1.600,00 mensais.<sup>9</sup>

### 2.4.1 Aumento no Faturamento Depois do Covid

Sendo a receita mensal da empresa depois do Covid em média R\$ 10.560,00 por mês, e o custo em média R\$ 5.000,00. Temos que:

*LUCRO (depois do Covid) = 10.560,00 – 5.000 = 5.560,00 mensais.* Vemos que a empresa *passou a lucrar 60% a mais do que antes.*

## 3 | CONCLUSÕES OU CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o estudo de caso, este trabalho levanta a hipótese de que as principais habilidades e conhecimentos a serem adquiridas pelos futuros profissionais no novo mercado de trabalho são: a) buscar formas de aprimorar o atendimento online, a exemplo de investir em um bom sinal de internet, fazer uso de um bom aparelho celular ou

8 SHERMAN, Andrew. *Mergers & Acquisitions from A to Z*. 3ª Edição. AMACOM. 2006. Disponível em: [https://www.academia.edu/2433717/Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_From\\_A\\_to\\_Z\\_Second\\_Edition\\_by\\_Andrew\\_J\\_Sherman\\_Milledge\\_A\\_Hart](https://www.academia.edu/2433717/Mergers_and_Acquisitions_From_A_to_Z_Second_Edition_by_Andrew_J_Sherman_Milledge_A_Hart). Acesso: 07/10/2020.

9 Faturamento médio com base nos 12 últimos meses antes da pandemia.

até mesmo investir em câmeras profissionais, criar roteiros que façam da experiência online mais produtiva. b) disponibilizar preços iniciais menores, para atrair clientes, considerando a crise generalizada que está afetando a economia mundial. c) considerarem o marketing digital um importante aliado e estar mais presente nas redes sociais, aprimorando o marketing digital já feito por meio da melhora do design das propagandas, do logo, a inserção de vídeo propagandas, etc. d) trazer novos conceitos para a empresa a partir da situação de pandemia. e) oferecer novos serviços e produtos antes não oferecidos e que possam se adaptar ao novo mercado.

## REFERÊNCIAS

BBC News Brasil. *Corona Vírus: Os Negócios Globais que Conseguiram Crescer Durante a Pandemia*. Publicado em: 16/06/2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52671200>. Acesso: 04/10/2020.

BRASIL. Art. 3 do Decreto - Lei nº 5452 (CLT), de 01 de maio de 1943. In: Planalto.gov.br Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm#:~:text=Art.%203%C2%BA%20%2D%20Considera%2Dse,trabalho%20intelectual%2C%20t%C3%A9cnico%20e%20manual..](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm#:~:text=Art.%203%C2%BA%20%2D%20Considera%2Dse,trabalho%20intelectual%2C%20t%C3%A9cnico%20e%20manual..) Acesso: 06/10/2020.

SHERMAN, Andrew. *Mergers & Acquisitions from A to Z*. 3ª Edição. AMACOM. 2006. Disponível em: [https://www.academia.edu/2433717/Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_From\\_A\\_to\\_Z\\_Second\\_Edition\\_by\\_Andrew\\_J\\_Sherman\\_Milledge\\_A\\_Hart](https://www.academia.edu/2433717/Mergers_and_Acquisitions_From_A_to_Z_Second_Edition_by_Andrew_J_Sherman_Milledge_A_Hart). Acesso: 07/10/2020.

MARX, Karl. *O Capital: Crítica da Economia Política*. Volume 1. Tradução: Rubens Enderle. Boitempo Editorial. São Paulo. 2013. Pág. 856. Disponível em: [www.gepec.ufscar.br](http://www.gepec.ufscar.br). Acesso: 05/10/2020.

RICO. *Análise Fundamentalista*. Publicado em: 01/06/2019. Disponível em: <https://blog.rico.com.br/analise-fundamentalista#:~:text=A%20an%C3%A1lise%20fundamentalista%20%C3%A9%20a,a%20pena%20investir%20no%20ativo>. Acesso: 08/10/2020.

SILVA, Edson Delmiro. *Origem e Desenvolvimento da Indústria Fonográfica Brasileira*. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. INTERCOM. Campo Grande/MS. 2001. Disponível em: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox?projector=1>. Acesso: 15/10/2020.

# CAPÍTULO 12

## ANÁLISE DO CENÁRIO ECONÔMICO E FINANCEIRO DAS EMPRESAS DO SETOR DE CONSUMO CÍCLICO

*Data de aceite: 01/06/2021*

*Data de submissão: 08/03/2021*

### **Fernando Cesar de Cunha Mattos**

Universidade Federal do Rio de Janeiro –  
UFRJ , Faculdade de Administração e Ciências  
Contábeis  
Rio de Janeiro – Rio de Janeiro  
<http://lattes.cnpq.br/4458364362991989>

### **Bernard Mothé Mattos**

Universidade Federal do Rio de Janeiro –  
UFRJ , Faculdade de Administração e Ciências  
Contábeis  
Rio de Janeiro – Rio de Janeiro  
<http://lattes.cnpq.br/0847898200910433>

### **Leandro Jose dos Santos**

Universidade Veiga de Almeida – UVA  
Rio de Janeiro – Rio de Janeiro

**RESUMO:** Este artigo objetiva pesquisar o discurso acerca de qual o recente cenário Econômico e Financeiro das empresas do setor de Consumo Cíclico?. Para tanto, foi utilizado como aporte teórico pressupostos que as empresas deste setor têm passado por grandes desafios para se manter no mercado, por não estarem na base das necessidades da sociedade. Para se empreender este trabalho, foram realizadas análises os relatórios contábeis das empresas do setor de consumo cíclico listadas na Bovespa do período de 2016 a 2018, utilizando-se dos indicadores econômicos e financeiros como índice de liquidez, de endividamento, de

rentabilidade, de imobilização, indicadores de capital de giro, grau de alavancagem operacional e financeira entre outros. Com base no estudo foi possível identificar um quadro resumo com os indicadores de diversos setores, tendo destaque para o setor da Construção Civil no qual apresentou uma ótima liquidez nos últimos anos, baixo endividamento e apesar da mais baixa margem de lucro, apresentou uma evolução muito boa de 2016 até 2018 e o setor de Automóveis e Motocicletas considerado o menos favorável devido à sua menor liquidez dentre os analisados, com uma margem de lucro bem menor se comparado aos demais setores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Análise Econômica, Análise Financeira, Consumo Cíclico

### **ANALYSIS OF THE ECONOMIC AND FINANCIAL SCENARIO OF COMPANIES IN THE CYCLIC CONSUMER SECTOR**

**ABSTRACT:** This article aims to research the discourse about the recent Economic and Financial scenario of companies in the Cyclic Consumer sector ?. To this end, it was used as a theoretical basis assumptions that companies in this sector have gone through great challenges to remain in the market, as they are not at the base of society's needs. In order to undertake this work, analyzes were carried out on the accounting reports of companies in the cyclical consumer sector listed on the Bovespa from 2016 to 2018, using economic and financial indicators such as liquidity, indebtedness, profitability and fixed assets. , working capital indicators, degree of operational and financial leverage, among

others. Based on the study, it was possible to identify a summary table with indicators from different sectors, with emphasis on the Civil Construction sector, which presented excellent liquidity in recent years, low indebtedness and, despite the lower profit margin, showed a very strong evolution good from 2016 to 2018 and the Automobiles and Motorcycles sector considered the least favorable due to its lower liquidity among those analyzed, with a much lower profit margin compared to the other sectors.

**KEYWORDS:** Economic Analysis, Financial Analysis, Cyclical Consumption

## 1 | INTRODUÇÃO

A instabilidade da economia, aumento do nível de desemprego, redução das vendas no comércio afetaram de forma direta as receitas das empresas de grande e médio porte, além das microempresas. O Brasil perdeu o foco para investimento sem muitos riscos, o que comprova tal fato foram as frequentes perdas de pontuação e conceito junto às agências que acompanham a estabilidade econômica de países desenvolvidos.

Quando falamos do consumidor que fica receoso na hora de consumir estamos falando localmente pois com o poder de compra limitado, o consumo reduz bastante e compromete o cenário do comércio. Na macroeconomia, trata-se da insegurança dos investidores e a saída de alguns destes que passam a investir de maneira mais reduzida. Assim, a previsão para recuperação da economia se estende e indiscutivelmente, a crise atingiu todos os segmentos: supermercado, calçados, vestuário, alimentos, etc. E de forma igual tanto no comércio quanto na indústria.

Diante da crise econômica que norteia o Brasil nos últimos anos, um dos métodos procurados para gerar renda foram de investir em seus próprios negócios e/ou em empresas de terceiros com o objetivo de gerar lucro. Sabendo-se que na maioria dos casos os recursos são escassos e em sua totalidade finitos, se faz necessário definir com precisão e cautela onde serão aplicados os esforços para obtenção de um retorno agradável e com o mínimo de gastos e prejuízos, e além disso as empresas estão inseridas num mercado globalizado que exige rápidas e sábias tomadas de decisões, e para isso utilizam-se as demonstrações contábeis. Falando de investimento em empresas de terceiros, ou seja, ações, aplicações de capital, debêntures entre outros tipos, existem empresas que possuem maior sensibilidade aos ciclos econômicos como vestuário, lazer, hotéis e restaurantes, essas são chamadas empresas de consumo cíclico.

Com base nisso, diante da atual crise econômica estabelecida no país, **qual o recente cenário Econômico e Financeiro das empresas do setor de Consumo Cíclico?**

Os elementos até aqui considerados permitem supor que as empresas deste setor têm passado por grandes desafios para se manter no mercado, por não estarem na base das necessidades da sociedade, como agricultura, alimentos, produtos de limpeza e de uso pessoal e com a perda do poder de compra do consumidor. Para Garcia (2018), 93% dos brasileiros garantem ter mudado de alguma forma seus comportamentos de consumo após



o período de crise, seja diminuindo o consumo de alguma categoria de produtos, migrando para marcas com preços mais atrativos ou parando de comprar algum tipo de produto por conta da piora do ambiente econômico, afetando diretamente o padrão de vida dos consumidores e conseqüentemente da situação econômica das empresas.

Com o intuito de aprofundar tal compreensão foram analisados os relatórios contábeis das empresas do setor de consumo cíclico listadas na Bovespa do período anual de três anos, 2016 a 2018, utilizando-se dos indicadores econômicos e financeiros como índice de liquidez, de endividamento, de rentabilidade, de imobilização, indicadores de capital de giro, grau de alavancagem operacional e financeira entre outros.

A investigação assim conduzida tem por objetivos realizar análise dos indicadores econômicos e financeiros destas empresas de acordo com as informações contábeis apresentadas pelas companhias, (que pelas Leis 6.404/76, 11.638/07 e 11.941/09 que obrigam as empresas de capital aberto a divulgar suas demonstrações contábeis para toda a sociedade), afim de demonstrar o cenário dos últimos anos e com base nisso prestar um parecer de seu futuro, para onde estão caminhando.

Tal esforço se justifica pela importância do tema, visto o aumento e incentivo a novos investidores no mercado que tem dedicado seus recursos cegamente sem dados concretos e confiáveis por sua inexperiência, e acabam por exaurir seus esforços em empresas mal administradas e desmotivando essa prática.

A pesquisa está estruturada em cinco seções. Nesta primeira, denominada Introdução, foram apresentados o tema e problema da pesquisa, o objetivo geral e os motivos que justificam o desenvolvimento do trabalho. A segunda seção, chamada referencial teórico, abordam as bibliografias utilizadas para embasar teoricamente os conceitos e conteúdo que irão ser abordados nesta pesquisa. A terceira seção, chamada metodologia, apresenta quais as técnicas foram utilizadas para analisar os dados coletados. A quarta seção, denominada Análise dos Dados, será efetuado o estudo de caso proposto na metodologia do trabalho para que assim se coloque em prática o estudo dos índices propostos, verificando e analisando os exercícios da empresa e sugerindo melhorias para exercícios futuros. Na quinta seção, encontram-se as considerações finais, as referências e os apêndices.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Análise das Demonstrações contábeis**

A Análise das Demonstrações Contábeis, também conhecida como Análise das Demonstrações Financeiras, desenvolve-se ainda mais com o surgimento dos Bancos Governamentais bastante interessados na situação econômico-financeira das empresas tomadoras de financiamentos. A abertura do Capital por parte das empresas

(Corporation-S. A.), possibilitando a participação de pequenos ou grandes investidores como acionistas, leva-os à escolha de empresas mais bem-sucedidas, tornando-se a Análise das Demonstrações Contábeis um instrumento de grande importância e utilidade para aquelas decisões. (MARION, 2012)

Dentro do conceito de avaliação de empresas (valuation), a análise fundamentalista (análise de demonstrações contábeis) é um componente central para a tomada de decisões (PALEPU *et al*, 2004; PENMAN 2007). Martins (2001, p.268) classifica os métodos de avaliação de empresas em: técnicas comparativas de mercado, técnicas baseadas em ativos e passivos contábeis ajustados e técnicas baseadas no desconto de fluxo futuros de benefícios. Entre os modelos de valuation mais difundidos destacam-se os métodos de desconto do fluxo de dividendos, os modelos de fluxos de caixa descontados e os modelos de avaliação por múltiplos de mercado. Livros-texto tradicionais de finanças (DAMODARAN, 2002; BREALEY ;MYERS, 2000; BRIGHAM *et al*, 2001; COPELAND *et al*, 2000) concentram-se na disseminação do conceito de fluxo de caixa descontado como sendo o recomendado para a avaliação de empresas. No Brasil essa metodologia é considerada, inclusive, para disputas jurídicas nos casos onde há a necessidade de determinação do valor das ações de uma companhia.

O primeiro passo para a análise é averiguar se estamos de posse de todas as Demonstrações Contábeis (inclusive Notas Explicativas). Também seria desejável ter em mãos as Demonstrações Contábeis de três períodos. Com as publicações em colunas comparativas, teremos, de posse de uma única publicação, dois períodos: exercício atual e exercício anterior. (LINS, 2012)

Em seguida, deveremos averiguar a credibilidade das Demonstrações Contábeis. O parecer da auditoria nas Demonstrações Contábeis (DC) dá uma satisfatória margem de confiabilidade para o analista. Todavia, não havendo parecer da auditoria, deverão ser tomados alguns cuidados, recomendando-se ao analista uma dose maior de conservadorismo. Infelizmente, nem sempre as DC refletem a realidade, principalmente nas pequenas empresas. Recentemente, num programa de treinamento a empresários do interior do Estado de São Paulo, procuramos transmitir algumas técnicas de Administração Financeira com base nas DC. (LINS, 2012)

O segundo passo é preparar as DC de forma conveniente para a análise. Essa etapa denominamos de Reclassificação de Itens nas Demonstrações Contábeis. É bem verdade que a Lei das Sociedades por Ações veio trazer a tão esperada padronização das Demonstrações Contábeis para todos os tipos societários (sendo estendida pelo Imposto de Renda aos demais tipos societários), facilitando sobremaneira a reclassificação das demonstrações. Antes daquela lei, existia a incumbência adicional de o analista traduzir as demonstrações para um modelo-padrão, porquanto havia diversas formas de estruturar as demonstrações. (LINS, 2012)

Pelo fato de nos defrontarmos com demonstrações padronizadas, entretanto, não

significa que seja dispensável um tratamento mais rigoroso de ajustes, de reclassificação de contas. É imprescindível a preparação das peças contábeis para uma análise mais realista. (MARION, 2012)

## **2.2 Indicadores Econômicos e Financeiros**

Cada usuário das demonstrações contábeis, também chamados no mercado de stakeholders, pode ter interesses diferentes nas suas análises. Ressalte-se que, obviamente, todos têm o interesse comum na continuidade da empresa.

Para os investidores, as análises representam a possibilidade de avaliar e, em alguns casos, projetar a valorização, ou não, das ações no que diz respeito à rentabilidade ou retorno das suas aplicações. Para os fornecedores de insumos ou matéria- -prima, a informação mais importante é a capacidade de a empresa pagar seus compromissos nos prazos pactuados. Já os bancos que emprestam os recursos de- mandados devem fazer o acompanhamento mais próximo da liquidez ou solvência e do nível de endividamento da empresa e da taxa de rentabilidade ou retorno dos seus ativos. No âmbito empresarial, os próprios dirigentes precisam das análises, não só para avaliação e tomada de decisões internas, quer dizer, da própria empresa, como também para análise das empresas concorrentes, auxiliando na melhor avaliação do mercado. Finalmente, o governo, que planeja e avalia possíveis soluções considerando a situação econômica dos diversos setores e seus problemas, e, no que diz respeito as empresas, tanto do setor público quanto privado; suas análises demonstram sua rentabilidade e o resultado das políticas de desenvolvimento do país.

A análise através de indicadores permite um aprofundamento das informações contidas nas demonstrações contábeis. São diversos tipos e finalidades de indicadores. (LINS, 2012).

### ***2.2.1 Índices de Liquidez***

São utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. (MARION, 2012)

#### ***Indicador de Liquidez Corrente***

O indicador de liquidez corrente mede a capacidade de a empresa liquidar seu compromisso financeiro de curto prazo. É uma relação entre o ativo circulante e o passivo circulante.

Ele também demonstra quanto a empresa tem de ativo circulante para cada real de obrigação no passivo circulante em uma determinada data. Quanto maior for este indicador, melhor. Em princípio, mostra como está a situação da empresa em termos de solvência e liquidez.

Esse indicador menor do que 1,0 pode significar situação preocupante; em certos casos, pode indicar tendência para situação de insolvência. (MARION, 2012)

### *Indicador de Liquidez Geral*

Esse indicador é mais amplo que os anteriores em razão de não se limitar apenas ao circulante. É medido pela relação entre o ativo circulante e ativo realizável de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais o passivo exigível de longo prazo. Esse indicador demonstra quanto a empresa tem nesses ativos para cada real de obrigações com terceiros.

Esse indicador, quando menor do que 1,0, indica uma possível tendência para a situação de insolvência e quanto menor do que 1,0 for o indicador pior é a situação de curto e longo prazo (MARION, 2012).

### *2.2.2 Estruturas de Capital*

Os indicadores de estrutura de Capital procuram avaliar a composição financeira da empresa. Ou seja, em linhas gerais comparam elementos do passivo da empresa, para medir a participação do capital de terceiros e de capital próprio no financiamento total das atividades da empresa (MARION, 2012).

#### *Grau de Endividamento*

O grau de endividamento, por exemplo, relaciona o passivo total, com os recursos próprios (Patrimônio Líquido).

Este indicador mostra quanto a empresa obteve de capital de terceiros para cada real de recursos próprios.

Sob o aspecto financeiro, a participação de capital de terceiros a uma taxa maior do que a taxa de retorno do negócio sinaliza uma possível tendência para prejuízo. Já o inverso é interessante, pois demonstra potencial de geração de lucro (MARION, 2012).

#### *Grau de Imobilização*

Este indicador é composto pela divisão do imobilizado líquido pelo patrimônio líquido, indica a proporção de capital próprio investido em bens do imobilizado.

Pode indicar possíveis excessos na imobilização e na utilização de recursos externos para financiamento.

Esse indicador mostra quanto a empresa aplicou no ativo imobilizado em relação ao patrimônio líquido. Em outras palavras, quanto de recursos próprios foi destinado à manutenção e/ou à ampliação da capacidade produtiva da empresa (MARION, 2012).

### *2.2.3 Indicadores de Rentabilidade*

A rentabilidade é um dos principais indicadores de desempenho de um negócio.

Ela revela a capacidade da empresa de gerar retorno financeiro a partir dos investimentos realizados nela.

Os índices de rentabilidade, então, relacionam-se ao tipo de retorno que a empresa gera.

Pode ser em relação aos investimentos financeiros, aos seus ativos e ao seu patrimônio líquido (MARION, 2012).

#### *Taxa de Rentabilidade do PL*

Este indicador revela quanto a empresa está gerando de retorno financeiro para o capital próprio investido. Assim, novos sócios e acionistas podem avaliar se a empresa está tendo resultados ou apenas gastando seu capital (MARION, 2012).

#### *Taxa de Rentabilidade do Ativo*

O objetivo desse indicador é mensurar a eficiência da organização em gerar ganhos com seus investimentos totais. E dessa forma, revela o potencial de geração de lucros por parte da empresa, mostrando quanto a organização obteve de Lucro Líquido para cada real de investimentos oriundos de capitais próprios ou de terceiros (MARION, 2012).

#### *Margem de Lucro Líquida*

O indicador de margem líquida tem como função comparar o lucro líquido de uma determinada empresa, em relação às vendas líquidas obtidas no período analisado, gerando o percentual de lucro que a organização obteve em relação ao seu faturamento.

A interpretação desse indicador deve ser feita no sentido de quanto maior melhor, e é importante lembrar que não existe um valor ideal para esse índice, fazendo com que o analista tenha de comparar o valor obtido com a média verificada no segmento ou região onde a organização atua (MARION, 2012).

#### *Giro do Ativo*

O indicador conhecido como giro do ativo é considerado como de grande relevância por estabelecer relação direta entre as vendas realizadas em um determinado espaço de tempo e os investimentos totais feitos na empresa.

Portanto essa ferramenta demonstra o quão eficiente são os recursos aplicados na empresa. De acordo com Matarazzo (2010), o índice de giro do ativo (GA) avalia a razão entre as vendas líquidas da empresa em relação ao tamanho do seu ativo total, ao capital total investido. O índice de giro do ativo representa o quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 de investimento total. Nesse sentido, quanto maior for o índice melhor será a situação da organização em termos de eficiência de uso dos recursos aplicados (MARION, 2012).

### 3 | METODOLOGIA

Nesta sessão serão apresentados os métodos utilizados acerca da elaboração dos indicadores mencionados mais à frente.

A pesquisa em questão tem caráter descritiva pois de acordo com Gil (2002), têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

O trabalho apresentado é classificado quanto aos procedimentos como pesquisa documental, segundo Gil (2002), a pesquisa documental é baseada em material que ainda não recebeu tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com o objetivo da pesquisa. Nesse tipo de pesquisa é possível selecionar e interpretar a informação bruta, buscando extrair conhecimentos que possam contribuir para a comunidade. De outro lado, há os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

Para elaboração de tais cálculos de indicadores foram recolhidos e tabelados em planilha informações necessárias dos relatórios de Balanço Patrimonial e Demonstração do resultado do Exercício publicados na Bovespa do período de 2016 a 2018.

Após, serão calculados os índices de forma individual por cada empresa, por cada subsetor e por fim por todo o setor de consumo cíclico.

Das empresas listadas na Bovespa que compõem o setor de consumo cíclico, se totalizam em 78. Sendo elas divididas em Subsetores da seguinte forma de acordo com suas atividades:

- Automóveis e Motocicletas (3)
- Comércio (14)
- Construção Civil (20)
- Diversos (11)
- Hotéis e Restaurantes (2)
- Tecidos, Vestuários e Calçados (19)
- Utilidades Domésticas (3)
- Viagens e Lazer (6)

Serão analisadas 3 empresas de cada subsetor, com exceção de “Hotéis e Restaurantes” que não possuem dados para a pesquisa. Dos demais que possuem mais de 3 serão escolhidas por amostragem.

Assim totalizando 21 empresas do setor consumo cíclico, sendo elas:

SUBSETOR	SEGMENTO	EMPRESAS
Automóveis e Motocicletas	Automóveis e Motocicletas	IOCHPE MAXION S.A.
Automóveis e Motocicletas	Automóveis e Motocicletas	MAHLE-METAL LEVE S.A.
Automóveis e Motocicletas	Automóveis e Motocicletas	PLASCAR PARTICIPACOES INDUSTRIAIS S.A.
Comércio	Eletrodomésticos	MAGAZINE LUIZA S.A.
Comércio	Produtos Diversos	LOJAS AMERICANAS S.A.
Comércio	Tecidos, Vestuários e Calçados	LOJAS RENNER S.A.
Construção Civil	Incorporações	CONSTRUTORA TENDA S.A.
Construção Civil	Incorporações	JHSF PARTICIPACOES S.A.
Construção Civil	Incorporações	TRISUL S.A.
Diversos	Aluguel de carros	LOCALIZA RENT A CAR S.A.
Diversos	Programas de Fidelização	SMILES FIDELIDADE S.A.
Diversos	Serviços Educacionais	ESTACIO PARTICIPACOES S.A.
Tecidos, Vestuários e Calçados	Acessórios	MUNDIAL S.A. - PRODUTOS DE CONSUMO
Tecidos, Vestuários e Calçados	Calçados	ALPARGATAS S.A.
Tecidos, Vestuários e Calçados	Fios e Tecidos	PETTENATI S.A. INDUSTRIA TEXTIL
Utilidades Domésticas	Móveis	UNICASA INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A.
Utilidades Domésticas	Utensílios Domésticos	HERCULES S.A. FABRICA DE TALHERES
Utilidades Domésticas	Utensílios Domésticos	NADIR FIGUEIREDO IND E COM S.A.
Viagens e Lazer	Atividades Esportivas	SMARTFIT ESCOLA DE GINÁSTICA E DANÇA S.A.
Viagens e Lazer	Brinquedos e Jogos	MANUFATURA DE BRINQUEDOS ESTRELA S.A.
Viagens e Lazer	Viagens e Turismo	CVC BRASIL OPERADORA E AGÊNCIA DE VIAGENS S.A.

Quadro 1 – Empresas Cíclicas

Fonte: Elaboração própria

Para tal análise das demonstrações contábeis se faz necessário verificar a situação financeira separadamente da situação econômica. Nessa pesquisa serão utilizados os indicadores financeiros e econômicos da seguinte maneira:

- **Análise Financeira**

- Índices de Liquidez

- Liquidez Corrente e Liquidez Geral

- Estrutura de Capitais

- Grau de Endividamento e Grau de Imobilização

- **Análise Econômica**

- Rentabilidade

- Taxa de rentabilidade do PL, Taxa de rentabilidade do Ativo, Margem de Lucro Líquida e Giro do Ativo

## 4 | RESULTADOS E CONCLUSÃO

A seguir nesta sessão, serão apresentados os resultados e conclusão à cerca dos indicadores obtidos conforme informados na sessão anterior de Metodologia.

Nos últimos anos, a economia brasileira foi marcada por uma forte recessão, após um ciclo de crescimento econômico considerável.

A partir dos anos 2015 e 2016, a deterioração dos cenários político e econômico produziu uma das maiores recessões da história econômica brasileira. Em termos anuais, os recuos foram de 3,5%, tanto para 2015 como para 2016. Em termos trimestrais, houve queda em todos os trimestres, com destaque negativo para o segundo trimestre de 2015, quando a economia contraiu 1,9%.

Pelo lado da demanda em 2017, o destaque foi o consumo das famílias, que apresentou alta em todo o ano. Esse desempenho refletiu a recuperação do mercado de trabalho (queda da taxa de desemprego ao longo do ano e recuperação do rendimento real), que possui relação com a liberação de recursos do FGTS realizada no segundo trimestre do ano.

Já em 2018, os indicadores foram prejudicados por problemas decorrentes em todo ano, onde podemos destacar como o mais agressivo a greve dos caminhoneiros que paralisou grande parte da circulação de mercadorias e serviços, ocasionando problemas em vários setores.

A seguir alguns fatores importantes em resumo que influenciaram nos resultados.

## **4.1 Fatores influentes nos resultados**

### **2017**

#### *Queda da Inflação*

A inflação oficial do Brasil fechou 2017 em 2,95%, menor patamar desde 1998 e pela primeira vez abaixo do piso da meta fixada pelo governo.

“A desaceleração da inflação ajuda na recuperação da confiança, que no momento seguinte acaba sendo convertida em maior consumo”, explica Alex Agostini, economista-chefe da Austin Rating.

#### *Liberação do Saque de FGTS*

Para ajudar a reaquecer a economia, o governo federal anunciou, no ano passado, medidas como a liberação de saques das contas inativas do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), e do PIS/Pasep para idosos.

Somente os saques das contas do FGTS injetaram cerca de R\$ 44 bilhões na economia em 2017, beneficiando 25,9 milhões de trabalhadores. Embora muitos tenham usado o dinheiro para quitar dívidas, o comércio também conseguiu fisgar parte desse dinheiro extra.



### *Aumento do Consumo Familiar*

O consumo das famílias cresceu 1,0% em 2017, após 2 anos seguidos de queda. O comércio varejista, por exemplo, cresceu 2%, impulsionado pelas vendas de móveis e eletrodomésticos, que voltaram a subir.

### *Juros menores*

Com a inflação convergindo para a meta, o mercado precifica cortes da Selic entre 0,50 pp e 0,75 pp para cada uma das próximas quatro reuniões do Copom.

Para a reunião da próxima semana, a aposta majoritária é em corte de meio ponto. Para o ano, o mercado projeta redução de 3,50 ponto percentual, o que levaria a taxa Selic para 10,25%. Alguns economistas, contudo, preveem taxa Selic de um dígito ainda no final deste ano.

## **2018**

### *Greve dos caminhoneiros*

No fim de maio, o Brasil parou por dez dias na maior greve registrada em mais de 20 anos. Insatisfeitos com os aumentos diários no preço do diesel, os caminhoneiros cruzaram os braços e bloquearam rodovias em todo o país, provocando desabastecimento de alimentos e combustível no país. Em troca da normalização, o governo introduziu a redução de R\$ 0,46 no litro do diesel, bancada por um subsídio. Os dias de desabastecimento fizeram a economia retrair-se. Segundo o Ministério da Fazenda, a greve custou R\$ 15 bilhões, o equivalente a 0,2% do PIB.

### *Política Nacional e Internacional*

As incertezas externas provocadas pela guerra comercial entre Estados Unidos e China, pela emergência de uma coalizão eurocética na Itália, o vaivém da saída do Reino Unido da União Europeia e a tensão do processo eleitoral no Brasil derrubaram ainda mais as estimativas para o PIB.

### *Inflação e Taxa de Juros*

Com inflação mais baixa e economia em recuperação gradual, a taxa básica de juros, a Selic, chegou a seu menor nível histórico em 2018 e o Banco Central optou por manter a Selic em 6,5% ao ano.

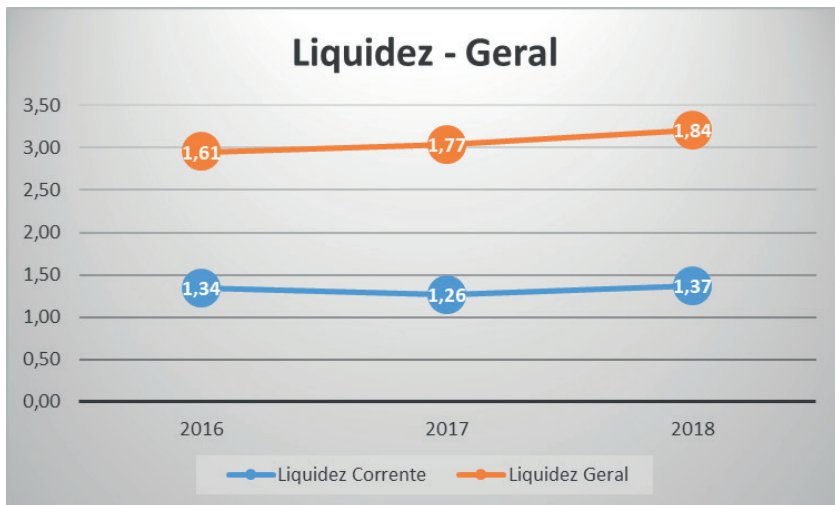
Ao longo deste ano, a inflação sofreu pressão nos preços dos combustíveis e de energia. Entretanto, com as reduções na cotação do dólar em relação ao período das eleições e do petróleo, os preços da gasolina e do botijão de gás caíram. Com isso, o BC passou a prever inflação menor do que a esperada anteriormente.

### *Desemprego alto e desalento recorde*

O mercado de trabalho continua dando sinais de fraqueza e a taxa de desemprego segue acima de 12%. No trimestre encerrado em julho, 12,9 milhões de trabalhadores estavam desempregados. Para piorar o quadro, o desalento – aquele grupo formado pelos brasileiros que nem trabalham nem procuram vaga – bateu recorde, atingindo 4,8 milhões de brasileiros.

## **4.2 Resultados dos Indicadores**

### *Índices de liquidez*

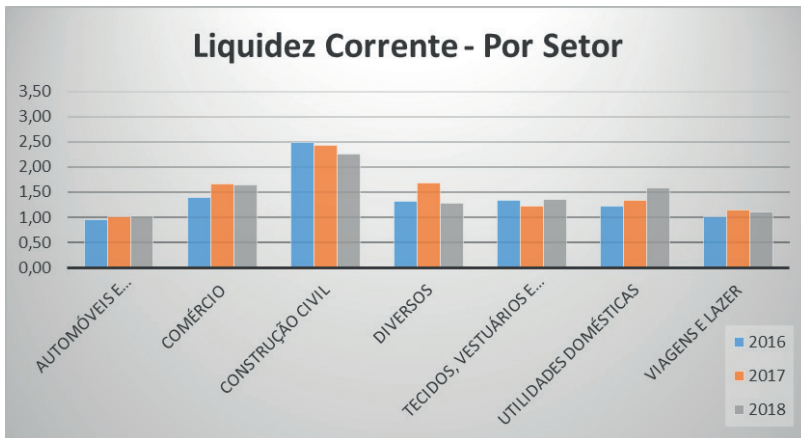


Quadro 2 – Liquidez Geral

Fonte: Elaboração própria

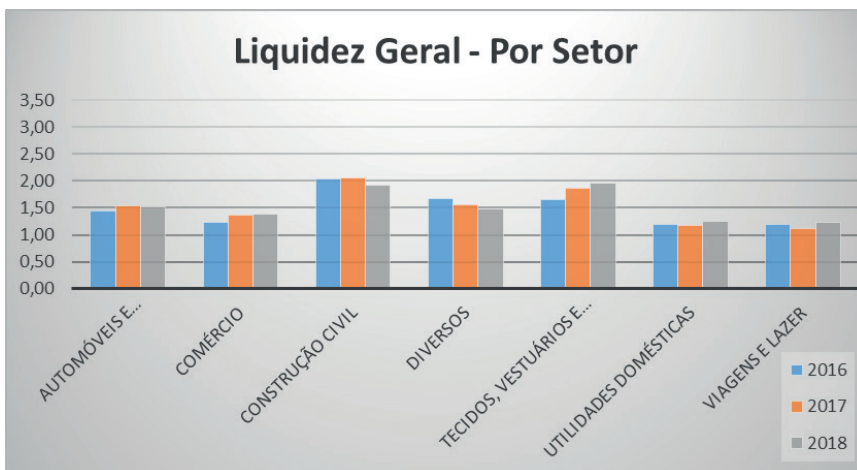
Acima vemos o gráfico de desempenho do índice de liquidez corrente e liquidez geral que englobam todas as empresas do consumo cíclico que fizeram parte desta pesquisa.

Podemos perceber um crescimento bastante relevante na liquidez a curto prazo, diante dos acontecimentos citados anteriormente.



Quadro 3 – Liquidez Corrente por setor

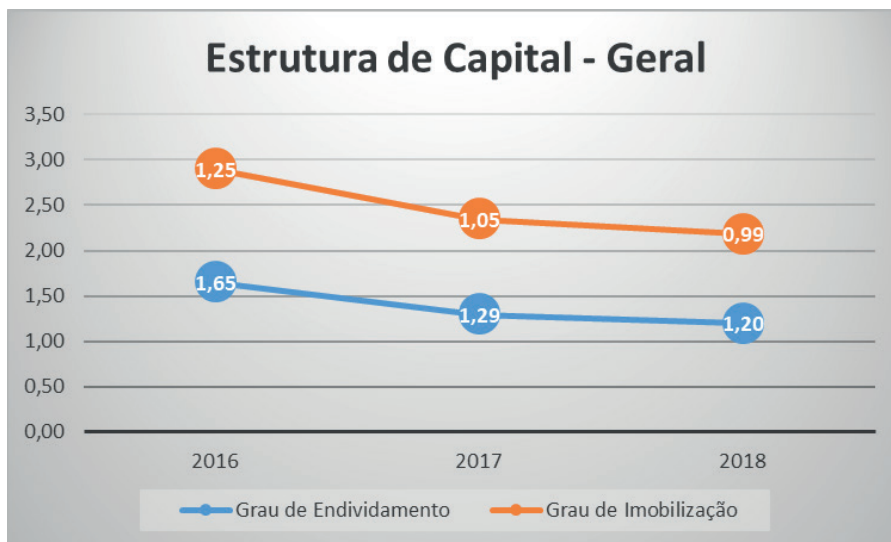
Fonte: Elaboração própria



Quadro 4 – Liquidez Geral por setor

Fonte: Elaboração própria

Nos gráficos acima, ainda falando de liquidez, mas detalhando por setores, podemos perceber que o setor que mais contribuiu para o crescimento do indicador geral foi o setor de construção civil tanto na liquidez corrente quanto na liquidez geral (apesar do seu declínio constante de 2016 a 2018), seguido pelo setor de comércio.

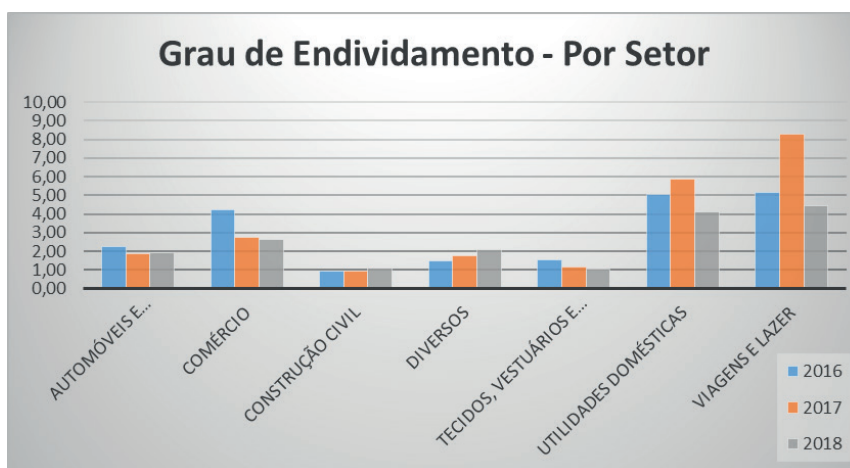


Quadro 5 – Estrutura de capital Geral

Fonte: Elaboração própria

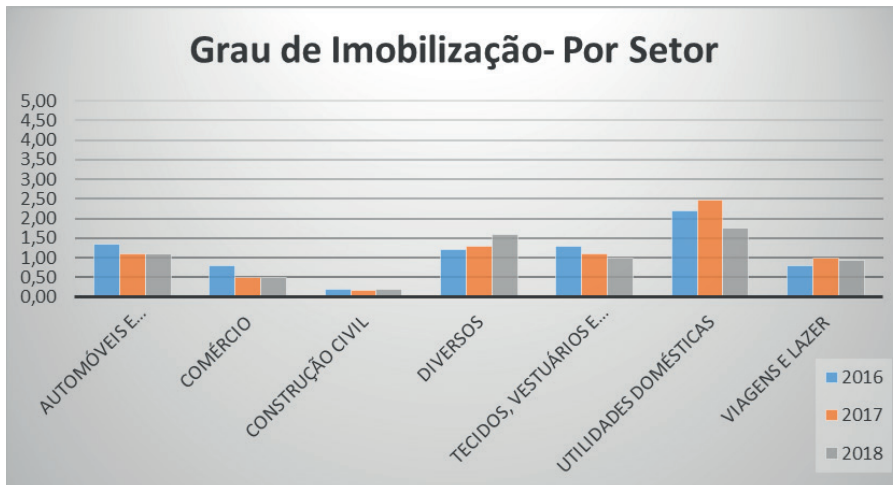
Acima vemos o gráfico de desempenho do índice de estrutura de capital que envolvem Grau de Endividamento e Grau de Imobilização que englobam todas as empresas do consumo cíclico que fizeram parte desta pesquisa.

Podemos perceber um declínio nos dois índices, se comparado a liquidez, podemos perceber que com a alta liquidez foi possível diminuir as dívidas com os fornecedores.



Quadro 6 - Grau de Endividamento por setor

Fonte: Elaboração própria

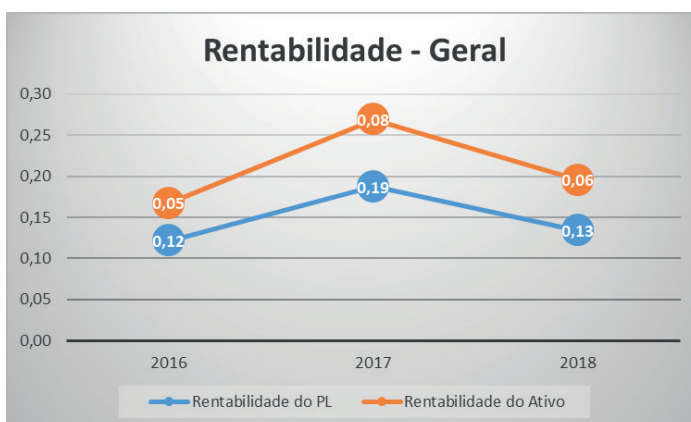


Quadro 7 – Grau de Imobilização por setor

Fonte: Elaboração própria

Nos gráficos acima, ainda falando de estrutura de capitais, mas detalhando por setores, podemos perceber que se destacam novamente o setor de construção civil que possui o grau de endividamento e de imobilização mais baixos do grupo. Por outro lado, os setores de Utilidades Domésticas e Viagens e Lazer possuem o nível de endividamento mais altos do grupo chegando a uma média de 5x o seu patrimônio líquido.

### *Índices de rentabilidade*



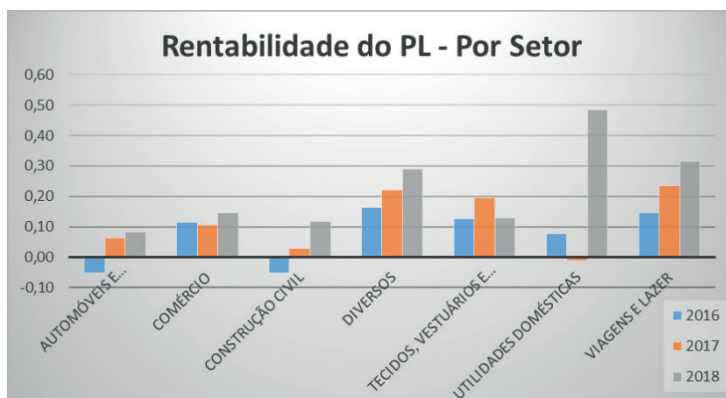
Quadro 8 – Rentabilidade Geral

Fonte: Elaboração própria

Acima vemos o gráfico de desempenho dos índices de rentabilidade que envolvem a

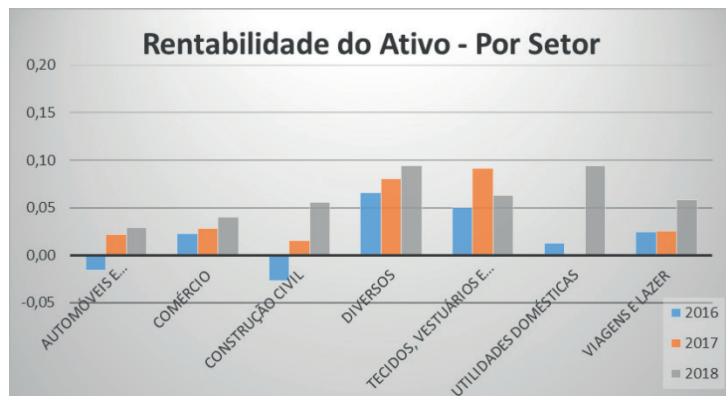
rentabilidade do patrimônio líquido e do Ativo que englobam todas as empresas do consumo cíclico que fizeram parte desta pesquisa.

Podemos perceber um aumento em 2017, onde tivemos fatores que ajudaram na movimentação e aquecimento do mercado. E logo seguida o declínio ou mesmo a “normalização” do índice já que retorna (ainda que mínimo) melhor que 2016, teria potencial para ser bem melhor, mas os eventos como a greve dos caminhoneiros não favoreceram.



Quadro 9 – Rentabilidade do PL por setor

Fonte: Elaboração própria



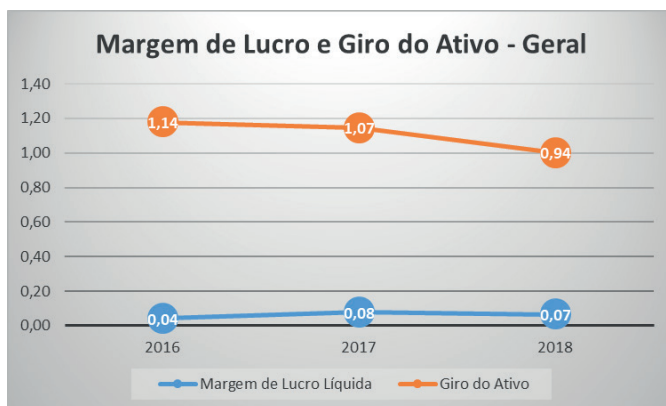
Quadro 10 – Rentabilidade do Ativo por setor

Fonte: Elaboração própria

Nos gráficos acima, ainda falando de rentabilidade, mas detalhando por setores, podemos perceber que se apesar de todos os indicadores mencionados até o momento a construção civil tem se destacado, nesse ela não apresenta grandes resultados se comparado aos demais, pelo contrário, ela apresenta os menores índices de rentabilidade logo seguido de automóveis e motocicletas. Em destaque o setor de diversos que temos como exemplo de empresas analisadas programas de fidelização e serviços educacionais

logo seguida de viagens e lazer que apesar de um alto nível de endividamento possui uma rentabilidade considerável.

### Índices de margem de lucro e giro do ativo

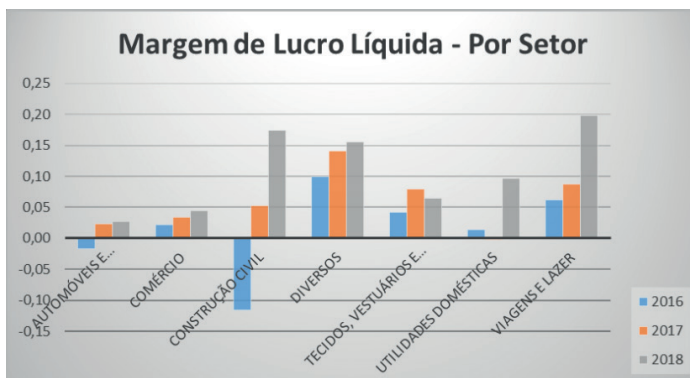


Quadro 11 – Margem de Lucro e Giro do Ativo - geral

Fonte: Elaboração própria

Acima por fim vemos o gráfico de desempenho dos índices de margem de lucro e giro do ativo que englobam todas as empresas do consumo cíclico que fizeram parte desta pesquisa.

Percebemos uma queda gradual do giro do ativo, com uma liquidez em crescimento, endividamento em queda, e um giro do ativo em queda, podemos perceber que as empresas estão comprando com maior cautela os produtos de seu estoque se adequando as vendas de acordo com maior proximidade de projeção vs realidade. Já a margem de lucro aumenta a partir de 2017 e se mantém estável desde então.



Quadro 12 – Margem de Lucro Líquido por setor

Fonte: Elaboração própria



Quadro 13 – Giro do Ativo por setor

Fonte: Elaboração própria

Nos gráficos acima, ainda falando de margem de lucro e giro do ativo, mas detalhando por setores, podemos perceber que o setor que maior se destaca em margem de lucro é o diversos e o setor de viagens e lazer que é claramente possível perceber uma evolução exponencial em 2018, e que promete grandes retornos caso se mantenha assim. E apesar de não ter a maior margem de lucro o setor de construção civil mostrou grande evolução nesses três anos demonstrando boas expectativas também.

O indicador de giro do ativo depende bastante do tipo de negócio que se analisa, os setores que se destacam são Tecidos, Vestuários e Calçados e Automóveis e Motocicletas os setores que possuem baixo giro são os setores de Construção civil e Viagens e lazer, mas que normalmente o foco não é a venda de mercadorias, portanto não se faz necessário um giro alto para que o negócio alavanque.

### 4.3 Quadro resumo geral

Abaixo um quadro resumo de todos os indicadores verificando o resultado dos três anos analisados juntos nessa pesquisa.

Resumo 2016 - 2018	Automóveis e Motocicletas	Comércio	Construção Civil	Diversos	Tecidos, Vestuários e Calçados	Utilidades Domésticas	Viagens e Lazer
<i>Liquidez Corrente</i>	1,00	1,58	2,38	1,41	1,31	1,38	1,10
<i>Liquidez Geral</i>	1,50	1,33	2,00	1,55	1,82	1,20	1,18
<i>Grau de Endividamento</i>	2,00	3,01	1,00	1,83	1,22	4,90	5,45
<i>Grau de Imobilização</i>	1,17	0,57	0,19	1,39	1,11	2,09	0,92
<i>Rentabilidade do PL</i>	0,04	0,12	0,03	0,23	0,15	0,22	0,26
<i>Rentabilidade do Ativo</i>	0,01	0,03	0,02	0,08	0,07	0,04	0,04
<i>Margem de Lucro Líquida</i>	0,01	0,03	0,06	0,14	0,06	0,04	0,13
<i>Giro do Ativo</i>	0,99	0,92	0,28	0,60	1,10	0,95	0,31

Quadro 14 – Quadro Resumo

Fonte: Elaboração própria



Com base nos resultados apresentados o setor mais favorável e o menos favorável dentro do setor de consumo cíclico são os seguintes:

- Construção Civil

Apresentou uma ótima liquidez nos últimos anos, baixo endividamento e apesar da mais baixa margem de lucro, apresentou uma evolução muito boa de 2016 até 2018.

- Automóveis e Motocicletas

Considerado o menos favorável devido à sua menor liquidez dentre os analisados, com uma margem de lucro bem menor se comparado aos demais setores.

O que não significa que esses setores devem ou não serem investidos pois a partir de tais resultados é possível ter uma noção básica de qual empresa é a melhor para se investir, mas o mercado muda a todo momento, é necessário saber o que está acontecendo atualmente e quais as projeções para o futuro, além de que cada tipo de negócio possui uma característica diferente da do outro com relação ao mercado.

## REFERÊNCIAS

**ASSAF NETO, Alexandre.** Finanças Corporativas e valor 4ª ed. 2010

**BNDES:** O CRESCIMENTO DA ECONOMIA BRASILEIRA 2018-2023 Guilherme Tinoco e Fabio Giambiagi - 2018

**BOVESPA:** [http://www.b3.com.br/pt\\_br/](http://www.b3.com.br/pt_br/)

**CUNHA, Paulo Roberto da; POLITELO, Leandro.** DETERMINANTES DO NÍVEL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO DO SETOR DE CONSUMO CÍCLICO DA BM&FBOVESPA. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [S.l.], p. 211-235, dez. 2013. ISSN 1983-8611. Disponível em: <<http://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/116>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

**LINS, Luiz dos Santos - Francisco Filho, José.** Fundamentos e Análises Das Demonstrações Contábeis - Uma Abordagem Interativa – 2012

**MARION, José Carlos.** Análise Das Demonstrações Contábeis - Contabilidade Empresarial - 7ª Edição 2012

**MARTINS, Eliseu - Alves Diniz, Josedilton - Miranda, Gilberto José.** Análise Avançada Das Demonstrações Contábeis - Uma Abordagem Crítica - 2012

**MATARAZZO, Dante Carmine** Análise Financeira de Balanços. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998

\_\_\_\_\_. Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis – 5ª Edição 2017

**PIRES, Bárbara Biazotto Manchini.** A Situação Econômico-Financeira da Empresa Hering SA nos períodos de 2007 A 2009. UFPR, 2011, Paraná. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/33648/R%20-%20E%20-%20BARBARA%20BIAZOTTO%20MANCHINI%20PIRES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 jun. 2020

**ZIMMERMANN, Martin.** Análise Financeira das 75 Maiores Empresas não Financeiras da Bovespa na Crise de 2008. UFRGS, 2011, Porto Alegre. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77605/000894454.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 jun. 2020

## ANÁLISE DO DISCLOSURE DE ATIVOS E DE PASSIVOS CONTINGENTES EM UMA AMOSTRA DE EMPRESAS LISTADAS NA B3

Data de aceite: 01/06/2021

Data de submissão: 07/03/2021

### Alessandro Maurício Januário Ribeiro

Universidade Veiga de Almeida  
Rio de Janeiro – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/9123309358447967>

### Robson Ramos Oliveira

Universidade Veiga de Almeida  
Rio de Janeiro – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/2552725232723245>

**RESUMO:** O artigo analisa o *compliance* e o nível de transparência na divulgação dos ativos contingentes e dos passivos contingentes nas notas explicativas das demonstrações financeiras das dez maiores empresas brasileiras listadas na B3, em valor de mercado no trimestre encerrado em 31 de março de 2020, excluindo-se as do segmento financeiro. A análise foi realizada por meio do cotejamento dos parâmetros estabelecidos na literatura contábil, em especial no CPC 25, e do conteúdo nas notas explicativas dos ativos contingentes e dos passivos contingentes dessas empresas, utilizando-se a metodologia de pesquisa documental. A partir da pesquisa realizada, o resultado da investigação revelou que majoritariamente a divulgação dos ativos contingentes e dos passivos contingentes das companhias está aderente às normas contábeis vigentes no Brasil, obedecendo-se aos princípios do *full disclosure*, transparência e completude das informações disponibilizadas

aos *stakeholders* da entidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ativos Contingentes, Passivos Contingentes, Notas Explicativas, Compliance, Divulgação.

### ANALYSIS OF DISCLOSURE OF CONTINGENT ASSETS AND CONTINGENT LIABILITIES IN A SAMPLE OF COMPANIES LISTED IN B3

**ABSTRACT:** This article analyzes the compliance and the level of transparency in the disclosure of contingent assets and contingent liabilities in the explanatory notes to the Financial Statements of the ten largest Brazilian companies listed in the stock exchange B3 by market value, excluding those in the financial segment, in the quarter ended in March 31, 2020. The analysis was performed by comparing the parameters established in the accounting literature, especially in CPC 25, and the content of contingent assets and contingent liabilities in the notes of these companies, using the documentary research methodology. Based on the study conducted in the explanatory notes, the result of the investigation showed that the disclosure of the contingent assets and contingent liabilities of the surveyed companies, in general, follow the Brazilian accounting standards, complying with the principles of full disclosure, transparency and completeness of information made available to the entity's stakeholders.

**KEYWORDS:** Contingent Assets, Contingent Liabilities, Notes, Compliance, Disclosure.

## 1 | INTRODUÇÃO

A divulgação das informações relativas às mutações patrimoniais nas demonstrações financeiras deve respeitar as normas contábeis, visando subsidiar os *stakeholders* das empresas, sejam eles internos ou externos, com informações úteis para a tomada de decisão quanto a essas entidades. Não obstante, as divulgações não devem se restringir ao que determina os preceitos contábeis, pois conhecimentos adicionais devem ser divulgados objetivando a transparência das demonstrações contábeis das instituições (PADOVEZE, 2016).

Os usuários externos, por não terem acesso contínuo às informações das organizações, dependem dos relatórios da administração e das demonstrações financeiras e contábeis para entenderem a posição econômica e financeira das empresas. Por conseguinte, a divulgação em notas explicativas dos ativos e dos passivos contingentes das companhias nos parâmetros estabelecidos pela norma contábil CPC 25, baseada nas Normas Internacionais de Contabilidade, International Financial Reporting Standards (IFRS), permite aos usuários externos, em especial acionistas e investidores, embasarem melhor a tomada de decisão em relação aos investimentos nessas entidades.

Nesse sentido, a divulgação dos ativos e dos passivos contingentes deve ser realizada de forma segregada, transparente, com um breve relato de cada situação, com a quantificação dos valores envolvidos, quando possível, em conformidade com os parâmetros das normas contábeis.

A diligência na obediência a esses parâmetros, estabelecida pela norma contábil CPC 25 e pela literatura publicada no meio acadêmico (LEMES; CARVALHO, 2010; PADOVEZE; BENEDICTO; LEITE, 2017), é necessária para que os usuários da informação contábil, principalmente os externos, tenham conhecimento sobre os ativos e os passivos contingentes que afetam ou podem afetar o resultado da entidade, aumentando ou diminuindo o seu patrimônio líquido.

Estudos anteriores já realizados no sentido de verificar proximidades ou distâncias das práticas com os parâmetros estabelecidos revelaram baixa aderência ao padrão normativo (COSTA; CORREIA; MACHADO; LUCENA, 2017; SCARPIN; MACOHON; DALLABONA, 2014; SILVA; CARRARO; SILVA, 2014; PINTO *et al.* 2014).

Nesse contexto, a pesquisa pretende responder a seguinte questão norteadora: a divulgação dos ativos e dos passivos contingentes, em notas explicativas das dez maiores empresas do Brasil listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), está em conformidade com os parâmetros estabelecidos na norma contábil CPC 25 e na literatura contábil?

Logo, assume-se como objetivo principal o de analisar essa conformidade na divulgação dos ativos e dos passivos contingentes por meio de notas explicativas, partes integrantes das demonstrações financeiras das dez maiores empresas brasileiras listadas na B3 em valor de mercado no mês de março de 2020, excluindo-se as do segmento

financeiro e tomando por base suas demonstrações contábeis em 31 de março de 2020, de acordo com os parâmetros estabelecidos na norma contábil CPC 25, utilizando-se a metodologia de pesquisa documental.

A importância do estudo, com o recorte aqui realizado, ganha força por se tratar de um tema relevante a ser cada vez mais debatido, após o advento da Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, por meio da qual foram introduzidos novos procedimentos e práticas, aproximando a contabilidade brasileira dos padrões internacionais, especialmente em termos de reconhecimento, mensuração e evidenciação de ativos e passivos que constituem o patrimônio de qualquer organização.

O trabalho está organizado em cinco seções, composto pela introdução, que apresenta a questão e os objetivos da pesquisa, seguida do embasamento teórico, da metodologia utilizada, dos resultados alcançados de acordo com a metodologia desenhada e das considerações finais com sugestões para futuros estudos.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Na tentativa de levantar um referencial teórico acerca dos estudos já realizados sobre ativos e passivos contingentes, buscou-se tais expressões no Google Acadêmico, que deviam estar presentes no título dos artigos publicados.

Dessa busca, emergiram aproximadamente 120 estudos publicados em anais de eventos científicos, repertórios digitais de trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses defendidas. Optou-se por revelar o corpus teórico publicado em 21 periódicos, com o total de 26 publicações.

Quase a totalidade dos estudos (periódicos) foi publicada a partir do ano de 2012. A prevalência se deu nos anos de 2015 e 2019 (n = 5), o que revela que a temática passou a ser pesquisada após o advento da Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, cujo regramento tem por objetivo convergir os padrões contábeis brasileiros aos internacionais.

Os trabalhos foram publicados em 21 periódicos, sendo que os que mais publicaram foram: a *Pensar Contábil* (n = 3), um periódico do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro; a *Revista de Contabilidade e Organizações* (n = 3), da Universidade de São Paulo de Ribeirão Preto; e a *Enfoque: Reflexão Contábil* (n = 2), da Universidade Estadual de Maringá. Nos demais ocorreu apenas uma publicação.

No tocante aos conteúdos debatidos, prestigiaram: questões teóricas diversas, com abordagens qualitativas e quantitativas, em termos de método de estudo; estudos aferindo aderência ou não às normas nacionais e internacionais que regulam os ativos e passivos contingentes; e estudos relacionados às contingências judiciais, tributárias, ambientais e aplicadas no setor público.

Em relação a estudos teóricos com temáticas diversas: Eugénio (2012) já mencionava o grau de subjetividade para fim de reconhecimento de ativos e passivos ambientais.

Para a autora, o tema das provisões e dos passivos e ativos contingentes mereciam particular atenção no âmbito da contabilidade (Portugal), dada à “luta” dos responsáveis pela elaboração das demonstrações financeiras, que enfrentavam incertezas e riscos por rodearem muitos dos acontecimentos e circunstâncias.

Jesus e Souza (2016) analisaram os impactos do reconhecimento dos passivos contingentes na situação econômica de empresas brasileiras auditadas pelas auditorias *big four*. O estudo contemplou uma amostra de 50 empresas brasileiras no ano de 2014, todas auditadas pelas *big four*. Os resultados demonstram que, caso as contingências passivas fossem reconhecidas, 60% das empresas diminuiriam seu lucro em mais de 100%, e 6% apresentariam a situação de passivo descoberto. Constatou-se que as empresas auditadas pela *PricewaterhouseCoopers* e *Deloitte ToucheTohmatsu* foram as que melhor atenderam as exigências estabelecidas pelo CPC-25 quanto à divulgação de passivos contingentes.

Pinto *et al.* (2014) investigaram se a evidenciação quantitativa e qualitativa de provisões e passivos contingentes está relacionada com o valor de mercado das companhias abertas brasileiras, e quais fatores estão relacionados com esse nível de evidenciação. Analisaram as demonstrações contábeis de 65 companhias abertas brasileiras listadas no Índice Ibovespa em 2010. Os resultados sugerem que as empresas com mais evidências pertencem ao setor de *softwares* e dados. Já as empresas com menos itens de evidenciação de provisões, ativos e passivos contingentes são as dos setores de Química, Transportes e Serviços e Construção. Eles verificaram que quanto maior o valor de mercado das empresas, menor é o nível de evidenciação de informações sobre provisão e passivo contingente.

Em relação aos estudos aferindo conformidade com as normas nacionais e internacionais, especialmente o CPC 25, relacionamos os principais a seguir.

Oliveira (2007) verificou se as empresas portuguesas cumpriram a norma IAS 37. Aplicou questionário às quinhentas maiores empresas portuguesas sobre como trataram, em 2000, os fatos que originaram provisões para riscos e encargos, passivos contingentes e ativos contingentes. O autor concluiu que a norma IAS 37 não era cumprida, uma vez que o fato de divulgar, quer provisões para riscos e encargos, quer passivos e ativos contingentes, não levaram em conta os critérios de reconhecimento da norma.

Suave *et al.* (2013) objetivaram identificar se as empresas mais negociadas da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa) atendiam às disposições do CPC 25 quanto à divulgação de passivos contingentes. Os resultados indicaram que as empresas divulgam, principalmente, processos judiciais relacionados a causas fiscais, cíveis e trabalhistas, com menor divulgação de contingências ambientais. Verificaram, ainda, que os setores mais aderentes à norma foram petróleo e gás, telecomunicações, finanças e seguros, química e energia elétrica.

Silva, Carraro e Silva (2014) analisaram o cumprimento das exigências de reconhecimento, mensuração e divulgação das provisões e passivos contingentes,

conforme estabelece a NBC TG 25, o CPC 25 e demais normas, de empresas do segmento de mineração, siderurgia e metalurgia listadas no nível 1 de governança corporativa da BM&FBovespa. Os resultados da pesquisa revelaram que as provisões refletem apenas uma pequena parte da totalidade dos passivos reconhecidos pelas empresas, enquanto que os passivos contingentes possuem maior representatividade. O estudo identificou que a utilização do CPC 25 reduziria a assimetria informacional fornecida pelas organizações, propiciando uma melhor compreensão da informação contábil pelos usuários.

Oliveira, Camelo, Daciê e Anzilago (2020) analisaram o *disclosure* das demonstrações financeiras das empresas Azul Linhas Aéreas Brasileiras S. A., Gol Linhas Aéreas Inteligentes S. A. e Latam Airlines Group S. A., a partir do enfoque teórico e normativo do CPC 25 no período de 2013 a 2018. Os resultados do estudo apontam que as informações ainda são falhas em relação à aderência às orientações do CPC 25 (2009). Quanto às provisões, observaram uma frequência maior de divulgação de informações referentes a tributos, área cível, trabalhista e devolução de aeronaves.

No que concerne a contingências judiciais, Lima, Menezes Júnior e Rodrigues (2019) pesquisaram, a partir da interpretação normativa e da teoria do precedente, se os valores envolvidos nos processos judiciais, cujas matérias de direito foram julgadas sob a sistemática dos precedentes vinculantes, devem ser reconhecidos como ativos ou ativos contingentes, ou ainda como passivos, provisões ou passivos contingentes. Investigaram a forma que as empresas do segmento “Novo Mercado” da BM&FBovespa realizam o *disclosure* desses valores. Eles concluíram que ainda é incipiente a preocupação com o impacto dos precedentes vinculantes nas demonstrações contábeis.

Abordando-se contingências tributárias, Balduino e Borba (2015) levantaram os passivos contingentes de 102 empresas que publicam seus demonstrativos financeiros em IFRS na Bolsa de Valores de Nova Iorque, *New York Stock Exchange* (NYSE). Considerou-se que os seguintes fatores poderiam afetar a significância financeira dos passivos contingentes: (1) setor da empresa; (2) o sistema legal do país da empresa; e (3) os valores sociais do país da empresa, refletidos pela teoria de Gray (1988). Os autores verificaram que as companhias brasileiras tendem a evidenciar mais contingências que as demais, e que a maioria das contingências evidenciadas (67 %) são tributárias.

Costa, Correia, Machado e Lucena (2017) analisaram as diferenças identificadas nos passivos contingentes das firmas listadas na BM&FBovespa do Brasil e na Bolsa de Valores de Sidney, *Australian Securities Exchange* (ASX) da Austrália. Os resultados do estudo identificaram que a categoria do passivo contingente predominante é a tributária, que corresponde a 56 % do total de passivos contingentes evidenciados pelas companhias brasileiras. Já na Austrália são as garantias que correspondem quase à totalidade das contingências verificadas (98 %). Os autores chamaram a atenção para o fato de a aderência às informações descritas nas normas contábeis CPC 25 e AASB 137 serem tímidas (23%).

Rosa e Souza (2019) analisaram a representatividade e o nível de evidenciação

das provisões e passivos contingentes fiscais nas empresas brasileiras de capital aberto. Para verificarem a representatividade das provisões e passivos contingentes elaboraram duas proporções: (1) o quociente entre o total das provisões fiscais em relação ao total das provisões da companhia; e (2) o quociente entre o total das provisões fiscais em relação ao total exigível na companhia em análise da amostra. Perceberam que o grau de representatividade dos passivos contingentes fiscais é relativamente maior do que os provisionamentos fiscais. Os resultados indicaram também uma possível tendência de que, quanto mais expressivo for o prejuízo fiscal, menor é a sua evidenciação e transparência nas demonstrações contábeis das entidades analisadas.

Santos, Castilho e Gonzales (2017) identificaram o nível de evidenciação contábil ambiental das maiores empresas de geração de energia listadas na BM&FBovespa. Os estudos demonstraram que as empresas apresentam um nível moderadamente satisfatório de *disclosure* de passivos contingentes ambientais, mas ainda precisam melhorar o nível de apresentação.

Leal, Costa, Oliveira e Rebouças (2018) investigaram os fatores que influenciam a divulgação de provisões e passivos contingentes ambientais pelas empresas de alto impacto ambiental, sob a perspectiva das pressões institucionais, de acordo com a vertente da Nova Sociologia Institucional, New Institutional Sociology (NIS) da Teoria Institucional. Para tanto, eles analisaram as notas explicativas de 48 empresas pertencentes aos setores de atividades classificados como de alto potencial poluidor, listadas na BM&FBovespa, referentes aos exercícios de 2010 a 2013. O estudo constatou, por meio de análise de regressão com dados em painel, que a divulgação de informações sobre provisões e passivos contingentes ambientais pelas empresas da amostra é influenciada pelas variáveis: tamanho da empresa, nível de governança, setor de atuação e participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Constatou, ainda, que empresas maiores tendem a apresentar maior nível de divulgação devido a características próprias do seu ambiente institucional, como o nível de pressão externa e a disponibilidade de recursos para tal divulgação.

Silva, Araújo e Santos (2018) analisaram a relação entre a rentabilidade e o *disclosure* de provisões e passivos contingentes ambientais das empresas de alto potencial poluidor listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3). A amostra da pesquisa foi formada por 38 empresas de ações negociadas na B3, as quais compunham o grupo de alto impacto poluidor, conforme a Lei nº 10.165/2000, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente. O resultado do estudo apresentou significância estatística entre a variável independente Rentabilidade (RENT) e o *disclosure*; porém, com um coeficiente negativo, ou seja, as empresas mais rentáveis não eram necessariamente aquelas que mais divulgavam informações sobre provisões e passivos contingentes ambientais. No tocante a outras variáveis investigadas, tais como: Valor de Mercado e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) foram significantes e negativas; Endividamento mostrou-se positiva e



Tamanho não apresentou significância.

O tema também tem se destacado no contexto governamental. Do Nascimento, Almeida e Viotto (2019) avaliaram o nível de aderência da NBC TSP 03 – provisões, ativos e passivos contingentes – por parte das capitais brasileiras, no período compreendido entre 2015 e 2017. Examinaram balanços patrimoniais, notas explicativas, Anexos de Riscos Fiscais (ARF), e solicitaram informações quanto à existência de controles contábeis e extracontábeis para o registro dos ativos e passivos contingentes. Os resultados indicam que, após a vigência da norma, a representatividade das provisões aumentou (de 15 % para 61 %) comparado aos passivos contingentes (1 % constante). Já a divulgação de informações dos três itens em notas explicativas foi considerada insatisfatória, sendo os ativos contingentes o mais deficitário.

Por fim, foram descortinados, também, estudos com abordagem quantitativa, comparando passivos contingentes com outras variáveis. Scarpin, Macohon, Dallabona (2014) analisaram se houve variabilidade nos índices de endividamento em relação à adição dos passivos contingentes no grupo do passivo não circulante das empresas listadas nos diferentes níveis de governança corporativa da BM&FBovespa nos períodos de 2010 e 2011. Os resultados demonstraram diferenças estatísticas significativas da variabilidade dos quatro índices analisados. Apenas o grau de endividamento no ano de 2010 não apresentou variabilidade estatística significativa. O endividamento geral expressou menor correlação comparado aos demais, presumindo-se que não sofreu alterações significativas com a adição dos passivos contingentes. Perceberam, ainda, que a assimetria informacional é relevante no que concerne à ausência da evidenciação contábil dos passivos contingentes no balanço patrimonial.

Ferreira e Rover (2019) identificaram características que influenciam a mudança na probabilidade de provisões e passivos contingentes de companhias brasileiras, o que, segundo os autores, tem sido amplamente observado em setores específicos que divulgam mais informações sobre provisões e passivos contingentes, a saber: petróleo, gás e biocombustíveis, consumo não cíclico e utilidade pública. Os dados consistiram em 6.194 observações, das quais 2.058 ações foram citadas em mais de um período, e houve 228 alterações na probabilidade de perda no período de 2010 a 2016. Foi aplicado um modelo de regressão com dados em painel, junto com 11 variáveis explicativas para a mudança na probabilidade de perda, que são divididas em duas perspectivas: (1) características das empresas; e (2) características dos processos judiciais. Os resultados indicaram que as empresas listadas como “Novo Mercado” respondem a processos ambientais, trabalhistas e cíveis relevantes em disputa, tanto com materialidade financeira quanto com expectativa de risco em caso de perda. Concluíram, também, que o tempo decorrido do processo tem maior probabilidade de afetar a mudança na expectativa de perda.

### 3 I METODOLOGIA

O presente estudo é classificado como documental, porque foi realizada com acesso a documentos públicos (demonstrações financeiras) disponibilizados no *site* da B3 (VERGARA, 2016).

A pesquisa constituiu-se no levantamento das notas explicativas das dez maiores empresas brasileiras listadas na B3 em valor de mercado no mês de março de 2020, excluindo-se as do segmento financeiro, por meio da análise das demonstrações contábeis encerradas em 31 de março de 2020.

Em relação às dez maiores empresas da B3 em valor de mercado, foi excluída da amostra as empresas do setor financeiro por serem menos comparáveis com as empresas não financeiras, em virtude de possuírem especificidades em sua regulação pelo Banco Central do Brasil (BACEN) e pelo Conselho Monetário Nacional (CMN).

A escolha das companhias listadas na B3 justifica-se pelo fato de serem de capital aberto e, conseqüentemente, obrigadas a cumprir as deliberações dos pronunciamentos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), incluindo o CPC 25. Outro aspecto importante na escolha da amostra foi a disponibilidade das demonstrações contábeis e notas explicativas, documentos imprescindíveis para a coleta, análise e tratamento dos dados. Mesmo com a exclusão das empresas do segmento financeiro, a amostra foi composta por empresas de ramos de atividade bem distintos.

Descreve-se, na Tabela 1, os sujeitos desse estudo, a saber: as empresas analisadas, o local de sua sede, o valor de mercado em março de 2020 (em R\$ bilhões) e o ramo de atividade.

<b>Empresa</b>	<b>Sede da empresa</b>	<b>Valor de mercado (R\$ bilhões)</b>	<b>Ramo de atividade</b>
Vale	Rio de Janeiro/RJ	228,4	Mineração
Ambev	São Paulo/SP	187,6	Fabricação e distribuição de bebidas
Petrobras	Rio de Janeiro/RJ	183,6	Petróleo, gás e energia
Telefônica Brasil	São Paulo/SP	84,3	Telecomunicações
B3	São Paulo/SP	73,9	Gestão de mercados mobiliários
WEG	Jaraguá do Sul/SC	70,4	Máquinas, equipamentos e motores
Magazine Luiza	Franca/SP	63,3	Comércio varejista de bens duráveis

JBS	São Paulo/SP	55,5	Alimentos processados, carnes e derivados
Suzano	São Paulo/SP	48,7	Indústria e comércio de papel e celulose
Carrefour Brasil	São Paulo/SP	40,9	Comércio varejista e atacadista de mercadorias em geral

Tabela 1: Empresas analisadas na pesquisa  
Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da B3.

Na coleta de dados, utilizou-se a análise do conteúdo das notas explicativas das demonstrações contábeis do primeiro trimestre de 2020.

Após a extração das informações das demonstrações financeiras das dez maiores empresas brasileiras listadas na B3 em valor de mercado, excluindo-se as do segmento financeiro, foi realizado o cotejamento entre o conteúdo das notas relativo aos ativos e aos passivos contingentes com os parâmetros estabelecidos na norma e na literatura contábil. Buscou-se identificar se a divulgação dos ativos e dos passivos contingentes das principais companhias do Brasil está em conformidade com os parâmetros estabelecidos na norma contábil CPC 25.

Os parâmetros, a seguir enumerados, foram utilizados na análise da conformidade das informações sobre ativos e passivos contingentes, disponibilizadas nas notas explicativas das empresas pesquisadas nesse trabalho:

Em relação aos ativos contingentes: (1) É realizada a divulgação em seção específica e segregada dos passivos contingentes?; (2) Há breve descrição de sua natureza?; (3) É apresentada uma estimativa do seu efeito financeiro?; (4) Possuem informações quantitativas e/ou qualitativas que permitem ao usuário externo o entendimento completo e claro do conteúdo?; (5) Há indicações indevidas da probabilidade de surgirem ganhos (êxitos) que podem não se concretizar?; (6) São apresentados ativos contingentes com características de expectativa de ganho praticamente certo que ensejariam reconhecimento como ativos e não como ativos contingentes?

Quanto aos passivos contingentes: (1) É realizada a divulgação em seção específica e segregada dos ativos contingentes?; (2) Há breve descrição de sua natureza?; (3) É apresentada estimativa do seu efeito financeiro?; (4) Possuem informações quantitativas e/ou qualitativas que permitem ao usuário externo o entendimento completo e claro do conteúdo?; (5) Há indicações das incertezas relacionadas ao valor ou momento de ocorrência de qualquer saída?; (6) São apresentados passivos contingentes, com expectativa de perda possível, que apresentam características de expectativa de perda provável e ensejariam registros como provisão de perda e impacto no resultado?

A análise dos dados foi segregada entre ativos e passivos contingentes, tendo em vista as diferenças nos parâmetros usados nos dois tipos de contingências e também o

número maior de estudos disponíveis na literatura sobre passivos contingentes, em relação aos ativos contingentes.

## 4 | RESULTADOS

A avaliação da aderência do conteúdo das notas explicativas, das dez maiores empresas listadas na B3, com os parâmetros estabelecidos nesse estudo para a divulgação dos ativos e dos passivos contingentes, foi realizada com o parecer individual dos seis parâmetros de ativos contingentes e dos seis de passivos contingentes, enumerados na seção destinada à descrição da metodologia desse trabalho.

Como resultado da análise da conformidade às normas contábeis, conclui-se que as informações nas notas explicativas referentes aos passivos contingentes são mais completas e detalhadas do que aquelas relativas aos ativos contingentes. Isso se explica pelo fato da obrigatoriedade da constituição de provisão para as contingências passivas e também pela necessidade de divulgação em notas explicativas das contingências passivas classificadas com expectativa de perda possível. No caso dos ativos contingentes, a única exigência é a publicação em notas explicativas dos processos com expectativa de ganho (êxito) provável, o que reduz o escopo de divulgação nas demonstrações financeiras. Outro fator importante a ser considerado é que os ativos contingentes são menos estudados ou discutidos no âmbito das entidades, ao contrário da prática adotada para os passivos contingentes, em virtude da obrigatoriedade de reconhecimento das provisões e de divulgação dos passivos com expectativa de perda possível.

A pesquisa também evidenciou a ausência de informações sobre ativos contingentes em 30 % da amostra, o que representa três empresas no total de dez que foram objeto desse estudo. Se for considerada a estrutura organizacional dessas três empresas, integrantes das maiores do Brasil em valor de mercado, não foi possível aferir se a não divulgação dos ativos contingentes com expectativa de ganho provável nas notas explicativas resultou da deficiência na informação divulgada ao mercado ou se, de fato, não houve ativos contingentes passíveis de divulgação pela entidade no período analisado. Apenas 50 % das empresas divulgam de forma segregada os seus ativos e passivos contingentes nas notas explicativas.

Identificou-se que em uma empresa houve a divulgação de ativos contingentes nas notas explicativas que apresentam características de expectativa de ganho (êxito) praticamente certo que ensejariam registros como ativos, pelo valor total ou parcial. Não obstante, em relação aos passivos contingentes, não houve divulgação nas notas de itens com expectativa de perda possível que apresentam características de expectativa de perda provável e ensejariam registros como provisão de perda, com conseqüente repercussão no resultado.

Na análise global dos sessenta itens pesquisados referentes aos ativos

contingentes, observou-se que 58 % se evidenciam como totalmente aderentes às normas contábeis de divulgação das notas explicativas, 32 % parcialmente aderentes e 10 % requerem reformulação para que o conteúdo publicado esteja mais compreensível e/ou mais completo para o usuário da informação contábil.

Em relação aos passivos contingentes, observou-se (Tabela 2) que 83 % dos sessenta itens pesquisados se apresentam como totalmente aderentes às normas contábeis de divulgação das notas explicativas, 12 % parcialmente aderentes e apenas 5 % requerem reformulação para que o conteúdo publicado esteja mais compreensível e/ou mais completo para o usuário da informação contábil, corroborando o estudo de Portella *et al.* (2015).

Aderência ao CPC 25	Contingência Ativa	Contingência Passiva
Totalmente aderente	58%	83%
Parcialmente aderente	32%	12%
Não aderente	10%	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 2: Resultado da aderência da pesquisa ao CPC 25

Fonte: Elaborado pelos autores.

Adicionalmente, foram enumerados os principais itens, incluindo pontos de melhoria que poderiam ter sido considerados nas notas explicativas das dez empresas estudadas na pesquisa, o que contribuiria para um entendimento mais adequado sobre seu conteúdo pelo usuário da informação contábil, auxiliando-o na análise e na tomada de decisões (investimento, concessão de crédito para capital de giro, liberação de empréstimos e financiamento, dentre outras).

Em relação à *Vale*, há um item específico nas notas explicativas, denominado “contencioso”, com a segregação em subitens, dentre os quais “ativos contingentes” e “passivos contingentes”.

Na seção “ativos contingentes”, no item “litígio tributário no Canadá”, menciona-se que o valor foi integralmente recebido pela empresa. Portanto, pode-se inferir que não se trata mais de ativo contingente, mas sim de ativo, o que deveria ter sido mencionado de forma mais clara ao final desse item. Nesse sentido, o valor do ativo deveria ter sido registrado com a consequente baixa do ativo contingente.

Em relação aos passivos contingentes, as informações são sucintas e não permitem identificar quais são os processos mais relevantes, pois há somente citação qualitativa por assunto ou família. A exceção se faz na nota sobre “contingências relacionadas ao acidente da Samarco”.

Quanto à *Ambev*, referente aos passivos contingentes, no item “glosa de créditos

de impostos pagos no exterior”, não foi explicada a motivação para a decisão favorável no Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) no processo de 2010 e a motivação para as decisões desfavoráveis para os processos do mesmo assunto dos exercícios de 2015 e 2016, também do CARF.

Observa-se que na *Petrobras* não é feita a divulgação em seção específica de “ativos contingentes”, tal como se procedeu com os “passivos contingentes”, o que poderia facilitar o entendimento do usuário da informação contábil.

Na *Telefônica Brasil*, em relação aos ativos contingentes, a única citação quanto à exclusão do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) da base de cálculo do Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins) se encontra em outra seção, denominada “impostos, taxas e contribuições a recuperar”. Não há, portanto, uma seção específica de “ativos contingentes”, da forma como são reportados os “passivos contingentes” nas notas explicativas.

Em relação aos passivos contingentes, o reporte é realizado em uma só seção contendo as provisões e as contingências passivas, o que dificulta a leitura e o entendimento dos valores provisionados (expectativa de perda provável) e dos valores passíveis de divulgação em nota explicativa (expectativa de perda possível). Adicionalmente, somente foram identificadas as indicações das incertezas referentes ao valor ou ao momento de ocorrência de qualquer saída em outra seção denominada “incertezas sobre o tratamento de imposto de renda e contribuição social”, mas não na seção de “passivos contingentes”.

No tocante à *B3*, a seção relativa aos “passivos contingentes” apresenta na divulgação das notas explicativas os principais processos com expectativa de perda remota, o que não é exigido pelo CPC 25. Em que pese o valor envolvido em tais processos com expectativa de perda remota, entende-se que a inclusão da informação aumenta demasiadamente o conteúdo da nota e agrega pouco valor ao usuário da informação contábil.

Já a *WEG* não cita nas notas explicativas nenhum ativo contingente da empresa, o que deixa dúvida, pelo porte da empresa, se não houve a divulgação dos ativos contingentes com expectativa de ganho provável ou se, de fato, não há ativos contingentes passíveis de divulgação pela entidade.

Na *Magazine Luiza*, na seção “ativos contingentes”, as informações sobre a valoração estão contidas em uma tabela de um outro item das notas explicativas, denominado “tributos a recuperar”, mas não constam na descrição específica do ativo contingente. Isso dificulta o entendimento pleno e completo do usuário da informação contábil nesse item específico.

Em relação aos passivos contingentes, não há detalhamento dos assuntos que são objeto de discussão no ramo tributário, classificados com expectativa de perda provável, provisionados pela entidade, não permitindo o entendimento do usuário da informação sobre as principais lides tributárias que impactam o resultado da empresa.

As notas explicativas da *JBS* não citam nenhum ativo contingente da empresa, o que deixa dúvida, pelo porte da empresa, se não houve a divulgação dos ativos contingentes

com expectativa de ganho provável ou se, de fato, não há ativos contingentes passíveis de divulgação pela entidade.

Na seção “passivos contingentes”, a empresa cita que “os processos judiciais e administrativos de natureza tributária, previdenciária, trabalhista e cível são registrados com base em seus custos iniciais determinados pela Administração”. Entende-se que a entidade está considerando os custos iniciais como sendo os valores iniciais (históricos) dos processos judiciais, quando se deveria considerar os valores atualizados com juros como a melhor estimativa de valoração a ser divulgada nas notas explicativas.

Na seção “ativos contingentes”, a *Suzano* apresenta a única citação do ativo contingente relativo à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e da Cofins em outra seção, denominada “tributos a recuperar”, não constando uma seção específica sobre ativo contingente. Isso dificulta o entendimento pleno e completo do usuário da informação contábil nesse item específico.

Quanto aos ativos contingentes, o *Carrefour Brasil* teceu comentários acerca do êxito com trânsito em julgado no processo movido pela entidade contra o estado de São Paulo, contestando a cobrança de juros em patamar superior à taxa Selic, mas a empresa não constituiu ativo antes da definição da valoração que será liquidada na sentença. Entende-se que a entidade poderia registrar parcialmente o ativo, mesmo que essa constituição fosse no limite inferior do *range* estimado do ganho. Haveria, dessa forma, parte do direito registrado como ativo e parte ainda classificado como ativo contingente.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi avaliar se, após a análise de conformidade na divulgação em notas explicativas dos ativos contingentes e dos passivos contingentes em uma amostra de dez empresas listadas na B3, o conteúdo divulgado ao mercado equivale aos parâmetros estabelecidos nas normas contábeis, em especial o CPC 25.

A divulgação das notas explicativas nos parâmetros recomendados pelo CPC 25 permite aos usuários da informação contábil, principalmente os externos, que não tem acesso aos estudos e reportes internos da administração, uma visão mais completa da situação econômica e financeira da entidade, permitindo a tomada de decisão qualificada para investimentos, concessão de financiamentos, aportes de capital, aprovação de vendas de bens e produtos para a empresa, dentre outras.

A partir da análise do conteúdo das notas explicativas, do resultado da investigação e do cotejamento dos dados dessas empresas com os parâmetros estabelecidos na norma e literatura contábeis, revelou-se que, majoritariamente, a divulgação dos ativos e dos passivos contingentes das empresas pesquisadas está aderente às normas contábeis vigentes no país, em especial ao CPC 25. A análise de aderência evidenciou que 58 % dos ativos contingentes e 83 % dos passivos contingentes estão totalmente conformes

com as normas contábeis, obedecendo-se aos princípios do *full disclosure*, transparência e completude das informações disponibilizadas aos *stakeholders* da entidade, visando subsidiar a tomada de decisões estratégicas por parte destes.

O estudo também evidenciou a necessidade de melhoria na qualidade e na completude das informações relativas aos ativos contingentes nas notas explicativas, pois as informações não são apresentadas em 30 % da amostra da pesquisa ou, em outros 30%, são apresentadas de forma sucinta ou em outro item das notas não específico sobre ativos contingentes. Apenas 50 % das empresas divulgam de forma segregada os seus ativos e passivos contingentes nas notas explicativas.

Identificou-se que em uma empresa houve a divulgação de ativos contingentes nas notas explicativas que apresentam características de expectativa de ganho (êxito) praticamente certo que ensejariam registros como ativos, pelo valor total ou parcial. Não obstante, em relação aos passivos contingentes, não houve divulgação nas notas de um item com expectativa de perda possível que apresenta características de expectativa de perda provável e ensejaria registro como provisão de perda, com conseqüente repercussão no resultado.

Nesse sentido, há possibilidade de essa pesquisa evoluir para obtenção das informações diretamente das empresas sobre os pontos de melhoria sugeridos no item anterior, seja por meio de entrevistas ou de questionários, o que possibilitará compreender a argumentação dessas entidades sobre os pontos em questão e contribuir para a melhoria da qualidade das informações sobre ativos e passivos contingentes divulgados nas notas explicativas das principais empresas do país.

Por fim, futuros estudos poderão abordar aspectos quantitativos, especialmente comparando estudos nacionais e internacionais acerca de fenômenos envolvendo reconhecimento, mensuração e avaliação de ativos e de passivos contingentes.

## REFERÊNCIAS

B3. **Empresas listadas.** São Paulo. Disponível em: [http://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm). Acesso em: 12 abr. 2020.

BALDOINO, E.; BORBA, J. A. **Passivos contingentes na bolsa de valores de Nova York: uma análise comparativa entre as empresas estrangeiras.** Revista de Contabilidade e Organizações, Ribeirão Preto, v. 9, n. 23, p. 58-81, 2015.

BRASIL. **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007.** Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 dez. 2007. Disponível em: <https://bit.ly/36UDW38>. Acesso em: 15 abr. 2020.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Pronunciamento técnico. CPC 25: provisões, passivos contingentes e ativos contingentes.** Brasília, DF, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2MKYtQR>. Acesso em: 18 mar. 2020.



CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. Brasília, DF. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/>. Acesso em: 12 abr. 2020.

COSTA, I. L. S.; CORREIA, T. S.; MACHADO, M. R.; LUCENA, W. G. L. **Disclosure dos passivos contingentes: análise comparativa entre empresas de mercado aberto no Brasil e na Austrália**. Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 19, n. 69, p. 54-66, 2017.

EUGÊNIO, Teresa C. P. **Provisões, passivos contingentes e activos contingentes: que desafios na sua contabilização?** Revista Portuguesa de Contabilidade, Porto, v. 2, n. 5, 2012.

FERREIRA, J. S.; ROVER, S. **Uma análise dos processos relevantes de empresas brasileiras: características que afetam a mudança na probabilidade de perda de provisões e passivos contingentes**. Revista de Contabilidade e Organizações, Ribeirão Preto, v. 13, 2019.

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS FOUNDATION (IFRS). **About the International Accounting Standards Board**. London. Disponível em: <https://bit.ly/3pWK7Lz>. Acesso em: 19 mar. 2020.

JESUS, S. S.; SOUZA, M. M. **Impacto do reconhecimento dos passivos contingentes na situação econômica das empresas brasileiras auditadas pelas big four**. Revista de Contabilidade da UFBA, Salvador, v. 10, n. 2, p. 43-63, 2016.

LEAL, P. H.; COSTA, B. M. N.; OLIVEIRA, M. C.; REBOUÇAS, S. M. D. P. **Divulgação de provisões e passivos contingentes ambientais sob a ótica da teoria institucional**. Enfoque: Reflexão Contábil, Maringá, v. 37 n. 3, p. 37-54, 2018.

LEMES, S.; CARVALHO, L. N. G. **Contabilidade internacional para graduação**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, B. R. T.; MENEZES JUNIOR, C. B.; RODRIGUES, J. M. **Precedentes judiciais vinculantes e a evidenciação de provisões, passivos contingentes e ativos contingentes**. Revista Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, v. 16, n. 1, p. 27-52, 2019.

NASCIMENTO, R. S.; ALMEIDA, F. S.; VIOTTO, R. **Avaliação do nível de aderência da NBC TSP 03 (provisões, ativos e passivos contingentes) em face da convergência internacional da contabilidade pública brasileira**. Revista Controle: Doutrina e Artigos, Fortaleza, v. 17, n. 2, p. 148-176, 2019.

OLIVEIRA, J. **O relato financeiro sobre provisões, passivos contingentes e activos contingentes: o caso português**. Contabilidade e Gestão: Portuguese Journal of Accounting and Management, [S. l.], n. 4, p. 19-66, 2007.

OLIVEIRA, R. B.; CAMELO, A. C. O.; DACIÊ, F. P.; ANZILAGO, M. **Análise do disclosure das provisões e dos passivos contingentes: um estudo de caso das empresas aéreas listadas na B3 em relação aderência ao CPC 25**. Revista Ambiente Contábil: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, v. 12, n. 2, p. 1-24, 2020.

PADOVEZE, C. L. **Manual de contabilidade básica: contabilidade introdutória e intermediária**. São Paulo: Atlas, 2016.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C.; LEITE, J. S. J. **Manual de contabilidade internacional: IFRS, US Gaap e Br Gaap: teoria e prática.** São Paulo: Cengage Learning, 2017.

PINTO, A. F. et al. **Value relevance da evidênciação de provisões e passivos contingentes.** Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 54-65, 2014.

PORTELLA, A. R.; OLIVEIRA, M. C.; ELIAS, T. M.; LORANDI, J. A. **Passivos contingentes: um estudo nas maiores companhias abertas do estado de Santa Catarina, Brazil.** Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, [S. l.], v. 13, n. 25, p. 1-20, 2015.

ROSA, B. B.; SOUZA, M. M. **Representatividade e nível de evidênciação das provisões e passivos contingentes fiscais nas companhias de capital aberto brasileiras.** Revista de Finanças e Contabilidade da Unimep, Piracicaba, v. 6, n. 1, p. 16-33, 2019.

SANTOS, D. Z.; CASTILHO, D.; GONZALES, A. **Avaliação do nível de disclosure de passivos ambientais contingentes pelas principais empresas do setor elétrico entre 2010 e 2014.** Revista Científica Hermes, Osasco, v. 19, p. 585-609, 2017.

SCARPIN, J. E.; MACOHON, E. R.; DALLABONA, L. F. **Variabilidade dos índices de endividamento em relação à adição dos passivos contingentes na estrutura patrimonial das empresas listadas na BM&FBovespa.** Revista de Contabilidade e Organizações, Ribeirão Preto, v. 8, n. 22, p. 3-14, 2014.

SILVA, A. F. P.; ARAÚJO, R. A. M.; SANTOS, L. M. S. **Relação da rentabilidade e o disclosure de provisões e passivos contingentes ambientais das empresas de alto potencial poluidor listadas na B3.** Revista Catarinense da Ciência Contábil, [S. l.], v. 17, n. 52, 2018.

SILVA, T. S.; CARRARO, W. B. W. H.; SILVA, L. M. **Análise do cumprimento das exigências de reconhecimento, mensuração e divulgação das provisões e passivos contingentes em empresas de mineração, siderurgia e metalurgia.** Revista ConTexto, Porto Alegre, v. 14, n. 27, p. 89-103, 2014.

SUAVE, R. et al. **Divulgação de passivos contingentes nas empresas mais líquidas da BM&FBovespa.** Revista da UNIFEBE, Brusque, v. 1, n. 11, 2013.

VERGARA, S. H. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2016.

# CAPÍTULO 14

## RASTREABILIDADE NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO DA MAÇÃ: COMPETIVIDADE E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

*Data de aceite: 01/06/2021*

### **Andressa Morgan**

Mestre em Administração (UNOESC)

Docente da Faculdade Senac

Chapecó SC

<http://lattes.cnpq.br/3165692820603027>

### **César Augustus Winck**

Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe

Uniarp

Caçador - SC

<http://lattes.cnpq.br/7473352665950895>

**RESUMO:** Este artigo buscou analisar a rastreabilidade da cadeia produtiva da maçã brasileira pelo viés mercadológico, diante das tendências de consumo atribuídas pelo mercado comprador nacional e internacional de alimentos. O estudo consiste em uma pesquisa cuja abordagem é descritiva exploratória. A pesquisa que se classifica com relação ao enfoque, em qualitativa. Com relação aos procedimentos consiste em um estudo de caso coletivo baseado na definição de Stake (2011). Foi possível constatar que a rastreabilidade, no caso da cadeia produtiva da maçã brasileira, estabelece a condição necessária para atender o mercado de consumo internacional e redes varejistas do país, no entanto, o preço pago pelo mercado comprador de uma fruta rastreada não difere de outra que não possui este requisito. Portanto, conclui-se, com este estudo, que dentre as tendências de consumo de alimentos, pode-se aferir a rastreabilidade como uma ferramenta

de referência aos aspectos relacionados à qualidade e segurança alimentar, o que resulta as organizações do agronegócio maior competitividade ao setor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cadeias produtivas. Pomicultura. Mercados sustentáveis.

### TRACEABILITY IN BRAZILIAN APPLE AGRIBUSINESS: COMPETITIVENESS AND ORIENTATION TO THE MARKET

**ABSTRACT:** This article sought to analyze the traceability of the Brazilian apple production chain through the market bias, before the consumption trends assigned by the national and international food buying markets. The study consists of a research whose approach is descriptive and exploratory. In relation to the focus, the research is classified as qualitative. Regarding the procedures, it consists of a collective case study based on Stake's (2011) definition. It was possible to determine that traceability, in the case of the Brazilian apple productive chain, establishes necessary condition to meet the international consumer market and the retail chains of the country; however, the price paid by the buying market for a traced fruit is not different from other fruit that does not have this criterion. Therefore, it is concluded, with this study, that, among the food consumption trends, it is possible to assess the traceability as a reference tool to the aspects related to food quality and safety, what results in more competitiveness in this sector to the agribusiness organizations.

**KEYWORDS:** Productive chains. Apple growing. Sustainable markets.

## 1 | INTRODUÇÃO

No que tange o mercado de consumo, a cadeia produtiva da maçã brasileira, ao longo dos anos, têm buscado adequar-se a mudanças. De acordo com Cruz, Camargo, Malafaia & Zanadrea (2012); Mendonça, Spir, Marino-Nasser, Pagliarini & Nasser (2014), o setor, se posiciona de maneira a garantir a qualificação técnica da produção, levando em consideração as exigências dos consumidores, referentes às questões alimentares, em relação a alimentos seguros, de qualidade e com origem conhecida e que, preferencialmente, tais atributos sejam comprovados pela rastreabilidade e certificação, além das questões voltadas a preocupação com a sustentabilidade da produção.

Com volume de colheita que varia em torno de 1,25 milhões de toneladas ao ano, o país nas últimas décadas, passou de importador, para o *rol* de maiores produtores da fruta (OCDE-FAO, 2015; Anuário Brasileiro da Maçã, 2015). As estimativas de produção de maçãs para 2023/2024, de acordo com dados da OCDE-FAO (2015), deverá alcançar mais de 1,6 milhões de toneladas, resultado do aumento de área plantada e ganhos de produtividade.

Dados da FAO (2014) apontam a maçã como a terceira fruta mais produzida no mundo, com uma produção de 80,8 milhões de toneladas. A China lidera a produção mundial, com de 49,1% da produção, somando 39,7 milhões de toneladas, enquanto a produção nacional de maçã alcançou na última safra 2014/2015 alcançou pouco mais 1,3 milhões de toneladas, deste total, 44.294 mil toneladas destinaram-se a exportação (ABPM, a partir de dados da SECEX/MDIC, 2015).

Diante dessa perspectiva é que emerge a questão central do presente estudo: qual é a inferência da rastreabilidade na Orientação para o Mercado, no caso da Cadeia Produtiva da Maçã? Para respondê-la o estudo adota como base de caracterização da OPM em Cadeia de Valor os pressupostos definidos pelos autores seminais da teorização: Grunert, Jeppesen, Jespersen & Sonne (2005).

Partiu-se da premissa que a Orientação Para o Mercado, é fonte de informações necessárias para o processo decisório das organizações, quaisquer que sejam suas características e o segmento de mercado da Cadeia de Valor (a montante e a jusante) (Grunert, Fruensgaard, Risom, Sonne, Hansen & Tondsen 2002).

Neste cenário, os objetivos do presente estudo se dividem, em objetivo geral: analisar a rastreabilidade da cadeia produtiva da maçã pelo viés mercadológico, diante das tendências de consumo atribuídas pelo mercado comprador nacional e internacional de alimentos. E específicos: Identificar as circunstâncias que levaram a adoção dos sistemas de rastreabilidade pela agroindústria na cadeia produtiva da maçã; Verificar os entraves na comercialização dos produtos agropecuários brasileiros e sua relação com a rastreabilidade.

O desenvolvimento desta pesquisa justifica-se pela relevância do agronegócio brasileiro da maçã no cenário nacional, levando em consideração as preocupações no que tange a produtividade, bem como as questões de infraestrutura de embalagem e

conservação, o que transformaram o Brasil em um grande produtor mundial de maçã. Além disso, a qualidade e o preço competitivo da maçã nacional possibilitou ao país diminuir significativamente as importações, o que minimiza a dependência da maçã importada para abastecer o mercado interno.

Outro fator refere-se à participação expressiva deste produto nas exportações agropecuárias brasileiras, oportunizada por atributos de diferenciação do produto quanto às exigências de qualidade pelo consumidor final, como é o caso da rastreabilidade no setor agroalimentar da maçã. E a qual apresenta um sistema de rastreabilidade abrangente a todos os elos da cadeia de suprimentos. Ademais, esta cadeia produtiva, está relativamente desenvolvida em seus sistemas de rastreabilidade em comparação a outras cadeias.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa pretendeu contribuir para reduzir a lacuna existente de trabalhos que versam sobre o uso dos sistemas de rastreabilidade no agronegócio brasileiro, no campo da Administração, e sob a ótica da gestão. A escolha desta teorização deve-se ao fato deste estudo ser o pioneiro na contribuição empírica para a literatura de orientação de mercado empregando uma perspectiva abrangente da rastreabilidade na cadeia produtiva da maçã.

## **2 I CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA MAÇÃ BRASILEIRA**

Na década de 1960, o Brasil era o quarto importador de maçã do mundo, ocupando, o segundo principal item agrícola em importação (Bittencourt, Mattei, Sant'anna, Longo & Barone 2011; BRDE, 2011). Neste mesmo período, o país iniciou a produção de maçãs em escala comercial e, desde então, a participação na balança comercial brasileira vem se constituindo gradativamente (BRDE, 2011).

A inversão de produto importador para gerador de divisas se deu ao final dos anos de 1980, em parte, creditada aos incentivos fiscais, pelo apoio à pesquisa e à extensão rural para o cultivo, e, como escopo final, a substituição das importações de maçã pela produção nacional (BRDE, 2011).

Neste período, o consumo nacional *per capita* não passava de 2 kg/ano (Bittencourt et al., 2011). No entanto, a medida aparente do consumo nacional da fruta vem aumentando nos últimos anos, conforme dados do Anuário Brasileiro da Maçã (2015), em 2014 o consumo de maçã no país se deu em torno de 6,10 (Kg/hab./ano).

De acordo com a EPAGRI/CEPA (2015), a taxa de crescimento médio da cultura a maçã, nos últimos cinco anos, se deu a uma taxa de 3,3% ao ano. Os fatores que contribuíram para esses números são resultantes das inovações e tecnologia que aumentaram neste período em torno de 0,8% ao ano (ABPM, 2015). Ainda, seguindo os números do MAPA (2013), o incremento da produção nacional da maçã, deve-se a fatores voltados a produtividade, pois, a área plantada aumentou 29%, enquanto a produtividade cresceu 50%.

Os principais Estados produtores de maçã do país são: Santa Catarina e Rio Grande do Sul, responsáveis em média por 96% da produção brasileira, que dentre outros fatores, apresenta condições climáticas propícias e extensas quantidades de terras para produção. O restante da produção concentra-se no Paraná, e em outros estados, (MAPA, 2013; ABPM, 2015).

Tomando por base as tecnologias disponíveis pós-colheita, para garantir o abastecimento ao longo do ano, o Brasil tem capacidade de armazenagem de 923.341 toneladas, da safra total de maçã. Deste total, 70% concentram-se em a controlada (AC) e 30% em ambiente normal (AN), distribuídos em *packing house* (MAPA, 2013; EPAGRI/CEPA, 2015).

No Brasil, uma das principais limitações no cultivo da fruta, esta vinculado ao clima, isso por que, as condições climáticas favorecem o desenvolvimento da maçã, que confere maior concentração de açúcar e coloração intensa (Pereira, Simioni & Cario, 2010).

Um dos marcos da transformação da produção da maçã brasileira refere-se à organização dos produtores com a fundação da Associação Brasileira de Produtores de Maçã (ABPM), em 1978, na cidade de Porto Alegre (RS), efetivada no 1º Congresso Brasileiro de Pomicultura, no mesmo ano, em Florianópolis (SC), e sediada desde 1992 em Fraiburgo (SC) (ABPM, 2015; Anuário Brasileiro da Maçã, 2015). A qual desenvolve importante papel na representação do setor diante os elos da cadeia de suprimentos.

## 2.1 Rastreabilidade na cadeia produtiva da maçã

A necessidade de constante atualização na cadeia da maçã, segundo Cruz *et al.* (2012), deve-se a fatores de mercadológicos, buscando a manutenção do mercado conquistado e a expansão dos negócios, impedindo assim, que as frutas de outros países ganhem a concorrência pela demanda de produtos da pomicultura, como por exemplo, a maçã de origem chinesa. O que permite também, adaptar a produção às exigências dos consumidores, no que tange à saúde e aos cuidados com o meio ambiente, mantendo os princípios da sustentabilidade na produção (Cruz *et al.*, 2012).

Com vistas a atender as exigências pontuais de mercados importadores em relação à segurança alimentar, particularmente na União Europeia e os Estados Unidos (principais exportadores da maçã nacional) (Dörr, 2009). A cadeia produtiva da maçã através da ABPM, por meio da parceria entre o MAPA, EMBRAPA, com o INMETRO e outras empresas de pesquisas agropecuária estaduais, universidades, certificadoras privadas e o setor produtivo institucionalizaram um processo de produção que atendessem as exigências de mercados importadores e fosse factível a realidade brasileira (Fornazier & Waquil, 2012).

Destes esforços surgiram os trabalhos referentes à Produção Integrada de Frutas (PIF), no Brasil, onde a cadeia produtiva da maçã foi a pioneira neste processo (Chaves, Magalhães, Benedetti, Blos & Silva; Fornazier & Waquil, 2012), no caso específico da cultura Produção Integrada de Maçã (PIM), tendo as primeiras atividades iniciadas nas cidades de Vacaria-RS e Fraiburgo-SC, em 1998 (Dörr, 2009).

Na cadeia da maçã, as diretrizes da produção integrada de fruta foram indutoras de resultados para incorporação da rastreabilidade dado ao fato que se trata de um trabalho multidisciplinar de todos os elos envolvidos na cadeia e atendendo as especificações dos países exportadores. Posteriormente, a PIF foi incorporada a frutas de caroço, uva de mesa e manga (Chaves *et al.*, 2009).

A elaboração do PIF compõe um modelo de avaliação da conformidade que consiste na qualidade das frutas a serem ofertadas e no controle do processo em relação às tendências do consumidor no que se refere a questões sustentáveis, além da preocupação com a segurança alimentar (Raschiatore, Souza & Pereira, 2008).

Desde o ano de 2004, a PIM é a condição necessária para a comercialização de maçã (Dörr, 2009). Segundo pesquisa de Cruz *et al* (2012), a PIM estabelece novas formas de gerenciamento no manejo dos pomares e apresenta a possibilidade de realização de rastreabilidade voltada a atender aos requisitos de segurança alimentar para toda a produção de maçã brasileira.

No setor frutícola, a rastreabilidade passou a ser introduzida por meio das produções integradas de frutas, a PIF, baseado nos protocolos *EurepGap* (*GAP* significa *Good Agricultural Practices*), Hoje *Global G.A.P.*, abrange o registro e o controle das etapas nas atividades da produção, sendo um documento normativo de certificação internacional, determinado pela normativa ISO 65 (EN45011) (Silva, 2004; Raschiatore *et al.*, 2007).

A necessidade desta instrução normativa deve-se ao fato de existir uma crescente demanda por alimentos de qualidade, dependentes de sistemas produtivos seguros e não agressivos ao meio ambiente (Dörr & Marques, 2006; Chaves *et al.*, 2009; Dörr, 2009). A regulamentação do sistema assegura a identificação da origem do produto e a rastreabilidade dos processos adotados ao longo da cadeia (Dörr, 2009).

Destaca-se, neste ponto, a iniciativa chamada de Boas Práticas Agrícolas (BPA's), priorizadas no chamado *Global G.A.P.*, no setor de frutas e hortaliças, deu ênfase a adoção da rastreabilidade (SILVA, OLIVEIRA & PIRES, 2013). Inicialmente incorporado pela adequação do sistema internacional, adotado pelas empresas exportadoras que demandava de seus fornecedores a rastreabilidade da produção, e outras, para atender a legislação vigente quanto às questões ambientais, sociais, trabalhistas e éticas (Raschiatore *et al.*, 2008; Cruz *et al.*, 2012).

Dentre as certificações internacionais presentes na cadeia da maçã brasileira, voltada à segurança alimentar, estão às britânicas *BRC Global Standard* e *TNC Tesco*, a francesa *SGS* e a alemã *SGF International* (de sucos). Além da ISO 22000, a *Sedex* (*Supplier Ethical Data Exchange*) e a *HACCP*, onde no país refere-se à Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). Ademais, são observadas, dentro de diversos programas, as Boas Práticas de Fabricação (BPF's), com destaque para higiene (Anuário Brasileiro da Maçã, 2015).

Na cadeia produtiva da maçã, cabe ressaltar que em todas as etapas de produção

e escoamento é realizado o controle da rastreabilidade, para garantir o fornecimento de produto saudável e de alta qualidade, em acordo com os princípios de sustentabilidade (Raschiatore *et al.*, 2008; Bittencourt *et al.* 2011; OCDE-FAO, 2015). Embora as agroindústrias concretizem as certificações, o setor da maçã registra a execução de programas voluntários de avaliação nutricional e residual, que chegam a passar de 400 amostras por empresa (Anuário Brasileiro da Maçã, 2015).

No que tange à cadeia produtiva da fruta, a qual a cadeia produtiva da maçã esta inserida, foi desenvolvida uma pesquisa bibliométrica, no qual foram encontrados diversos artigos que versam sobre rastreabilidade na cadeia produtiva, apresentados no Quadro 1.

Nome do Autor Ano	Tema/Objeto
Dörr & Marques (2006)	A necessidade de produtos rastreados deve-se ao fato de existir uma crescente demanda por alimentos de qualidade, dependentes de sistemas produtivos seguros e não agressivos ao meio ambiente, da regulamentação desses sistemas assegurarem a identificação da origem do produto e dos processos adotados ao longo da cadeia produtiva.
Raschiatore <i>et al.</i> , (2008)	Os requisitos da rastreabilidade e do sistema de produção integrada são complexa dada a sua estrutura, fazendo-se necessária a participação de entidades privadas, órgãos públicos, associações, pesquisadores e universidades capaz de desenvolver uma estrutura tecnológica compatível.
Dörr (2009)	A adoção da rastreabilidade e certificação para acessar os mercados internacionais.
Dörr, Costa & Reys, (2010)	Políticas públicas são necessárias para prover um sistema de monitoramento, como exemplo a rastreabilidade juntamente com a assistência aos produtores.
Fornazier & Waquil (2012)	A participação das entidades publicas e privadas na regularização dos sistemas de rastreabilidade e certificação para atender as exigências de padrões de mercado, no caso específico da produção de integrada de maçã.
Mendonça <i>et al.</i> (2014)	Os sistemas de certificação agrícola aliados a sistemas de gestão podem apresentar maior eficácia e fluidez nos seus processos de produção, beneficiamento, armazenagem, transporte e comercialização, abranger mercados mais exigentes, fornecer alimentos seguros e saudáveis, alcançar maior produtividade e proporcionar aos colaboradores um ambiente de trabalho mais adequado e seguro e aumentar a motivação e comprometimento com suas responsabilidades.

Quadro 1: Contribuição teórica sobre a rastreabilidade na cadeia de frutas

Fonte: os autores, (2016).

Segundo Silva *et al.* (2013) a rastreabilidade na cadeia produtiva de frutas encontra alguns entraves em relação ao alimento seguro, pois este deve ser acompanhado de sua rastreabilidade durante todo o caminho, e isso não ocorre na logística do produto, ao percorrer longos trajetos, muitas vezes, se perde o histórico do produto. Além disso, os autores mencionam a falta de política de preços específica para fornecedores de produto rastreado, outro entrave ao sistema, isso por que, produtores enfrentam a concorrência de produtos não rastreados, com preços mais baixos, logo perdem sua competitividade.

Em meio a este cenário, Silva (2004) destaca como uma das principais limitações



na utilização da rastreabilidade na cadeia de frutas se inicia na identificação no campo por abranger apenas parte de produção e as etapas do transporte e perda quando atinge o setor de comercialização quando são misturadas e vendidas a granel (SILVA *et al.*, 2013).

No setor de frutas, um elo importante para difusão e incorporação do sistema de rastreabilidade, concentra-se nas centrais de distribuição como agente de coordenador de comercialização (SILVA *et al.*, 2013). Logo, observa-se a falta de instrumentalização em rastrear o produto por meio de uma estrutura operacional ao lado de domínios técnicos condizentes ao sistema de produção integrada. (Raschiatore *et al.*, 2008).

## **2.2 Teoria da orientação para o mercado em cadeia de valor: segundo o modelo de grunert**

A disseminação da OPM pelos diversos setores organizacionais e sua importância atribuída pelos teóricos de *marketing* e estratégia (Antoni, Magnante & Damacena, 2013), uma série de estudos têm apontado que o grau de orientação para o mercado é um fator determinante para o desempenho superior das empresas (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993).

Uma cadeia de valor, de acordo com Porter (1989), pode ser representada pelo conjunto de atividades desempenhadas por uma organização, desde projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, abrangendo as relações entre fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase de distribuição final.

O estudo da cadeia de valor permite ampliar as análises do comportamento dos custos e as origens dos recursos disponíveis, bem como, potenciais metodológicos de diferenciação que agregam valor final ao usuário (Winck & Machado, 2011).

Para Grunert *et al.* (2005), a indústria de alimentos é um bom exemplo para estudar a orientação para o mercado em nível da cadeia de valor por considerar que a orientação para o mercado na produção de alimentos e as ligações de processamento subsequente da cadeia alimentar são fundamentadas na eficiência, alto volume de produção, qualidade consistente e economias de escala.

Como a concorrência nos mercados internacionais de alimentos está se movendo em direção a produtos com níveis de maior valor elevado e a um maior grau de diferenciação, torna-se importante que competências relacionadas à produção sejam complementadas por competências relacionadas ao mercado de consumo (Grunert *et al.*, 2005).

Ainda o autor, há uma tendência universal na indústria alimentar que profere o aumento da cooperação da cadeia. Parte desta tendência é novamente acionado pela eficiência, mas outra parte é impulsionada por demandas diferenciadas dos usuários finais, que têm de ser tratadas em diferentes níveis da cadeia de valor. Logo, exigem novos arranjos para a difusão da inteligência de mercado em toda a cadeia e para a coordenação da capacidade de resposta entre si.

A análise da orientação para o mercado em cadeias de valor, proposta por Grunert

*et al.* (2005), fundamenta-se nos estudos oriundos de Kohli & Jaworski (1990), que definem a OPM como a capacidade da organização em gerar inteligência das informações referente ao mercado, para toda a empresa, a respeito das necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da inteligência em todos os departamentos da organização e a ampla capacidade de resposta a isto.

A partir deste conceito referencial, a orientação para o mercado de uma cadeia de valor é comumente definida como geração de inteligência dos membros da cadeia, relativos às necessidades atuais e futuras dos usuários finais, a disseminação desta inteligência em toda a da cadeia e ampla receptividade da cadeia a esta inteligência (Grunert *et al.*, 2002).

Para o desenvolvimento de um quadro conceitual da OPM em cadeias de valor, Grunert *et al.* (2002), propuseram cinco grupos de fatores, além daqueles normalmente analisados a nível organizacional, denominados de: características dos usuários finais servidos, as barreiras para a exploração de oportunidades criadas pela heterogeneidade e dinamismo aos usuários finais, as características da fonte de mercado, as características das relações entre os membros da cadeia de valor e regulamentos.

Esses fatores descritos pelos autores foram propostos com base em uma revisão ampla de literatura, portanto, não se basearam em qualquer evidência empírica. Para preencher esta lacuna do conhecimento, Grunert *et al.* (2005) desenvolveu um trabalho conceitual empírico exploratório para completa-lo, mas leva estes fatores como ponto de partida, e abre uma extensão baseada em experiência, redução e mudança nos grupos de fatores.

Embora os resultados obtidos pela pesquisa Grunert *et al.* (2005) não apresentem uma medida quantitativa da orientação para o mercado é possível por meio de evidências empíricas afirmar que o grau de orientação para o mercado varia de acordo com a cadeia produtiva.

Com base na pesquisa anterior e estudos de caso, Grunert *et al.* (2005) fundamentou as propriedades determinantes dos diferentes graus de orientação para o mercado em nível da cadeia de valor. Estas características propõem fatores que podem afetar a orientação para o mercado de uma cadeia de valor.

### **3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A concepção metodológica que norteou o estudo aqui apresentado foi de natureza qualitativa, a qual apresenta características específicas relacionadas a buscar explicar o porquê, sem a preocupação da representatividade numérica ou a prova de fatos, mas com aprofundamento da compreensão organizacional em qualquer nível (Vergara, 2013).

Esta pesquisa foi ancorada por pesquisa exploratória e descritiva, considerando os objetivos propostos. Trata-se de uma pesquisa exploratória que visa proporcionar maior familiaridade com o problema estudado (Godoy, 1995). E descritiva por considerar

características de determinado fenômeno onde o qual se estabelece as relações entre as variáveis e define sua natureza (Vergara, 2013).

Seguindo o percurso metodológico, a pesquisa se caracteriza como um estudo de coletivo, conforme a classificação denominada por Stake (2011). Partindo-se da visão geral do agronegócio brasileiro, o recorte da pesquisa abrange a cadeia produtiva da maçã. O enfoque dado nesse estudo de caso foi baseado na visão do setor produtivo agroindustrial que, além da produção agrícola, possui o *packing house* (frigorífico de frutas) e que adotaram a rastreabilidade em todos os elos da cadeia, ou seja, além da produção, participam ativamente da comercialização, inclusive com exportações.

Para a análise dos arcaouços institucionais que tratam da rastreabilidade nas cadeias produtivas de alimentos, no contexto nacional e internacional, foram analisados artigos acadêmicos e a partir destes dados, realizado a pesquisa bibliométrica.

A pesquisa documental, neste estudo, iniciou-se pelas publicações disponibilizadas oficialmente pelo MAPA, EPAGRI/CEPA e outras fontes que relacionam o agronegócio, a rastreabilidade, e a caracterização da esfera produtiva da maçã.

As informações sobre a esfera produtiva da cadeia da maçã foram coletadas, a partir de dados secundários disponibilizados em meio digital. Já os dados primários oriundos da pesquisa foram alcançados por meio de entrevistas aos gestores das agroindústrias integrantes da cadeia da maçã, as observações do pesquisador em meio a este cenário.

Em seguida, foi realizada a pesquisa de campo, que é entendida como a investigação empírica realizada no local que se desenvolveu tal fenômeno e que dispõe de elementos para explicar o objeto a ser estudado (Vergara, 2013). Para o qual, se utilizou instrumentos de coleta de dados, composto por roteiro de entrevista e observação.

A pesquisa foi desenvolvida entre os meses de setembro e dezembro de 2015 no município de Fraiburgo, conhecida como a “Terra da Maçã”, a partir da visão dos atores envolvidos com as agroindústrias.

Para as entrevistas, seguiu-se neste estudo, um roteiro previamente estabelecido, por meio de um roteiro semiestruturado em função de sua flexibilidade de adequação. As entrevistas concretizadas com os gestores das agroindústrias foram realizadas de modo pessoal, e definidas por amostra intencional, por entendimento do pesquisador de onde e com quem se poderia obter respostas às indagações propostas.

A escolha das agroindústrias e dos entrevistados selecionados se deu por conveniência e facilidade de acesso para contato e coleta de dados. Dentre as quatro agroindústrias investigadas, foram entrevistados seis gestores, e identificados inicialmente pela letra “E” que faz alusão ao termo “Entrevistado”, seguido de um número de controle, indo de Entrevistado 1 (E1) até o Entrevistado 6 (E6).

As entrevistas foram gravadas mediante a autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcritas na íntegra, para utilização das falas dos sujeitos durante a fase de apresentação e discussão dos resultados, referenciadas no estudo como relatório de

campo, assim como as observações realizadas concomitantemente às entrevistas.

Para o tratamento e análise de dados, adotou-se uma abordagem qualitativa do fenômeno, por meio da Análise de Conteúdo (AC), conforme apregoa Bardin (2011). A AC contemplou as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Como categorias de análise, emergentes da revisão bibliográfica do estudo, adotaram-se: Tendências de Consumo; Competitividade; Comercialização Agropecuária; Padronização do Produto. Estas categorias, estabelecidas *a priori* com base na revisão bibliográfica, foram revisadas a partir do seu cotejamento com os dados, especialmente nos seus desdobramentos e descritores. Com os resultados sucedidos dos instrumentos de coleta de dados, o constructo da pesquisa passou por ajustes, de acordo com a interpretação das informações coletadas. Contudo, não surgiram novas categorias, mas sim subcategorias que aprofundaram ou desdobraram as categorias definidas *a priori*.

A validação dos dados, deste estudo, ocorreu pela confrontação das informações obtidas das diferentes fontes e sujeitos, e do resultado desta confrontação com a análise teórica feita por meio da Orientação Para o Mercado na Cadeia de Valor.

## 4 | ANÁLISE DE DADOS

Em geral, as quatro empresas investigadas possuem alto padrão de desenvolvimento tecnológico entre os elos da cadeia (Relatório de Campo, 2016). Destaca-se em meio a este cenário a rastreabilidade, cujo sistema de gestão possibilita a organização da produção no campo, no *packing house*, no controle do estoque, na comercialização e distribuição como caracteriza a literatura descrita por Silva (2004); Galliano & Orozco (2013).

O custo de toda estrutura é alto e exige consideráveis investimentos, mas em contrapartida, evita prejuízos e garante melhor inserção do produto no mercado, incluindo a troca de informações à distância (Anuário Brasileiro da Maçã, 2015), facilitada por meio da rastreabilidade.

Além disso, o sistema de rastreabilidade pode ser considerado um importante indutor de qualidade, ao possibilitar a separação e embalagem da fruta de acordo com as simetrias (Relatório de Campo, 2016). Os investimentos tecnológicos possibilitaram as agroindústrias, reduzir consideravelmente mão de obra e agilizar a classificação da fruta por padrões pré-determinados (Pereira *et al.*, 2010; Relatório de Campo, 2016).

Destarte, a região caracteriza-se como um *cluster*, por abranger estratégias de aumento de produtividade e outras demandas relacionadas à infraestrutura e as firmas aglomeradas no mesmo território (Porter, 1989).

Para Gianezini, Barcellos, Ruviaro, Oliveira & Dewes (2014), novos fatores vêm interferindo no critério de escolha e na diferenciação de produtos, baseados no conhecimento prévio do consumidor na forma como qual o produto foi elaborado, com preferência crescente para aqueles produtos oriundos de cadeias produtivas ambientalmente corretas

e socialmente justas. Para Gianezini *et al.* (2014), a sustentabilidade infere como fator competitivo a produção agropecuária brasileira no mercado externo.

Tais circunstâncias vêm ao encontro com o observado por alguns gestores.

A sustentabilidade hoje é o nosso grande desafio, nossos maiores compradores estão exigindo isso [...] (E2).

A grande tendência de mercado hoje, e acredito que não apenas para o setor da maçã, são produtos sustentáveis [...] Nossa empresa já está buscando informações para adequarmos à produção a esta nova exigência do comprador [...] Alguns clientes internacionais já solicitaram relatório de sustentabilidade (E3).

[...] na cadeia da maçã a qualidade e segurança alimentar já fazem parte do processo há bastante tempo, desde 2004, 2005, hoje a tendência de mercado é voltada a atender exigências no que se refere a princípios de sustentabilidade [...] (E6).

Na pesquisa de campo foi possível constatar os investimentos das agroindústrias para com a qualidade e a segurança alimentar, por meio dos sistemas de produção e classificação. Iniciando-se pelos pomares, empregando espécies adaptáveis ao paladar do consumidor, e onde se inicia o processo de rastreabilidade, voltados a atender os pré-requisitos de segurança alimentar.

Os dados da pesquisa demonstram que a fruta adquirida de pequenos e médios produtores é comercializada apenas no mercado nacional (Relatório de Campo, 2016). Para tanto, “[...] os métodos de produção são os mesmos” (E1; E3; E4; E6). Tais normas de que os entrevistados referem-se são dispostas em instruções normativas estabelecidas pelo MAPA, onde o fruto é classificado por classes ou calibres e categorias.

Em virtude das exigências do consumidor em qualidade e a conveniência na alimentação com relação a frutas frescas, embaladas, aspecto visual da fruta, entre outras características, além dos custos de armazenagem, decorre uma tendência maior do percentual destinado à industrialização (Pereira *et al.*, 2010).

No contexto do mercado internacional, e recentemente abalizado no mercado nacional, observam-se a consonância entre as empresas investigadas em adequar-se as exigências mercadológicas como fator de competitividade (Relatório de Campo, 2016).

O diretor da empresa E3 analisa a rastreabilidade por este viés. “As exportações fizeram que a empresa buscasse melhores condições para atender este mercado (...) até por que as coisas refletem aqui algum tempo depois, então a empresa passou por uma melhoria contínua em todos os processos”.

Neste sentido, a fala do gestor E4 complementa “[...] a rastreabilidade faz parte desse processo de conhecimento contínuo, de melhoria contínua é mais que uma ferramenta de segurança ao consumidor, é uma ferramenta de gestão”. O gestor E2 afere a aplicação do sistema: “Após a rastreabilidade tornamos mais competitivos, não apenas por questões mercadológicas, mas também porque a empresa consegue gerir melhor os

riscos e minimizar os custos”.

Na esfera produtiva da maçã, a adesão voluntária ao sistema também leva em consideração fatores relacionados a custos sobre incidentes, ou seja, a forma com que a empresa pode resolver o problema, como *recall* do produto, ou mesmo para se resguardar de possíveis danos a imagem da organização (Relatório de Campo, 2016).

Considerando que a estrutura produtiva localizada em Fraiburgo, seja semelhante de todo o composto da cadeia, pode se dizer que as barreiras são as mesmas. No discorrer das falas dos gestores observam-se algumas ocorrências em relação aos entraves da cadeia produtiva, no que se refere à demanda de mão de obra e o “engessamento” da legislação trabalhista e ambiental vigente no país (Relatório de Campo, 2016).

Quanto aos entraves da rastreabilidade no setor, os gestores consideram, sobretudo, o maior entrave a cadeia a falta de valorização, quanto ao preço pago pela fruta rastreada. Para os gestores, o consumidor nacional, de modo geral, não conhece o que é rastreabilidade, e para o mercado externo é requisito para negociação (Relatório de Campo, 2016). No entanto, a rastreabilidade tem auxiliado na fidelização de clientes e soluções de problemas (Relatório de Campo, 2016).

## 5 | DISCUSSÕES A LUZ DA TEORIA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DAS CADEIAS DE VALOR

O modelo conceitual de investigação proposto por Grunert *et al.* (2005), Figura 1, sugere diversas inter-relações e enriquece a literatura existente entre a orientação para o mercado e o contexto agropecuário brasileiro, uma vez que integra as variáveis da teoria em um modelo único por meio de proposições empiricamente fundamentadas sobre os determinantes dos diferentes níveis de orientação para o mercado das cadeias de valor.



Figura 1 – Características determinantes da Orientação Para o Mercado em uma Cadeia de Valor.

Fonte: Winck & Machado 2011, adaptado de Grunert *et al.*, 2005.

Na sequência, os dados são expostos de acordo com os determinantes do modelo, bem como se encontram as análises dos mesmos em relação à cadeia produtiva da maçã e a teoria referida.

De acordo com Grunert *et al.* (2005) as diferenças entre os níveis de orientação para o mercado entre correntes pode estar relacionada a diferenças na pressão concorrencial em que estas correntes estão operando. O papel da pressão da concorrência tem sido discutido como uma determinante do grau de orientação para o mercado a nível organizacional, e estendido para o nível das cadeias de valor, como apresenta os estudos desenvolvidos pelos próprios autores da teorização, além dos estudos propostos por Trienekens (2011); Winck & Machado (2011).

A partir da definição da pressão competitiva apresentada por Grunert *et al.* (2005), a pesquisa buscou embasar a teoria com os dados coletados da pesquisa. Considerando que uma das questões do estudo refere-se ao mercado de consumo, e que este, encontra-se voltado a atender as necessidades e expectativas dos clientes em relação a produtos e serviços de qualidade superior, o que exige da indústria alimentícia, constante adaptação a critérios de produção (Jaworski & Kohli, 1993).

Neste sentido, os pontos, destacados pelos autores Grunert *et al.* (2005) Jaworski & Kohli (1993) são observáveis na cadeia da maçã, em relação à competitividade da cadeia no cenário mundial, que se destaca pela capacidade de se adequar as conformidades do mercado.

Como exemplo, destaca-se a rastreabilidade, adaptada como condição à exportação, e as exigências de alguns compradores nacionais, ao inferir por meio desta tecnologia os aspectos intrínsecos da fruta ao consumidor.

Ao referir à definição de pressão competitiva, remete-se empiricamente a três fatores observáveis pelo pesquisador no que tange a rastreabilidade na cadeia da maçã: a abertura de mercado, a qualidade e segurança alimentar e a conveniência para o consumo.

Nos relatos dos gestores, destaca-se a consonância entre os relatos quanto à possibilidade da rastreabilidade em atingir mercados segmentos, como por exemplo, grandes redes varejistas do país, além do incremento das exportações, e ainda umas das empresas pesquisadas, fornece o produto a maior rede de *fast food* do mundo (Relatório de Campo, 2016).

Tornando evidente que arranjos institucionais do agronegócio da maçã tiveram sua organização e competitividade alcançada e consolidada, em parte significativa, atrelada a rastreabilidade de sua produção.

A literatura referente à rastreabilidade no setor agroalimentar sugere que os atributos de qualidade e segurança alimentar dos produtos é determinante nas escolhas feitas pelos consumidores (Hobbs, 2004; Grunert, 2005). Logo, desencadeia maior pressão competitiva a indústria de alimento, pois se entende que a empresa ao atender os requisitos impostos pelo consumidor sobressaia-se sobre seus concorrentes (Porter, 1989). Assim alcançando

desempenho superior e contínuo, gerado por uma cultura adaptativa dentro da organização, disposta a atender as imposições do consumidor como preconizado por Narver & Slater (1990).

No contexto de qualidade em alimentos, a conveniência no consumo e a sustentabilidade dos métodos de produção, destaca-se como uma das tendências para as organizações do setor agroalimentar (Hobbs, 2004; Grunert, 2005; Gianezini *et al.*, 2014). Nestes requisitos, as agroindústrias abrangidas pelo estudo, estabelecem em seu processo a categorização e uma rigorosa higienização da fruta paralelo ao processo de rastreabilidade.

Cabe ressaltar, que o processo de categorização e higienização da maçã é realizado pela agroindústria, mas como a fruta é vendida a granel no supermercado, acaba por contaminar-se durante a exposição na gôndola por vários fatores relacionados ao ambiente, ou mesmo com maçãs que não recebam este tipo de cuidado em seu manuseio, como é o caso, por exemplo, da venda direta realizada por produtores independentes.

Algumas das agroindústrias pesquisadas, após a higienização da maçã, uma parte da produção, já é embalada em pacotes pequenos para que a fruta chegue à gôndola do supermercado pronta para o consumo, agregando valor a marca (Relatório de Campo, 2016).

Em relação aos princípios de sustentabilidade, observa-se que a associação, busca conscientizar seus associados em relação a esta tendência. As agroindústrias investigadas já estão buscando adequar seus arranjos de produção para em primeiro momento continuar competindo no mercado externo e depois interno, tendo a percepção que produtos sustentáveis elevam o valor da marca, e minimizam custos produtivos.

Assim, estes fatores relacionados às tendências de consumo elevam a pressão competitiva das organizações de toda a cadeia produtiva da maçã, pois no momento em que uma das organizações adequar seus arranjos institucionais, as demais agroindústrias irão deparar-se com a necessidade de realizar tais investimentos para continuar competindo para atender as expectativas relacionadas ao consumo do mercado nacional e internacional.

A cadeia da maçã pode ser considerada como uma cadeia curta e equilibrada, como disposto por Grunert *et al.* (2005), pois as agroindústrias do setor englobam a produção, armazenagem, classificação, embalagem e a comercialização da fruta. Além disso, os elos da cadeia quando controlado por um dos setores permite um direcionamento da OPM (Grunert *et al.*, 2005).

Nas agroindústrias abrangidas pelo estudo, observou-se que os métodos e o controle da produção são os mesmos no que se refere à manutenção dos pomares, a colheita e armazenagem onde engloba as normas de segurança e qualidade alimentar, e se estende a mão de obra, seguindo as exigências legais impostas pelo órgão vigentes no país, e engloba as normas de segurança e qualidade alimentar. Apesar das empresas pesquisadas se diferenciarem pela tecnologia empregada, e capacidade produtiva distinta,



todas possuem sistemas de rastreabilidade condizente ao total da produção (Relatório de Campo, 2016).

A heterogeneidade e dinamismo da cadeia da maçã devem-se aos fatores relacionados com a oferta do produto, dada a armazenagem da fruta, que em temperatura controlada, as agroindústrias disponibilizam o produto durante todo o ano, mantendo a qualidade da maçã e garantindo ao consumidor final a garantia de origem por manter os requisitos da rastreabilidade. Neste aspecto ressalta-se a capacidade de resposta ao consumidor quanto ao método de produção em que a fruta foi exposta, considerando que a fruta advinda das agroindústrias mantém o código de rastreabilidade durante seu percurso.

Outro aspecto direcionado a heterogeneidade e dinamismo da cadeia relacionam-se com a categorização da fruta que permite ao mercado comprador identificar previamente qual tipo de maçã está adquirindo. Como destaca Fornazier & Waquil (2012), a cadeia da maçã, necessitava de um instrumento que pudesse orientar e institucionalizar todo o sistema de produção, o qual a produção integrada de frutas foi indutora dos princípios de rastreabilidade da maçã brasileira.

Resultado da soma dos esforços das agroindústrias, da esfera pública e a participação de empresas privadas especializadas em sistemas de rastreamento, porém com um objetivo em comum, desenvolver um sistema adaptado a condições do país, e ao mesmo tempo, consideraram-se as questões preconizadas por mercados compradores. Desta forma, o processo de rastreabilidade elevou a credibilidade e confiabilidade dos sistemas de trabalho e a fruta comercializada.

As categorias de classificação da fruta institucionalizadas pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento estabelecem as diretrizes de produção a todos os níveis de exploração com o objetivo de padronizar as informações ao mercado comprador por meio do monitoramento e controle de sistemas de avaliação de conformidade (rastreabilidade e certificação). Por vez, atende as necessidades dos consumidores, e por seguinte, tende a aumentar os benefícios da empresa e distende ao nível cadeia de valor (Grunert *et al.*, 2005).

Logo, a rastreabilidade está direcionada aos regulamentos da cadeia, pois está associada às normas de comercialização e das transições entre os mercados (Grunert *et al.*, 2005). Na cadeia da maçã, a rastreabilidade voluntária condiz aos determinantes impostos pelo mercado comprador ao estabelecer os fatores condicionantes da produção a jusante e a montante da produção.

Neste contexto, a tecnologia da rastreabilidade, talvez mais do que outros sistemas de coordenação, como abaliza Galliano & Orozco (2013) torna a organização mais eficiente e capaz de se adequar ao seu ambiente. Deste princípio, a confiança e compromisso nas relações, estabelecido por Grunert *et al.* (2005), está no controle de informações entre os membros da cadeia de valor, que reduz as assimetrias de informações do produto ao mercado de consumo.

Destaca-se, neste ponto, que as agroindústrias da cadeia, realizam testes de *recall* do produto, no entanto, a rastreabilidade na cadeia da maçã possui como escopo a prevenção da propagação de pontos críticos de contaminação. Com tais resultados, as relações de mercado, como no caso da cadeia produtiva da maçã, vêm sendo correlacionado com relações cooperativas, que garantam a rastreabilidade dos produtos e assegurem seu fornecimento conforme a qualidade requerida pelos consumidores.

Na esfera da maçã, a associação comercial formada pelos elos da cadeia produtiva, possui importante participação na condução dos resultados da cadeia produtiva, pois participa de modo efetivo entre os elos da cadeia, ou seja, é responsável pela organização e representatividade de toda cadeia de suprimentos. Como preconiza Grunert *et al.* (2005), as associações comerciais, tem por objetivo compor a inteligência de mercado a toda a cadeia produtiva.

A pesquisa revela, portanto, que a efetividade da associação concentra-se na busca de novos insumos de produção, recursos tecnológicos, e na comercialização da fruta. Ao acompanhar os fornecedores, produtores, agroindústrias e compradores, a associação assume o papel de agente disseminador de conhecimento, relacionado ao desenvolvimento e expansão da cadeia de suprimentos, como no caso da rastreabilidade, portanto, aproximando os elos da cadeia de valor.

Neste aspecto, evidencia-se a capacidade de toda a cadeia da maçã, ajustar o método de produção, desde o cultivar até a entrega do produto. O que por vez, pode representar os fatores de influência aos tomadores de decisão, denominado modelos mentais, conforme apregoa Grunert *et al.* (2005), que considera, este determinante, o sucesso do negócio.

Na cadeia produtiva na maçã, as organizações vêm adotando medidas para a melhoria da qualidade de seus produtos, considerando os processos de modernização, readaptação funcional e atualização da cadeia (Relatório de Campo, 2016), estabelecidos pela rastreabilidade, sistemas de qualidade e certificação, seguindo os critérios da sustentabilidade, como ressalta a literatura descrita por Raschiatore *et al.* (2008); Bittencourt *et al.* (2011); OCDE-FAO (2015). Estes critérios adotados pela cadeia têm como objetivo, garantir a origem do produto e garantir que o alimento produzido é inócuo à saúde humana.

Considerando o viés mercadológico, a percepção das agroindústrias em orientar-se ao mercado está voltada a consolidação (recompra futura) e inserção da cadeia produtiva da maçã no mercado nacional e internacional de alimentos.

Os resultados da pesquisa apontam que na cadeia produtiva da maçã, a rastreabilidade conferiu um perfil empresarial, por participar efetivamente da gestão, possibilitando a redução de custos e aumento da eficiência da produção. Diante disso, a cultura da maçã participa significativamente no desenvolvimento socioeconômico do município e da região, ao movimentar setores do comércio, turismo e serviços, sendo estas características ligadas aos modelos mentais definidos pela teorização de Grunert *et al.*

(2005).

Desta forma, a presente pesquisa permite identificar que o agronegócio brasileiro da maçã possui uma Orientação Para o Mercado na Cadeia de Valor por estabelecer condicionantes, apresentados, a seguir:

<b>Determinantes do Modelo de Grunert et al. (2005)</b>	<b>Características dos determinantes do Modelo de Grunert et al. (2005) encontradas na cadeia da maçã</b>
<b>Pressão competitiva</b>	Rastreabilidade da cadeia produtiva. Abertura de mercados; Qualidade e segurança alimentar; Conveniência para o consumo; Produtos sustentáveis.
<b>Cadeia curta e equilibrada</b>	Método de produção; Controle de produção; Tecnologias disponíveis em nível de cadeia.; Capacidade produtiva.
<b>Heterogeneidade e dinamismo</b>	Oferta do produto; Categorização da fruta; Capacidade de resposta ao consumidor quanto ao método de produção.
<b>Regulação</b>	Participação de órgãos de pesquisa (público e privado); Instruções Normativas; Monitoramento e controle de sistemas de avaliação de conformidade (rastreabilidade e certificação).
<b>Confiança e compromisso nas relações</b>	Rastreabilidade voluntária; Controle de informações; Prevenção da propagação de pontos críticos de contaminação.
<b>Associações Comerciais</b>	Organização da cadeia produtiva; Representatividade da cadeia produtividade; Relação com o desenvolvimento e expansão da cadeia de suprimentos.
<b>Modelos Mentais</b>	Origem do produto; Recompra do produto; Garantia da oferta de alimentos inócuos a saúde humana; Consolidação da cadeia produtiva; Relação da cadeia da maçã com o desenvolvimento socioeconômico da região produtora.

Quadro 2 - Características dos determinantes do Modelo de Grunert et al. (2005) encontradas no estudo da rastreabilidade na cadeia produtiva da maçã

Fonte: os autores (2016).

De modo geral, o agronegócio brasileiro depara-se com uma realidade evidente, e grande parte destes voltou-se para as reais necessidades de fundamentarem suas decisões em acordo com as vontades do consumidor final, nas suas exigências, como ponto de partida para definir: o que, quem, por que, como, quando e quanto produzir.

Para Winck & Machado (2011) a capacidade de inovação assegura melhoria contínua dos produtos e dos processos, como é o caso da rastreabilidade, todavia, não garante melhora nos resultados econômicos e nem ampliação da participação de mercado. Já os achados da pesquisa demonstram que a efetividade da rastreabilidade, direciona as organizações a melhores econômicos, por acompanhar todo o processo do produto, redução dos custos com desperdícios, e eventuais falhas do processo.

Além disso, a participação do mercado tende a aumentar pelo fato que a rastreabilidade, representar ao comprador a credibilidade de informações do produto, o que corrobora com os estudos de Hobbs (2004); Galliano & Orozco (2013) e, outros autores.

Desta forma, a rastreabilidade aplicada ao mercado brasileiro de maçã, evidencia que o consumidor interno, de modo geral, não valoriza o produto rastreado por não conhecer sua aplicabilidade. E ao mercado externo, a rastreabilidade é um pré-requisito para a competitividade das organizações. O que significa que o mercado externo não vai pagar um valor superior por esse requisito do produto, por tratar-se de uma mera condição para as negociações entre mercados, o que contradiz alguns estudos que abordam a rastreabilidade por este viés.

Esta pesquisa, portanto, está ancorada na teoria de orientação para o mercado considerando uma cadeia de valor, na qual a orientação para o mercado é analisada como um recurso de negócios (capacidade ou competência) que gera subsídios à empresa para ocupar posição de vantagem competitiva e, por seguinte, a alcançar desempenho superior em relação aos seus concorrentes (Narver & Slater, 1990; Morgan & Hunt, 1994).

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao objetivo geral deste estudo, verificou-se que a rastreabilidade apresenta-se como um método indutor de competitividade das organizações, porém, o retorno financeiro efetivo do sistema não se relaciona ao preço pago pelo consumidor de um produto rastreado, e sim, pela gestão empresarial, por meio da organização de seus recursos e produtos, além da proteção a possíveis prejuízos financeiros e econômicos.

Cabe ressaltar que a pesquisa revelou, portanto, que a rastreabilidade, no caso na maçã brasileira, foi necessária para atender novos mercados, seja nacional, como, por exemplo, as grandes organizações varejistas do país, tanto quanto mercados internacionais, resultando em ganhos de competitividade ao setor.

Notadamente o intuito de aderir ao sistema de rastreio deixa de ser um diferencial competitivo do produto. Passando a ser a proteção da marca ao prevenir possíveis danos à saúde pública; promover o produto no quesito qualidade, direcionando as diretrizes da rastreabilidade a estabelecer uma relação de confiança com o consumidor.

Em geral, na cadeia produtiva da maçã, observa-se a organização do setor em meio às tendências de consumo impostas pelo mercado comprador, como ocorre pela

incorporação de métodos que demonstrem tais aspectos, como o caso da rastreabilidade com a finalidade de comprovar a qualidade e segurança alimentar, e ainda, dispor ao cliente final, um produto “pronto” para o consumo.

No que infere a tendências de consumo, observa-se a preocupação em nível de cadeia com as questões sanitárias, trabalhistas, ambientais, entre outros fatores que possam comprometer a eficiência da cadeia, partindo da premissa dos princípios da sustentabilidade.

Deste modo, no momento em que uma empresa do setor de produção da maçã, assim como seus produtores integrados, incorporaram o sistema de rastreabilidade em seus processos, os outros elos da mesma cadeia de valor observaram a necessidade de sua adesão voluntária para atender ao mercado comprador, partindo de uma exigência do consumidor relacionado à qualidade e segurança alimentar.

Outra situação observada pela pesquisa relaciona-se a participação da esfera pública quanto agente integrador entre os elos de produção e o consumidor final, por meio de pesquisas desenvolvidas, a instrução normativa regulamentadora das etapas de produção, classificação e venda da fruta. Destaca-se, neste sentido, que tais diretrizes estabelecem as simetrias do produto, e consideradas fundamentais a comercialização no mercado externo, e de forma crescente utilizada para a venda da fruta no mercado nacional. Ou seja, identificaram-se em nível de cadeia, as circunstâncias que justificam a adoção do sistema de rastreabilidade.

Neste sentido, há uma consonância entre as empresas do setor, deve-se a parceria pública e privada no estabelecimento de normas e critérios de produção e categorização da fruta, o que auxilia na comunicação entre os agentes da cadeia, em particular vendedores e compradores na escolha da fruta. Sendo o elo final da cadeia, o consumidor beneficiado por um produto de “origem garantida”.

Quanto aos entraves na comercialização dos produtos agropecuários brasileiros, observam-se fatores que compõe às formas de produção, escoamento, comercialização e heterogeneidade de informações do produto. A falta de fiscalização na cadeia de produção compromete a credibilidade das informações repassadas ao mercado comprador.

Ressalta-se, neste aspecto, a importância de divulgar ao consumidor final o que é rastreabilidade, para que assim, se possa ter maior participação da esfera pública, ou mesmo, parceria com empresas privadas, no desenvolvimento de sistemas de tecnologias de suporte para o barateamento dos custos da implantação da rastreabilidade, tendo em vista a redução das assimetrias do produto ao longo da cadeia de suprimentos.

Em suma, a rastreabilidade da cadeia da maçã está intrinsecamente ligada a Teoria de Orientação Para o Mercado, tendo em vista, que a implementação do sistema partiu de uma determinação do mercado comprador em primeiro momento externo, e em seguida passou a ser uma condição de redes varejistas nacionais, preocupados em atender as exigências pontuais do consumidor final.

Sob a ótica da Teoria de Orientação Para o Mercado em Cadeia de Valor, destaca-se que a cadeia da maçã elenca as propriedades determinantes dos diferentes graus de orientação para o mercado em nível da cadeia de valor. Estando relacionado ao grau de heterogeneidade e dinamismo dos utilizadores finais que serviu a natureza das relações da cadeia, regulamentos e modelos mentais predominantes dos tomadores de decisões. Acredita-se que cadeias curtas e equilibradas promovem orientação para o mercado a montante, como no caso estudado, em consonância com o disposto por Grunert et al., (2005).

Ressalta-se, também, a relevância do estudo para o campo da gestão, pois se identificaram poucos estudos que abordassem a rastreabilidade no contexto organizacional. Espera-se, portanto, que esta pesquisa possa contribuir para avanço do conhecimento nesta temática ainda pouco explorada sob a ótica da gestão.

Salienta-se que a pesquisa apresentou algumas limitações, como o fato de se tratar de um estudo de caso delimitado, compreendendo os elos da cadeia a partir da visão da agroindústria, não se estendendo a outros elos da cadeia de suprimentos.

Sugere-se que, para estudos futuros, sejam abordados outros elos da cadeia produtiva, como produtor rural, setor de distribuição e comercialização, setor público ou mesmo, o consumidor final, para propiciar uma visão mais ampliada da temática trabalhada.

## REFERÊNCIAS

ABPM (2015). *Dados da Produção Nacional de Maçã*. [mensagem para pesquisa]. Mensagem recebida por e-mail em 16 dez. 2015.

Antoni, V. N., Magnante, L. H. & Damacena, C. (2013). Orientação para o mercado: influência sobre os processos de comunicação na Embrapa Trigo. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, 13 (1), 78-102.

Anuário Brasileiro da Maçã 2015 (2015). Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70.

Bittencourt, C. C., Mattei, L. F., Sant'anna, P. R., Longo, O. C. & Barone, F. M. (2011). A cadeia produtiva da maçã em Santa Catarina: competitividade segundo produção e packing house. *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 45 (4), 1199-1222.

BRDE. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (2011). *Cadeia produtiva da maçã no Brasil: limitações e potencialidades*. Porto Alegre: BRDE.

Chaves, R. Q., Magalhães, A. M., Benedetti, O. I. S., Blos A. L. F. & Silva T. N. (2009). Produção Integrada de frutas como estratégia para a cadeia produtiva do para a cadeia produtiva do pêssego no Rio Grande do Sul. *Perspectiva*. Erechim - RS 33 (123), 79-95.

Cruz, M. R., Camargo, M. E., Malafaia, G. C. & Zanadrea, G. (2012). Produção Integrada de Maçã (PIM) – processo inovador na cadeia produtiva da maçã brasileira (2012). *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo, 9 (3), 213-230.

- Dörr, A. C. A comparative analysis of certification schemes in the Brazilian fruit sector (2009). *Annals of the University of Petrosani Economics*. (USA. Print), 9 (1) , 217-230.
- Dörr, A. C. & Marques, P. V. (2006). Exigências dos consumidores europeus em relação à maçã gaúcha, na visão dos exportadores. *Organizações Rurais & Agroindustriais*. Lavras, 8 (1), 40-48.
- Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI; Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola – CEPA. Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2014-2015 (2015). Florianópolis.
- FAO (2014). The State of food and Agriculture: Innovation in family farming. Food And Agriculture Organization of The United Nations. Rome.
- Fornazier, A. & Waquil, P. D. (2012). A importância das organizações de interesse privado no agronegócio: o caso da cadeia produtiva da maçã no Brasil. *Organizações Rurais & Agroindustriais*. Lavras, 4 (1), 46-59.
- Galliano, D. & Orozco, L. (2013). New technologies and firm organization: the case of electronic traceability systems in French agribusiness. *Industry and Innovation*, Taylor & Francis (Routledge): SSH Titles.
- Gianezini, M., Barcellos, J. O.J., Ruviano, C. F., Oliveira, T. E. & Dewes, H. (2014). Sustainability and Market Orientation in the Brazilian Beef Chain. *Journal of Agricultural Science and Technology* (USA. Print), v. 4, p. 249-260.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 35 (3), 20-29.
- Grunert, K. G., Fruensgaard, J. L., Risom, K., Sonne, A., Hansen, K. & Tonsen, T. (2002). Market orientation at industry and value chain levels: concepts, determinants and consequences. *Journal of Customer Behaviour*, v. 1, n. 2, p. 167-194,
- Grunert, K. G. (2005). Food quality and safety: consumer perception and demand. *European Review of Agricultural Economics*, 32 (3), 369–391.
- Grunert, K. G., Jeppesen L. F., Jespersen K. R. & Sonne, A. (2005). Market orientation of value chains: a conceptual framework based on four cases studies from the food industry. *European Journal of Marketing*, 39 ( 5/6), 428-455.
- Hobbs, J. E. (2004). Information Asymmetry and the Role of Traceability Systems. *Agribusiness*. 20 (4), 397-415.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2013). *Cenário da cadeia produtiva da maçã*. Brasília: MAPA/ACS

Mendonça, V. Z., Spir, B. B, Marino-Nasser, F. A. C., Pagliarini, M. K. & Nasser, M. D. (2014). Sistemas integrados de gestão na produção e pós-colheita de frutas no Brasil. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, 4 (2) 218-236.

Morgan, R. A. & Hunt, S. D. The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.

Narver, J. & Slater, S. F. The effect of a marketing orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (3), 20-35.

OCDE-FAO. *OCDE/Food and Agriculture Organization of the United Nations (2015)*. OCDE-FAO: Agricultural Outlook 2015, OCDE Publishing, Paris.

Pereira, L. B, Simioni F. J. & Cario, S. A. F. (2010).Evolução da produção de maçã em Santa Catarina: novas estratégias em busca de maior competitividade. *Ensaios FEE*, Porto Alegre, v. 31, n. 1, p. 209-234, ago. 2010.

Porter, M.E. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Editora Campus.

Raschiatore, R. A, Souza, M. T. S. & Pereira, R. S. (2008). O sistema agrícola de produção integrada e o sistema de informação. *Organizações Rurais & Agroindustriais*. Lavras, 9 (3), 389-401.

Silva, I. J. O. (2004). A rastreabilidade dos produtos agropecuários do Brasil destinados à exportação. *IN: Simpósio de Construções rurais e Ambiente – SIMCRA*. Campina Grande – PB.

Silva, A. R.; Oliveira, F. V.; Pires, M.G. Rastreabilidade: a tecnologia a serviço da segurança do alimento. *Revista Brasil Hortifruti*. CEPEA – ESALQ/USP, 126, 8-16.

Stake, R. E. (2011). Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam. Tradução Karla Reis. Revisão Técnica Nilda Jacks. Porto Alegre: Penso.

Trienekens, J. H. (2011). Agricultural Value Chains in Developing Countries: a Framework for Analysis. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14 (2), 51 – 82.

Winck, C. A. & Machado, J. A. D. (2011). Avicultura brasileira: perspectivas para o mercado consumidor chinês. *RACE*, Unoesc, 10 (2), 241-268.

Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14 ed. São Paulo: Atlas.



## A INTERCOOPERAÇÃO APLICADA AO MODELO DE AGÊNCIAS COMPARTILHADAS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

*Data de aceite: 01/06/2021*

### **Mateus Dias Pena**

Especialista em Gestão de Cooperativas de Crédito. Centro Universitário Unihorizontes  
João Monlevade/MG  
<http://lattes.cnpq.br/3519981482021070>

### **Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo**

Doutora em Ciências das Organizações pela Université Paris IX – Dauphine - França  
Diretora de Ensino e Pesquisa Centro Universitário Unihorizontes  
Belo Horizonte/MG  
<http://lattes.cnpq.br/2617826384762567>  
<https://orcid.org/0000-0002-9194-698X>

**RESUMO:** Este artigo consiste no estudo de viabilidade, sob a ótica do princípio da intercooperação, do modelo de estruturação em agências compartilhadas de Cooperativas de Crédito, segundo a perspectiva dos colaboradores. Para perseguir o objetivo, foram analisados os principais benefícios e desafios da intercooperação em um Posto de Atendimento compartilhado por cooperativas “concorrentes”. Em termos metodológicos, a coleta de dados contemplou 10 (dez) entrevistas semiestruturadas com colaboradores que trabalham em uma recém inaugurada agência compartilhada, realizando um paralelo com o formato tradicional de agências. Os resultados obtidos demonstraram que o modelo persegue os propósitos cooperativistas, notadamente no tocante a intercooperação, e que o mesmo possui acepções futuras do

mercado financeiro. Contudo, por se tratar de uma experiência inovadora no segmento, a pesquisa realizada identificou pontos de melhoria com vistas a aprimorar a intercooperação entre as cooperativas participantes que, atualmente, apesar de partilharem o espaço físico, ainda possuem atuação isolada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Intercooperação. Agência compartilhada. Economia colaborativa. Cooperativismo financeiro.

### **INTERCOOPERATION APPLIED TO THE MODEL OF SHARED AGENCIES FOR CREDIT COOPERATIVES**

**ABSTRACT:** This article consists of the feasibility study, from the perspective of the principle of intercooperation, of the structuring model in shared branches of Credit Unions, according to the perspective of the employees. In order to pursue the objective, the main benefits and challenges of intercooperation in a Service Post shared by “competing” cooperatives were analyzed. In methodological terms, the data collection included 10 (ten) semi-structured interviews with employees who work in a recently opened shared agency, making a parallel with the traditional agency format. The results obtained showed that the model pursues cooperative purposes, especially with regard to intercooperation, and that it has future meanings in the financial market. However, as it is an innovative experience in the segment, the research carried out identified points of improvement with a view to improving the intercooperation between the participating cooperatives, which currently, despite sharing the physical space, still operate in isolation.

**KEYWORDS:** Intercooperation. Shared agency. Collaborative economics. Financial cooperativism.

## 1 | INTRODUÇÃO

Em decorrência da globalização, as grandes corporações perceberam rapidamente a necessidade de adotar inovadoras práticas para a melhor gestão de recursos. Neste contexto, recentemente a economia colaborativa tem ganhando destaque no meio corporativo, uma vez que a mesma é capaz de propiciar maior eficiência das organizações por meio do compartilhamento de recursos.

Neste contexto, uma forma de economia compartilhada está presente na esfera cooperativista desde suas origens, sendo consagrada, inclusive, no contexto do sexto princípio, denominado intercooperação. Esse princípio possui grande relevância na seara sistêmica, vez que está diretamente atrelada à consecução do objetivo cooperativista de melhoria nas condições econômicas e sociais dos membros pelo auxílio mútuo (CENZI, 2012).

Conforme definição da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2019), a atuação conjunta, seja em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, propicia às cooperativas maior representatividade e, conseqüentemente, as tornam mais eficazes aos seus cooperados.

Apesar de vantagens inequívocas da intercooperação, as cooperativas de crédito permanecem, por vezes, atuando de forma individualizada para a consecução de seus objetivos sociais no mercado financeiro.

Agravando ainda mais este quadro, torna-se cada vez mais comum a concorrência entre cooperativas, vez que em razão do exponencial crescimento do cooperativismo de crédito no país, gradativamente as cooperativas concorrem entre si na procura de novos mercados e, por vezes, até de cooperados umas das outras, fato que coloca em questionamento a aplicabilidade do princípio da intercooperação.

Nesse contexto, visando identificar como o princípio da intercooperação tem sido aplicado na prática e quais as mudanças podem ser perseguidas para que o mesmo se concretize, surge o seguinte questionamento: qual a viabilidade em promover a intercooperação entre cooperativas concorrentes? Como objetivo este estudo se propõe a analisar os principais benefícios e desafios de um caso de intercooperação em um Posto de Atendimento compartilhado entre cooperativas “concorrentes”, sob a ótica da concorrência interna e externa.

Apesar da concorrência entre cooperativas não ser, à priori, contrária à natureza ou aos princípios cooperativos, a importância do presente estudo está pautada na necessidade de discussão do tema sob a perspectiva do princípio da intercooperação, para propiciar, mesmo nas hipóteses de concorrência, fomento para o seguimento Cooperativista de

Crédito.

O estudo está dividido em seis seções, sendo a primeira voltada à evolução histórica do cooperativismo; a segunda sobre o cooperativismo e seus princípios; a terceira sobre o levantamento de dados da agência investigada; a quarta sobre análise específica dos dados levantados com vistas a responder aos questionamentos postos; a quinta sobre as considerações finais e, por último, as referências.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico contempla assuntos relativos ao cooperativismo e seus princípios, cooperativismo de crédito e intercooperação no cooperativismo de crédito.

### 2.1 Cooperativismo

Com o início da Revolução Industrial ocorrida no século XVIII, a mecanização de processos conseqüentemente culminou no êxodo dos trabalhadores do campo e dos, até então, artesões para as recém-formadas grandes indústrias, levando à exploração da mão de obra, causando injustiças econômicas e sociais (SCHNEIDER, 2015).

O desenvolvimento do capitalismo ocorreu de maneira abrupta e somente em benefício de uma minoria. Os então excluídos do processo de desenvolvimento se reorganizaram de forma solidária para se contraporem aos efeitos nefastos produzidos pelo sistema capitalista. Nesse contexto, a cooperação surgiu como necessidade, como meio de sobrevivência e, principalmente, como alternativa eficiente para redução das desigualdades sociais, uma vez que pelo agrupamento de pessoas, reciprocidade de trabalho e confluência de ideias, estas conseguiam alcançar seus propósitos e seus objetivos (REISDORFER, 2014).

Com isso, em 1844, na cidade de Manchester na Inglaterra, mais precisamente no bairro de Rochdale, um grupo de 28 trabalhadores (sendo 27 homens e uma mulher) se uniram para montar seu próprio armazém, denominado “Sociedade dos Probos de Rochdale” (*Rochdale Quitable Pioneers Society Limited*). O objetivo desta sociedade era unicamente de propiciar a seus membros a oportunidade de adquirirem alimentos básicos a um preço acessível, contudo, seus conceitos e princípios são até hoje, basilares do Cooperativismo (CENZI, 2012).

Segundo Matos e Ninaut (2007), o cooperativismo possui relevante papel na economia, uma vez que o sistema propicia sustentável desenvolvimento econômico e social, em razão de seus princípios basilares e, na atualidade, é dividido em sete grandes ramos, quais sejam: Agropecuário; Consumo; Crédito; Infraestrutura; Saúde; Trabalho Produção de Bens e Serviços; e Transporte.

## 2.2 Princípios do cooperativismo

Em 1995, no XXXI Congresso da Associação Cooperativa Internacional ocorrido na cidade de Manchester, na Inglaterra, os conceitos de Rochdale foram reformulados, culminando nos consagrados sete princípios do cooperativismo que, atualmente, regem o sistema, e são abaixo conceituados segundo acepções de Reisdorfer (2014) e de Machado (2006).

A adesão voluntária e Livre, é o primeiro princípio norteador e contempla que as cooperativas devem ser organizações constituídas de maneira voluntária, sendo estas abertas a todas as pessoas que sejam aptas a usufruir de seus produtos e serviços, bem como assumir as responsabilidades decorrentes da associação. Ademais, as organizações cooperativas devem ser desvinculadas de discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas

A Gestão democrática, segundo princípio, pelos membros esclarece que por serem instituições democráticas, as cooperativas devem ser interinamente controladas por seus associados, os quais detêm o condão de gestão e participação ativa na formulação das políticas, seja por intermédio de seus representantes eleito ou, no caso de Cooperativas de primeiro grau, por seus próprios membros.

O terceiro princípio, participação econômica dos membros, tem como premissa que os associados devem contribuir de maneira equitativa para realização do capital social das cooperativas das quais são membros, sendo que parte do capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Caso haja remuneração, habitualmente os associados recebem um percentual sobre o capital integralizado e os excedentes são destinados aos objetivos sociais, que podem ser assim discriminados: desenvolvimento da própria cooperativa, por meio de fundos de reservas; benefício aos próprios associados na medida proporcional de suas operações com a cooperativa; outras finalidades aprovadas pelos associados.

Autonomia e independência prevê que as cooperativas, por serem organizações autônomas, somente podem firmar acordos com outras organizações, incluindo as públicas, ou recorrer a capitais externos, desde que, nestas hipóteses, seja assegurado o controle democrático pelos associados.

O princípio educação, formação e informação prevê que as instituições cooperativas devem promover a educação e a formação dos seus associados, representantes bem como de seus trabalhadores, objetivando que as partes possam contribuir de maneira eficaz para o desenvolvimento do cooperativismo. Além disso, devem contribuir para a disseminação da cultura cooperativista para os diversos públicos, educando-os sobre a natureza e as vantagens da cooperação para a sociedade em geral.

O sexto princípio, Intercooperação, propicia o desenvolvimento das cooperativas, vez que estas, por intermédio da intercooperação, servem de modo mais eficaz aos seus

associados e propiciam maior força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e, até mesmo internacionais.

Consoante documento-base do XIV Congresso Brasileiro do Cooperativismo (2019) “a intercooperação apresenta vários níveis de comprometimento e pode abranger simples processos de troca de informação até complexos consórcios comerciais”. Para fins acadêmicos, a intercooperação sob a ótica da tipologia é dividida como local, abrangendo de forma infranacional, horizontal e vertical e, também, como forma setorial e intersetorial, as quais são assim definidas:

A Intercooperação local, nacional, regional e internacional, considera o termo “local” na forma de intercooperação infranacional. Ou seja, no Brasil isso abrange a cooperação ao nível dos estados federados. Já o termo “regional”, colocado após o “nacional”, compreende uma realidade internacional, limitada a países de uma determinada região geográfica, como, por exemplo, o Mercosul. E, por último, o termo “internacional” remete, portanto, a intercooperação na escala mundial.

A intercooperação setorial acontece entre as cooperativas, centrais ou sistemas de um mesmo ramo e pode ser também denominada de intercooperação intersistêmica. Já a intercooperação intersetorial é aquela realizada entre cooperativas, centrais ou sistemas de dois ou mais ramos diversos (crédito e agropecuário, por exemplo).

Por último, há, ainda, a definição entre a intercooperação horizontal e vertical. A intercooperação horizontal é aquela que acontece ao mesmo nível da cadeia produtiva como, por exemplo, a produção conjunta de uma determinada cultura. Também há intercooperação horizontal na hipótese de colaboração entre cooperativas de segmentos diferentes, como por exemplo quando uma cooperativa de produção toma serviços de cooperativas financeiras.

Já a intercooperação vertical é aquela realizada entre cooperativas de níveis diferentes da cadeia de produção, sendo, como exemplo, a intercooperação realizada entre cooperativas de produção e cooperativas de comercialização. A intercooperação vertical ocorre também quando cooperativas do mesmo nível trabalham em conjunto no âmbito de outro nível da cadeia produtiva, criando, por exemplo, uma central de compras.

Por fim, o último princípio, interesse pela comunidade, propõem que as cooperativas devem trabalhar objetivando o desenvolvimento sustentável das suas comunidades em que estão inseridas.

### **2.3 Cooperativismo de crédito**

Com a expansão do Cooperativismo pelo mundo, inicialmente na seara de consumo, seis anos após Rochdale surgiu a primeira cooperativa voltada para a experiência de crédito urbana, a qual foi fundada no ano de 1850, em Delitzsch, na Alemanha. Posteriormente, em 06 de dezembro de 1900 foi fundada por Alphonse Desjardins a primeira Cooperativa de Crédito das Américas, na cidade de Quebec, Canadá. (GOMES, 2012).

Gomes (2012) lembra que no Brasil, o primeiro registro de uma instituição cooperativa de crédito é de 1902, com a fundação da Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, na cidade de Nova Petrópolis, Estado do Rio Grande do Sul, atualmente denominada Sicredi Pioneira.

Na atualidade, no Brasil as Cooperativas possuem legislação específica, notadamente a Lei 5.764/1971, sendo que Cooperativas do ramo Crédito submetem-se, também, à Lei Complementar 130/09, estando essas últimas sujeitas a autorização e fiscalização pelo Banco Central do Brasil para constituição e funcionamento (SOUSA NETO; REIS, 2015).

Segundo Pinheiro (2008), as Cooperativas de crédito tem por escopo a prestação de diversos serviços financeiros aos associados, tais como: concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação.

## **2.4 Intercooperação no cooperativismo de crédito**

No que tange ao sexto princípio, tem-se a intercooperação como importante ferramenta para o fortalecimento do cooperativismo uma vez que as cooperativas, trabalhando em conjunto, conforme conceito definido no próprio Congresso da ACI em Manchester (1995) servem aos seus associados de modo mais eficaz e propiciam mais força ao sistema por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Consoante informações do SESCOOP (2016), no que se refere à integração setorial, o segmento cooperativo de crédito é reconhecidamente uma referência de intercooperação no país, mormente no que concerne à estruturação vertical.

Apesar desta afirmação, Meinen (2018) aponta que ainda existem muitas lacunas pouco exploradas da intercooperação pelas Cooperativas de Crédito, e atribuiu como causas principais para este cenário os aspectos a seguir descritos.

O primeiro aspecto diz respeito a inexistência de pauta institucionalizada, voltada para o propósito da intercooperação, seja em âmbito nacional ou até mesmo regional.

Em segundo lugar Meinen (2018) aponta a escassez de diálogo entre os líderes e dirigentes das cooperativas e, em algumas hipóteses, o excesso de atores envolvidos nesses projetos.

Na sequência, destaca a falta de definição clara dos objetivos e dos meios para o seu alcance e, também, a pouca confiança entre os dirigentes envolvidos, além da ausência de portfólio e condições comerciais diferenciadas, com ênfase no relacionamento operacional entre as cooperativas, que deve sempre ser economicamente atrativo aos públicos.

Aponta, também, a rivalidade regional, que acaba por ter uma visão mais voltada a competição do que a própria cooperação, ocorrendo em alguns casos até mesmo preconceito entre as Cooperativas, além da comparabilidade adversa, que consiste na

desqualificação da entidade coirmã e/ou dos seus representantes.

Menciona, ademais, os fatores político-ideológicos e o baixo domínio de conhecimento, por parte das instituições, sobre os efeitos positivos da intercooperação.

Por fim, Meinen (2018) cita o individualismo, que culmina em um cenário em que cada qual pensa apenas em “sua” própria cooperativa e, em alguns casos, em si próprio, incluindo vantagens pessoais em relacionamentos extra âmbito corporativo, deixando os interesses do cooperado e da cooperativa em segundo plano, envolvendo, o ego e a vaidade, ora de dirigentes e ora de executivos.

Apesar deste cenário, Meinen e Port (2014) acreditam que a intercooperação está diretamente atrelada à solidariedade, uma vez que predomina o interesse de qualquer cooperativa que as coirmãs do mesmo e de outros seguimentos se desenvolvam.

Conforme explica Meinen (2018) a aplicabilidade da intercooperação possui diversos valores agregados como, por exemplo, o fortalecimento individual das cooperativas com empreendimentos locais e comunitários, cujo quadro social, muitas vezes, é comum.

Cita também como valores agregados o ganho de escala pela ampliação de volume dos negócios, que permite reduzir os preços em razão do maior poder de negociação e que, por outro lado, aumenta a remuneração dos produtos e serviços fornecidos aos associados, bem como a redução de gastos com investimentos pelo compartilhamento das estruturas e de outros custos com publicidade.

Outro benefício obtido na perspectiva de Meinen (2018) é a economia de escopo administrativo e operacional que garante qualidade das soluções cooperativas, permitindo a estas o acesso a novas tecnologias, novos negócios e também a expansão de mercados pela verticalização de atividades, seja em âmbito regional ou nacional, podendo ocorrer, inclusive, entre sistemas cooperativos distintos.

Enfim, inobstante as vantagens inumeradas, a cooperação entre si, por si só, torna as cooperativas mais competitivas, tendo como exemplo o que ocorre entre os grandes bancos, que criam diversas soluções conjuntas de pagamentos por meios eletrônicos e compartilham caixas eletrônicos (MEINEN, 2018).

### **3 | MÉTODO DO ESTUDO**

A pesquisa consiste em um estudo de caso de um Posto de Atendimento compartilhado, inaugurado em março de 2018, na região central do Município de Belo Horizonte/MG. Atualmente, o espaço é compartilhado por quatro Cooperativas de Crédito, todas de livre admissão.

Por permitir uma maior exploração dos dados a serem coletados e analisados, optou-se pela utilização da abordagem qualitativa. Trata-se de um estudo descritivo visto que se pretende analisar a percepção dos colaboradores acerca da intercooperação no Posto de Atendimento Compartilhado.

A unidade de análise consiste no tipo de caso aos quais as variáveis ou fenômenos estudados se referem, e sobre o qual se coletam e analisam os dados. Neste caso, a unidade de observação foi o Posto de Atendimento compartilhado situado em Belo Horizonte e a unidade de análise, as formas de intercooperação entre as cooperativas participantes.

Segundo Flick (2009), os sujeitos da pesquisa devem ser pessoas com conhecimento relevante sobre os tópicos a serem analisados no estudo. Sendo assim, os sujeitos selecionados desta pesquisa foram dez funcionários do Posto de Atendimento compartilhado, definidos pelo critério de seleção da acessibilidade, intencionalidade e experiência profissional.

Para coleta de dados foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado a todos os colaboradores do Posto de Atendimento compartilhado, vez que o mesmo permite ao pesquisador aclarar alguns aspectos no decorrer da entrevista e, ainda, completar informações que não são possíveis obter por outros instrumentos de coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para analisar os dados qualitativos e como forma de padronizar os resultados foi selecionada a técnica de análise de conteúdo desenvolvida por Bardin (2011). A técnica de análise de conteúdo estruturada em três etapas, a qual consiste, inicialmente na pré-análise para estruturar as ideias iniciais, realizando leituras com intuito de analisar o dados coletados nas entrevistas.

No segundo momento, foi realizada a exploração do material, que tem como intuito a definição das categorias de análise. Por último, foi realizado o tratamento dos resultados, em que foram condensadas e destacadas as informações obtidas, sendo, em seguida avaliadas, decodificadas e, por fim, foram realizadas as possíveis inferências dos resultados (BARDIN, 2011).

Os dados foram coletados e analisados de acordo com a frequência de repetição dos mesmos nos questionários abertos aplicados e, após a apuração dos resultados, os mesmos foram condensados de forma unitária e percentual em gráficos e planilhas.

### **3.1 Ambiência da pesquisa**

A pesquisa foi realizada na sede do Posto de Atendimento Compartilhado, localizado na região central de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, sendo o espaço corporativo dividido por quatro Cooperativas de Crédito, todas de livre admissão, com origem de regiões do interior do estado, as quais são adiante discriminadas.

A primeira Cooperativa possui sua sede no município de João Monlevade/MG e, conforme demonstrativo financeiro de dezembro de 2019, detém cerca de R\$590.000.000,00 (quinhentos e noventa milhões) em Ativos.

A segunda Cooperativa, com sede social no município de Itaúna/MG, conforme demonstrativo financeiro de junho de 2019, possui cerca de R\$389.000.000,00 ( trezentos e oitenta e nove milhões) em Ativos.



A terceira Cooperativa está sediada no município de Ipatinga/MG e, consoante demonstrativo financeiro de junho de 2019, possui cerca de R\$187.000.000,00 (cento e oitenta e sete milhões) em Ativos.

E, por último, a quarta Cooperativa, com sede no município de Divinópolis/MG, de acordo com demonstrativo financeiro de junho de 2019, possui cerca de R\$385.000.000,00 (trezentos e oitenta e cinco milhões) em Ativos.

Quanto ao ambiente compartilhado, o mesmo foi inaugurado em março de 2018 e contempla em sua estruturação terminais de atendimento físicos e eletrônicos, uma sala de reuniões destinada ao uso de do público interno e cooperados, além de um espaço para café e um *coworking*.

O rateio dos custos da estrutura, bem como alguns serviços comuns como, por exemplo, os serviços de caixa, são geridos e administrados pela Cooperativa Central, da qual todas Cooperativas Singulares são vinculadas.

Para fins de distribuição do público presencial, ao acessar o interior da Agência Compartilhada, o propenso associado é direcionado de forma sequencial para o atendimento por uma das Cooperativas Singulares que compõe a estrutura, sendo esse controle realizado por um funcionário da Cooperativa Central que confere imparcialidade ao procedimento.

Atualmente, uma média de 15 (quinze) colaboradores estão lotados na Agência Compartilhada, sendo cerca de 2 (dois) à 3 (três) funcionários de cada uma das Cooperativas e da Central.

## **4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As questões que foram aplicadas aos 10 (dez) entrevistados possuem embasamento nas bibliografias contidas no referencial teórico desde artigo e o objetivo do presente trabalho consiste em aferir, por meio da análise de dados, os principais benefícios e desafios de um caso de intercooperação no Posto de Atendimento compartilhado entre quatro cooperativas de crédito e, por fim, concluir se é viável promover a intercooperação entre cooperativas “concorrentes”.

Quanto aos entrevistados, estes estão enquadrados na faixa etária de 25 (vinte e cinco) à 50 (cinquenta) anos de idade, sendo cinco do sexo masculino e cinco do sexo feminino. No que diz respeito ao grau de instrução, 09 (nove) dos 10 (dez) entrevistados possuem ensino superior completo em especialidades diversas.

Com a finalidade de agregar maior valor a pesquisa, na primeira etapa os 10 (dez) respondentes foram questionados se já haviam trabalhado anteriormente em um Posto de Atendimento convencional ou em agência de outra instituição financeira. Desta forma foi possível aferir que 7 (sete) dos entrevistados possuíam parâmetro de comparação por experiências anteriores entre postos/agências convencionais e o Posto de Atendimento

Compartilhado, objeto da pesquisa.

Segundo os entrevistados as principais diferenças entre os modelos de agências compartilhadas e agência tradicional são a falta de espaço na estrutura, o fluxo menor de clientes, a divisão de associados com as outras Cooperativas que compõe o espaço e, por último, o processo mais enxuto, conforme demonstrado no Gráfico 1:



Gráfico 1 – Principais diferenças entre agências compartilhadas e modelos tradicionais

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Como é possível extrair da leitura do Gráfico 1, na percepção de 3 (três) dos entrevistados, as respostas concluíram que agência compartilhada possui um processo operacional mais enxuto que os modelos tradicionais.

Segundo os pesquisados, a diferença decorre do fato de que cada Cooperativa possui, em média, somente dois funcionários trabalhando na unidade, não havendo ampla divisão de atribuições como ocorre em agências de maior porte, propiciando aos mesmos uma maior compreensão do processo como um todo, ao contrário dos Postos de Atendimento Convencionais em que os procedimentos são segregados entre setores.

Para a maioria dos entrevistados as diferenças estão pautadas em pontos negativos, como: a) Falta de Espaço na Estrutura Operacional; b) Fluxo menor de Clientes; c) Divisão de Associados com outra Cooperativa.

Apesar dos pontos negativos mencionados, questionados se preferiam trabalhar em um Posto de Atendimento Compartilhado ou em um Posto/Agência Convencional, a totalidade do grupo optaria por trabalhar no modelo Compartilhado. Questionados sobre os motivos que levaram os colaboradores a optarem por trabalhar no Posto Compartilhado ao invés de uma agência convencional, as palavras mais recorrentes ao questionamento

estão elencadas na nuvem de palavras apresentada na Figura 1.



Figura 1 – Nuvem de palavras

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Apesar das diferenças demonstradas e, mormente algumas negativas à depender do ponto de vista, o corpo de colaboradores enxerga o modelo de Posto de Atendimento Compartilhado de maneira positiva, vez que consideram o ambiente harmonioso, propício ao desenvolvimento profissional e das cooperativas envolvidas, seja por meio da troca de experiências de negócios, bem como de conhecimentos operacionais entre os participantes do modelo.

#### 4.1 Desafios, oportunidades e benefícios da agência compartilhada

Sobre os desafios, oportunidades e benefícios do modelo de Agência Compartilhada, foram obtidas as seguintes respostas dos entrevistados, conforme Quadro 1:

<b>Desafios</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Benefícios</b>
Prospecção de Associados	Busca de Novos Públicos	Compartilhamento de Ideias
Canibalismo Interno	Melhoria em Processos	Redução de Custos
Leilão de Taxas	Ganho de Escala	Fortalecimento da Marca
Redução do Spread	Aprimoramento Negocial	Estrutura Diferenciada
Atrito entre Singulares	Ampliação de Negócios	Ajuda Mútua
Melhoria Operacional	Fortalecimento do Cooperativismo	Compartilhamento de produtos e serviços
Segurança	-	Agência Enxuta
Compartilhamento de Associados	-	-

Quadro 1 - Desafios, Oportunidades e Benefícios

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Começando pelos desafios, pode se verificar que na concepção dos pesquisados estes ainda são relevantes, porém a grande maioria atribuiu ao fato da agência ser a pioneira no modelo compartilhado no Estado de Minas Gerais e, também, por ter pouco tempo de funcionamento, conforme relatado pelo(a) entrevistado(a) A: “É uma oportunidade ímpar que ainda precisa de melhorias, o que é normal, pois se trata de uma agência modelo.”

Observa-se que a maioria dos desafios está atrelado ao compartilhamento do espaço entre cooperativas que, por terem origens distintas umas das outras, possuem políticas de crédito diferentes.

Por esta razão, em busca de resultado de maneira não centralizada, ocorre o denominado “canibalismo interno” pela prática de “leilão de taxas”, com objetivo de buscar novos cooperados.

Os desafios ainda enfrentados caminham na contramão do conceito do sexto princípio cooperativista, que tem como escopo fazer com que as cooperativas sirvam aos seus associados de modo mais eficaz e propiciem mais força ao sistema por meio das estruturas locais, regionais, nacionais, internacionais e, por esse motivo, carecem maior atenção.

Apesar dos desafios, as respostas obtidas pelos pesquisados foram unânimes no que diz respeito à relevância do modelo compartilhado para a redução dos impactos da concorrência entre as Cooperativas, demonstrando que este formato pode ser uma oportunidade face às concorrências internas recorrentes na atualidade.

Nesse sentido, o(a) entrevistado(a) B relatou que “Com a Agência Compartilhada podemos ver de perto o Cooperativismo, tiramos aquela impressão de competitividade”.

Dentre os benefícios, chama atenção as expressões “Compartilhamento de Ideias”, “Ajuda Mútua”, “Ampliação de Negócios”, “Ganho de Escala”, palavras essas estritamente ligadas ao conceito da Intercooperação que ganham forma na visão dos profissionais atuantes na Agência Compartilhada.

## **4.2 Intercooperação na agência compartilhada**

Para avaliar a aplicabilidade da intercooperação na agência compartilhada, segundo os propósitos de Meinen (2018), associados ao princípio, os colaboradores deveriam assinalarem com “x” o grau de relevância de cada um deles em termo de contribuição do modelo de Posto de Atendimento Compartilhado, de acordo com a percepção individual.

Verifica-se na Tabela 1, na concepção dos colaboradores, excetuado “Aumento do Portfólio de Produtos”, que em todos os demais itens existe uma concentração igual ou superior à 80% (oitenta por cento) entre as atribuições de relevante e muito relevante.

ITEM	NÃO É RELEVANTE	POUCO RELEVANTE	NEUTRO	RELEVANTE	MUITO RELEVANTE
Redução de gastos com investimentos pelo compartilhamento das estruturas		10%		10%	80%
Atratividade do público em geral				60%	40%
Ampliação do volume de negócios			10%	60%	30%
Aumento do portfólio de produtos		10%	30%	30%	30%
Vantagem competitiva			20%	20%	60%
Interação entre as cooperativas participantes				10%	90%
Compartilhamento de informações/ tecnologia			10%	10%	80%

Tabela – Nível de relevância

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Assim, pode-se concluir que de maneira geral, na percepção dos entrevistados, a agência compartilhada persegue os propósitos do princípio da Intercooperação e, também, é possível verificar quais pontos carecem de melhoria.

## 5 | CONCLUSÕES

O estudo teve como objetivo aferir, na perspectiva dos colaboradores, a viabilidade da estruturação de agências cooperativas no modelo compartilhado. Para tanto, foram realizadas 10 entrevistas com colaboradores da Agência Compartilhada analisada.

A presente pesquisa possibilitou vislumbrar que a Agência Compartilhada, na percepção daqueles que vivenciam o cotidiano da mesma, possui um vasto horizonte de benefícios, muitos deles já existentes e, também, de promissoras possibilidades.

Observa-se que existe um grande senso comum entre os entrevistados no que diz respeito às questões elementares que norteiam o sexto princípio cooperativista, com destaque, por exemplo, a interação entre as Cooperativas participantes e o compartilhamento de tecnologias e informações entre elas, fato este que demonstra que a experiência está em total consonância com as premissas do princípio da intercooperação.

Além disso, chama atenção também o fato de que as Cooperativas que compartilham o espaço respeitam os associados uma das outras, inibindo o assédio dos mesmos dentro do próprio sistema que, conseqüentemente, culmina na redução da concorrência interna.

Os resultados mostram que o modelo tem aceções futuras do mercado de trabalho financeiro, uma vez que um reduzido número de colaboradores concentra todas as funções operacionais e realiza o atendimento presencial voltado à consultoria financeira de seus associados.

Entretanto, por se tratar de uma experiência inovadora no cooperativismo de crédito mineiro, existem alguns pontos que carecem de aprimoramento para reduzir ou, até mesmo, extinguir os impactos de qualquer concorrência entre as cooperativas participantes.

Após a análise dos dados foi possível verificar que um dos principais desafios está pautado na inexistência de campanhas conjuntas e, também, nas diferenças entre as taxas praticadas pelas cooperativas que ali co-habitam.

Como alternativa, seria viável que as participantes se organizassem para estabelecer, além das taxas e campanhas, metas conjuntas de crédito e produtos voltadas especificamente para essa estrutura.

Ademais, sugere-se também reuniões periódicas entre os órgãos de gestão das mesmas, voltadas para a definição e alinhamento dessas diretrizes comuns, além de reuniões entre os colaboradores para a organização interna da Agência Compartilhada.

Assim, apesar dos existentes aspectos dos quais a presente pesquisa serve-se para sugerir melhorias, conclui-se que este modelo de estruturação de Cooperativas reduz e, até mesmo poderá extinguir, os impactos da concorrência entre as Cooperativas. Por conseguinte, demonstra-se viável ao sistema promover e incentivar tais projetos, vez que o mesmo promoverá ao mesmo unicidade frente ao mercado.

Por fim, este estudo teve como intuito contribuir para o avanço das pesquisas de forma geral sobre a intercooperação no Cooperativismo de Crédito e, especificamente, para os estudos sobre o modelo de Agência Compartilhada. Nesse sentido, espera-se que os resultados obtidos incentivem projetos na seara sistêmica, com viés de promover o desenvolvimento e o aprimoramento de estruturas compartilhadas, contribuindo com o crescimento do Cooperativismo de Crédito no mercado financeiro nacional.

Este tema poderá ser completado com pesquisas de alternativas que contribuam para a redução dos impactos da concorrência entre cooperativas, podendo ser, inclusive, ampliado para outros ramos do Cooperativismo.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CENZI, Nerii Luiz. **Cooperativismo**: desde as origens ao projeto de Lei de reforma do sistema cooperativo Brasileiro. 2 ed. reimpressão (2012). Curitiba: Juruá, 2012.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOMES, Dirceu Herrero. **SICOOB Metropolitano**: um sonho que se tornou realidade. 2 ed. Brasília/DF: Confebras, 2012.

MACHADO, Sandra Mary Cohim Farias. **Gestão de Cooperativa**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) – Faculdade de Ciências Contábeis Fundação Visconde de Cairu. 2006, 167 p.

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

MATOS, M. A.; NINAUT, E. S. **O cooperativismo frente às perspectivas econômicas**. INFOTEC: Informativo Técnico do Sistema OCB, n. 2, 2007. 9 p. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em: 26 set 2019.

MEINEN, Ênio. **Intercooperação**: não basta pregar! 19 de novembro de 2018– Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2018/11/intercooperacao-nao-basta-pregar-por-enio-meinen/>. Acesso em: 24 set 2019.

MEINEN, Ênio; PORT, Marcio. **Cooperativismo financeiro**: percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: Confebras, 2014. 550p.

OCB – **Documento Base do 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo** – Intercooperação, 2019. Disponível em: <http://cbc.coop.br/wp-content/uploads/2019/04/Intercoopera%C3%A7%C3%A3o.pdf> . Acesso em: 16 de set 2019.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. Brasília: BCB, 2008.

REISDORFER, Vitor Kochhann. **Introdução ao cooperativismo**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.

SCHNEIDER, José Odelso. Cooperativismo e desenvolvimento sustentável. **Revista Otra Economía**. V.09, n.16, São Leopoldo Jan./Jun. 2015: 94-104 Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/viewFile/otra.2015.916.07/4674>. Acesso em: 02 fev. 2020

SOUSA NETO, J. A.; REIS, D. A. Os Impactos da Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 2, p. 211-234, mai./ago. 2015.

SESCOOP - **Cooperativismo de crédito**: boas práticas no Brasil e no mundo. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016.

# CAPÍTULO 16

## PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA HEALTHY FOOD E LANÇAMENTO DE PRODUTO DA LINHA FAST FOOD SAUDÁVEL

Data de aceite: 01/06/2021

### **Daniel Luiz Beluzzo**

Discente do Curso de Administração, Nível VII2020/1 -Faculdade IDEAU  
Getúlio Vargas/RS

### **Natan Ehmke**

Discente do Curso de Administração, Nível VII2020/1 -Faculdade IDEAU  
Getúlio Vargas/RS

### **Simone Arndt Terra**

Discente do Curso de Administração, Nível VII2020/1 -Faculdade IDEAU  
Getúlio Vargas/RS

### **Cimara Bruna Bedende**

Discente do Curso de Administração, Nível VII2020/1 -Faculdade IDEAU  
Getúlio Vargas/RS

### **Maicon Raasch de Oliveira**

Discente do Curso de Administração, Nível VII2020/1 -Faculdade IDEAU  
Getúlio Vargas/RS

### **Juão Gilberto Coltro do Rosario**

Discente do Curso de Administração, Nível VII2020/1 -Faculdade IDEAU  
Getúlio Vargas/RS

### **Luiz Fernando Martins Gandon**

Doscente do Curso de Administração, Nível VII2020/1 -Faculdade IDEAU  
Getúlio Vargas/RS

### **Luciana Maria Bernstein Pavan**

Doscente do Curso de Administração, Nível VII2020/1 -Faculdade IDEAU  
Getúlio Vargas/RS

### **Aloísio Kalinoski**

Doscente do Curso de Administração, Nível VII2020/1 -Faculdade IDEAU  
Getúlio Vargas/RS

### **Alaércio de Paris**

Doscente do Curso de Administração, Nível VII2020/1 -Faculdade IDEAU  
Getúlio Vargas/RS

**RESUMO:** O plano de negócios é uma ferramenta de gestão, o qual auxilia no processo de planejamento. Para o bom êxito é preciso, ao empreendedor, criar produtos ou serviços diferenciados, analisar a viabilidade do negócio e assim ajudar nas tomadas de decisões e investimentos relacionados ao futuro da organização, o qual indicará o que a empresa é e qual seu futuro, quais áreas gerarão melhor resultado de investimento e quais devem ser priorizadas. Deste modo, o projeto tem finalidade de realizar um plano de negócios e a elaboração de um produto inovador, totalmente fitness, para indivíduos com restrições alimentares. A metodologia utilizada é baseada na pesquisa exploratória e no estudo de caso, envolvendo teoria e prática para coleta de informações, proporcionando um suporte na efetivação deste artigo, o qual realizou-se em uma empresa do ramo alimentício. Perante isso foi realizado um plano de negócios na empresa Healthy Food e a criação de produtos na linha fitness que atendam uma determinada demanda. Assim, auxiliando na definição de objetivos a serem alcançados a curto, médio e longo prazo.



**PALAVRAS-CHAVE:** Plano de negócios; Planejamento; Saudável.

**ABSTRACT:** The business plan is a management tool, which helps in the planning process. For successful success, it is necessary, for the entrepreneur, to create differentiated products or services, analyze the viability of the business and thus help in making decisions and investments related to the future of the organization, which will indicate what the company is and what its future is, which areas will generate better investment results and which should be prioritized. In this way, the project aims to carry out a business plan and the elaboration of an innovative product, totally fitness, for individuals with dietary restrictions. The methodology used is based on exploratory research and the case study, involving theory and practice for collecting information, providing a support in the realization of this article, which was carried out in a food company. In view of this, a business plan was carried out at the company Healthy Food and the creation of products in the fitness line that meet a certain demand. Thus assisting in the definition of objectives to be achieved in the short, medium and long term.

**KEYWORDS:** Business plan; Planning; Healthy.

## 1 | CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Inserida nos prazeres da vida a alimentação é muito importante na saúde das pessoas. Em uma civilização contextualizada pela globalização, o cotidiano das mesmas é tomado por um acúmulo de atividades que não suportam a qualidade de uma alimentação saudável, isso devido à falta de tempo para realizar uma refeição que supre a demanda de energia do corpo. Nesta mesma perspectiva, encontram-se indivíduos com restrições alimentares, seja por cuidados com o corpo, ou mesmo por problemas de saúde.

Dessa forma, este artigo tem a finalidade de construir um plano de negócios para uma empresa que produza e comercialize produtos para pessoas com restrição alimentar, bem como apresentar um produto inovador que atenda aos públicos que frequentam academias, para diabéticos, intolerantes a lactose e glúten, e para pessoas que apenas preferam uma alimentação mais saudável.

Para Biagio e Batocchio (2005) o plano de negócios é a primeira inserção da empresa em planejamento estratégico e, adverso do que muitos acreditam, também pode ser realizado por uma organização menor, já que estas em raros casos possuem recursos para reorganizar casuais desacertos.

Para satisfazer o proposto, foi necessário a utilização de uma pesquisa bibliográfica relacionada aos conceitos de empreendedorismo, jogos empresariais, gestão de projetos, logística e consultoria.

## 2 | DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Referencial Teórico

Este item apresenta os conteúdos estudados nas disciplinas do decorrente semestre, que embasam o tema apresentado neste artigo: Empreendedorismo; Gestão de projetos; Logística; e Consultoria.

#### 2.1.1 *Empreendedorismo*

Segundo Dornelas (2005), empreendedorismo quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo, o termo inglês *entrepreneurship*, originou-se do verbo francês *entrepreneur*. O primeiro a utilizar este termo foi Marco Pólo, que definia como empreendedores os indivíduos que se colocavam em risco físico e emocional. Na idade média, era conhecido como empreendedor aqueles que gerenciavam projetos de produção, usando os recursos disponíveis.

O empreendedor, segundo Chiavenato (2012), não é apenas quem constroi novos negócios, ou funda novas empresas. Empreender vai muito além disso, pois fornece toda energia que movimenta a economia, além disso, o empreendedor é o gerador de mudança e transformações, produz novas ideias, alavanca talentos e competências e gera empregos.

##### 2.1.1.2 *Plano de negócio*

Um Plano de negócios, para Dornelas (2005), quando bem organizado auxilia a delinear o caminho para a empresa, a partir de seu nascimento, onde se encontra hoje, até o lugar em que deseja chegar futuramente, verificando metas, barreiras e rotas almeçadas ao longo deste caminho.

A estratégia de negócio de uma empresa, conforme Ferreira et al. (2010) incide na opção de uma direção, um rumo estratégico, que consinta à empresa chegar a um coeficiente de desempenho superior (lucros mais altos) e uma vantagem competitiva. A estratégia envolve as ações e decisões de simulação de recursos, que os administradores adotam, para a empresa continuar a sua visão e conseguir um determinado nível de desempenho, superior ao da concorrência.

#### 2.1.2 *Gestão de projetos*

Segundo Maximiano (2002), o projeto tem por objetivo fornecer um produto dentro de restrições orçamentária, utilizando uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados.

Para que se tenha um projeto de sucesso, é importante ter um gerente (*Project Management* - PM) que além de lembrar todos sobre prazos e deveres, deve também cuidar para que todo o planejamento ande na linha e com isso, seguir a risca as fases do

projeto. Um projeto normalmente possui 5 fases, as quais analisa-se no quadro abaixo: (SANTOS, 2018).



Figura 1 - 5 Fases de Gerenciamento de Projetos.

Fonte: Santos (2018).

**Fase 1 - Iniciação do Projeto:** É o começo do projeto, essa fase tem por objetivo definir o quê e para que irá servir, qual nível a empresa quer atingir; é vista a viabilidade do projeto, e sua eficácia. (SANTOS, 2018).

**Fase 2 - Planejamento de Projetos:** A segunda fase é muito importante para o sucesso do projeto. No planejamento existe dois modelos mais populares de definições de metas que são SMART e CLEAR.

O **SMART** tem por objetivo garantir que as metas tenham sido cuidadosamente avaliadas, além disso, deixa claro as implicações do processo de definição de metas.

O **CLEAR** objetiva um método mais recente de definição de metas, que leva em consideração o ambiente de hoje em dia onde os negócios são acelerados.

Seguem alguns dos documentos que um PM criará durante essa fase, para garantir que o projeto continue no caminho certo, conforme Santos (2018): Declaração de escopo; Programação de divisão de trabalho (WBS); Marcos; Gráfico de Gantt; Plano de Comunicação; e Plano de Gerenciamento de Risco.

**Fase 3 - Execução do Projeto:** Incluem-se algumas tarefas concluídas durante a fase de execução: Desenvolver equipe; Atribuir recursos; Executar planos de gestão por projetos; Gerenciamento de aquisições, se necessário; PM dirige e gerencia a execução do projeto; Configurar sistemas de rastreamento; Tarefas atribuídas são executadas; Reuniões de status; Atualizar cronograma do projeto; e Modificar os planos do projeto conforme necessário (SANTOS, 2018)

**Fase 4 - Desempenho/Monitoramento do Projeto:** É a fase onde se mede a progressão e o desempenho do projeto e garantir que tudo o que está acontecendo esteja de acordo com o plano de gestão do projeto. Os gerentes de projeto utilizam de dois a cinco indicadores de desempenho (KPIs) normalmente para determinar se o projeto está dentro

dos conformes: Objetivos do Projeto; Entregas de qualidade; Esforço e Rastreamento de Custos; e Desempenho do Projeto (SANTOS, 2018).

**Fase 5 - Encerramento do Projeto:** Esta fase significa a conclusão do projeto. Empreiteiros, os quais foram contratados para trabalhar especificamente no projeto são desligados neste momento, e membros valiosos da equipe são reconhecidos. Quando um projeto é concluído, um PM frequentemente realiza uma reunião, às chamadas de “*post mortem*”, para avaliar o que deu certo no projeto e identificar falhas no mesmo, algumas empresas concluem com algum evento em comemoração (SANTOS, 2018).

### 2.1.3 Logística

Em linhas gerais, pode-se definir a Logística como a colocação do produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no prazo certo, com a qualidade certa, com a documentação certa, ao custo certo. Sendo produzido ao menor custo, da melhor forma, e deslocada mais rapidamente, agregando valor ao produto e dando resultados positivos aos acionistas e aos clientes (ROSA, 2011).

Segundo Chopra e Meindl (2003), para que uma empresa seja bem sucedida, a estratégia logística e a estratégia competitiva devem estar alinhadas, ou seja, ambas devem convergir para os mesmos objetivos. Se o alinhamento não for alcançado, aparecem os conflitos entre diferentes objetivos funcionais. Já a estratégia logística de uma empresa está relacionada com a redução de custos diante do fluxo de materiais e informações do processo logístico. O acerto estratégico ocorrerá quando a empresa estabelecer equilíbrio entre ambos objetivos, redução de custo x eficiência.

### 2.1.4 Consultoria

Segundo Oliveira (2010), consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, para identificação e investigação de situações problemas, de forma a ser recomendado ações e procedimentos no qual irá auxiliar os executivos e profissionais em suas tomadas de decisões. Se torna importante, pois a consultoria é uma estratégia utilizada pelas empresas para garantir aumento da lucratividade, diminuir as despesas, atuar na gestão de pessoas e satisfazer as necessidades dos clientes.

O consultor deve atuar como um agente de mudanças ou agente de desenvolvimento organizacional. É o profissional que gera novos processos, comportamentos e atitudes que permitam à empresa/cliente relacionar-se de forma interativa com os vários elementos constituintes do campo corporativo. O consultor precisa se comprometer em servir adequadamente a seus clientes que são diretamente ou indiretamente afetados por seu trabalho (SOUZA, 2016).

## 2.2 Material e Métodos

A estratégia utilizada para o projeto em relação à natureza do trabalho é a pesquisa aplicada, que visa gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto à abordagem do problema é a pesquisa qualitativa. Essa segundo Goldenberg (1997) se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, uma organização ou empresa.

Quanto ao objetivo do projeto empregou-se a pesquisa exploratória, que para Gil (2002, p.41), têm por “objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a tornar mais explícito ou a construir hipóteses, visando o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

E por fim, quanto aos procedimentos utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, que de acordo com Fonseca (2002), toda pesquisa bibliográfica permite o pesquisador aprofundar o que já estudou sobre o assunto, a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos.

Para o desenvolvimento do estudo de caso deste artigo, foi necessário organizar algumas etapas para elaboração e concretização do objetivo proposto. Inicialmente, foi criada a empresa Healthy Food com os sócios: Daniel, Maicon, João, Cimara, Simone e Natan, onde cada sócio entrou com R\$ 15.000,00 de capital inicial. Pensou-se na filosofia empresarial para a organização, criando a missão, visão e valores da mesma. Após, definiu-se que para a constituição da empresa e produção, seria necessário um investimento de R\$ 90.000,00.

Em um segundo momento, definiu-se o público-alvo, que são pessoas que buscam uma vida mais saudável e que tenham restrições alimentares. E ainda, fez-se a análise da matriz Swot, identificando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças frente a concretização da empresa e produto. Ainda, houve a necessidade de utilizar o Canvas, para definir uma proposta de valor, através dos 9 pontos estratégicos interligados.

Para contemplar a Logística, analisou-se o melhor local para instalação da empresa. E em relação a divulgação do produto, o mesmo será anunciado, principalmente, através de mídias, e a uma logomarca que fará o visualizador lembrar da empresa com pouco esforço.

## 2.3 Análise dos Resultados

A empresa Healthy Food, é uma empresa constituída para pessoas que desejam um alimento prático e com a riqueza de sabor que só o melhor desejo do dia consegue revelar. Não apenas um alimento que sacia a fome, mas alimentos que podem ser consumidos por qualquer pessoa, inclusive com restrições alimentares. Voltada para o público fitness, a empresa investe em produtos naturais, que podem ser consumidos por pessoas com intolerância a glúten e lactose, ou apenas procuram uma alimentação saudável.

A empresa Healthy Food, dedica-se em proporcionar aos clientes uma alimentação

saudável, trazendo uma nova visão na linha de Fast Food, uma versão saudável. Sendo isso, visto com responsabilidade, planeja entregar além de saúde, sabor, mudando o conceito em relação a produtos saudáveis.

Tendo em vista a escassez de tempo nos dias de hoje, uma alimentação saudável está cada vez mais difícil, pois em um mundo que está sempre acelerado, ter um alimento saboroso, de fácil acesso e rápida preparação é algo de grande valor, e ainda produtos de qualidade e totalmente nutritivos.

### *2.3.1 Missão, visão e valores da empresa*

**Missão:** Entregar produtos saudáveis que tenha o melhor sabor. Atender o mercado fitness com produtos de qualidade e saudáveis, aprimorando continuamente esses produtos para atender às novas exigências e tendências de mercado.

**Visão:** Ser líderes no fornecimento do ramo alimentício fitness e referência no ramo, pela praticidade inovadora, oferecendo uma solução integral para o mercado de academias, estúdios de pilates e demais interessados pelo produto, com uma alimentação mais consciente e saudável.

**Valores:** Ética e Responsabilidade Social; Alta qualidade nos produtos; e Comprometimento e disciplina.

A Healthy Food considera importante toda e qualquer atitude favorável à saúde e à segurança ambiental. Sempre buscando ser ecologicamente correta e tendo embalagens biodegradáveis, cuidando cada vez mais do meio ambiente; e que os produtos satisfaçam a demanda. A empresa busca sempre ser ética com seus clientes, fazendo com que tudo ocorra corretamente.

### *2.3.2 Público alvo*

Assim como o mercado fitness encontra-se cada vez mais competitivo, com marcas, produtos e tendências inovadoras, e clientes cada vez mais preocupados em cuidar da saúde e do bem-estar, hoje as pessoas querem se manter jovens e ter mais qualidade de vida. Com isso, existe um aumento constante de praticantes de atividades físicas e alimentação saudável, a qual seja de fácil preparo.

O consumidor está sempre buscando uma vida mais saudável, e um produto totalmente nutritivo, de qualidade e com um preço intermediário, que consiga atender suas necessidades. Assim, hoje o mercado alimentício traz a possibilidade de expansão desses produtos e a criação de uma linha de produtos saudáveis, que abranja pessoas de academias, com restrições alimentares, crianças e todas as pessoas que desejam comer um alimento totalmente saudável.

### 2.3.3 Matriz Swot

Através da Matriz Swot, foi possível verificar e analisar os pontos fortes que se destacam na empresa, os pontos fracos que precisam de um cuidado periódico, as ameaças dos fatores externos e as oportunidades no ramo de negócio na qual a empresa atuará no mercado.

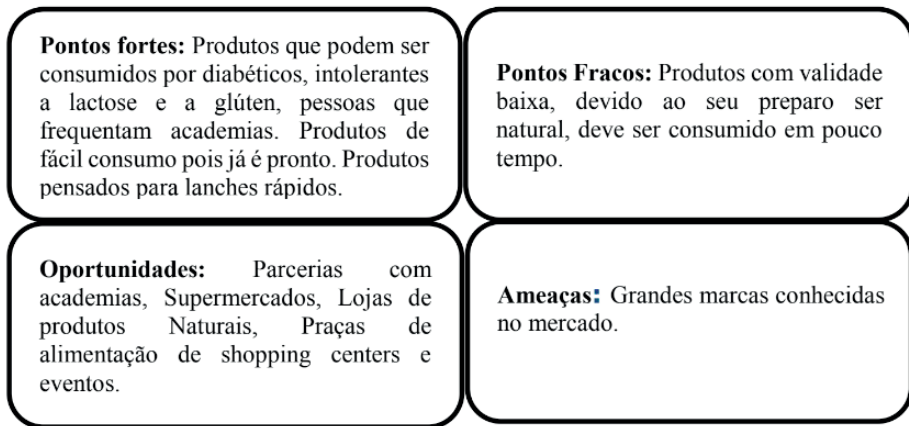


Figura 2 - Matriz Swot

Fonte: Os autores.

### 2.3.4 Canvas

O Canvas é uma ferramenta dinâmica em um formato de quadro, no qual permite analisar o modelo de negócios que está sendo criado, remodelado ou adaptado. Esse modelo tem como premissa o pensamento visual, ou seja, o uso de desenhos para representar situações ou ideias, no qual tem como objetivo principal definir uma proposta de valor através dos 9 pontos estratégicos interligados.

Esta ferramenta é o que inicia o plano de negócios para a criação de uma empresa, pois em alguns itens, consegue-se ter a dimensão de negócio que se irá investir (Quadro 2).

Parecias chave	Atividades chave	Ofertas de valor	Relacionamento	Segmento de clientes
Fornecedores de matéria prima. Estabelecimentos de revenda do produto.	Produção e venda de produtos da linha fast food saudável	Vendas de produtos próprios. Qualidade na fabricação. Produtos saudáveis. Responsabilidade social	Marketing em mídias. Exposição dos produtos nos estabelecimentos de revenda	Todos os tipos de pessoas que necessitam de uma alimentação saudável
	<b>Recursos chave</b>		<b>Canais</b>	
	Pessoas Capital líquido Matéria Prima Equipamentos para produção		Estabelecimentos de revenda do produto	
<b>Estruturas de Custo</b>		<b>Fontes de receita</b>		
Pessoas Estruturas Físicas Matéria Prima		Vendas de produtos Naturais		

Quadro 1 - Canvas

Fonte: Os autores.

### 2.3.5 Gestão de Projetos

O projeto iniciou-se com objetivo de transformar um conceito em alimentação saudável, pensando no bem-estar e saúde da população, trazendo além de uma visão agradável um sabor surpreendente.

O Quadro 3 explana o gerenciamento de projetos para a construção do Projeto de Aperfeiçoamento Teórico Prático, deixando-o mais objetivo e otimizado, auxiliando e agilizando o trabalho do Gerente de Projeto.

Ressalta-se ainda, que o Quadro criado pode ser alterado para melhor atender o objetivo do projeto, e durante a condução do mesmo vai se adaptando conforme a sua necessidade.

O que?	Quem?	Por que?	Quando?	Concluído?
Elaboração do projeto	Grupo	Iniciar o PATP	14/02	Sim
Divisão de tarefas	Grupo	Agilizar a construção do PATP	21/02	Sim
Escolha de produto	Grupo	Para ser assertivo com o empreendimento	21/02	Sim
Propósito do produto	Grupo	Mudar o conceito de alimentação saudável	21/02	Sim
Tipo de cliente	Grupo	Pessoas com restrições alimentares, Fitness, que queiram emagrecer	21/02	Sim
Nome do produto	Grupo	Uma ótima escolha ajuda na aceitação do produto	26/02	Sim
Nome da empresa	Grupo	Para que seja uma referência em alimentação saudável	26/02	Sim
Organização geral	Daniel	Para analisar se o projeto está no caminho certo	14/02	Sim



Fornecedores	Juão	Avaliar qual são os melhores insumos para produção, bem como valor de compra	25/03	
Custo do produto	Grupo	Avaliar o valor total para enxugar ao máximo e ter uma venda do produto competitiva	25/03	
Marketing	Maicon	Avaliar qual é a melhor forma para lançar o produto e deixá-lo atraente	25/03	
Venda	Natan	Para desovar o produto nos pontos de venda e distribuição	25/03	
Produção do produto	Grupo	Fazer o produto para poder tê-lo em mãos para a comercialização	*****	
Financeiro	Cimara	Saber como está a organização financeira, capital de giro, investimentos, financiamentos	25/03	
Logística	Simone	De qual forma o produto irá chegar nos pontos de venda e ao consumidor,	25/03	
Satisfação do cliente	Grupo	Para satisfazê-lo e fidelizar	21/02	

Quadro 2 - Passos detalhados com as fases do projeto.

Fonte: Os autores.

### *2.3.6 Logística*

A empresa está localizada na rua Alfredo Drucker, n. 1405, centro, Floriano Peixoto/RS, CEP: 99910-000. Foi feita a escolha desse local, por ser mais centralizado e ficando mais próximo ao raio de atuação, que são as cidades que rodeiam Floriano Peixoto: Áurea, Carlos Gomes, Centenário, Charrua, Coxilha, Erebangó, Erechim, Estação, Floriano Peixoto, Getúlio Vargas, Ipiranga, Passo Fundo, Quatro Irmãos e Sertão.

Os fornecedores são do norte do Rio Grande do Sul, e assim a logística garante a coordenação e integração entre todos os componentes da cadeia, como fornecedores, consumidores e prestação de serviços. Eles suprem as necessidades inerentes do negócio, minimizando os estoques e atendendo as solicitações nos prazos estabelecidos.

O Processo de entrega será feito por meio de veículos terrestre no raio de 100 Km. Os produtos chegarão no mesmo dia até a empresa, pois os produtos são perecíveis, e a empresa necessita de produtos frescos diariamente, e por isso conta com fornecedores das cidades próximas.

### *2.3.7 Apresentação do produto*

O produto foi pensado em função a boa saúde das pessoas, fazendo com que todos tenham uma vida mais saudável, não apenas aqueles que têm restrições alimentares, mas atendendo todos os seus clientes. O Hamburguer criado é um produto totalmente saudável, e não perdendo sua apresentação esteticamente, um produto totalmente fitness e diferenciado no mercado.

O Hamburguer Healthy Food é um produto totalmente saudável, feito a partir de ingredientes cuidadosamente selecionados e com um sabor incomparável. Elaborado para pessoas que buscam cuidar de sua saúde.

Seus ingredientes são: leite em pó sem lactose, óleo de soja, azeite de oliva, sal refinado, vinagre de maçã, peito de frango, mix temperos verdes desidratados, tempero verde, limão, cebola, alho, aveia em flocos finos, iogurte natura, cream cheese sem lactose, ricota, tomate, alface, fermento biológico para pão, açúcar mascavo, gérmen de trigo, linhaça e farinha de trigo integral. Estes são necessários para toda a produção do hamburguer, incluindo o pão.

### *2.3.8 Divulgação do produto*

A divulgação do produto será realizada através de propagandas anunciadas nas mídias: eletrônica, tradicional e impressa, através do diálogo entre vendedor e comprador, e redes sociais. Aliado a uma logomarca que fará o cliente lembrar da empresa com pouco esforço.

Analisando outras grandes marcas do mercado, criou-se algo simbólico com o primeiro lançamento que é o Healthy Burger. Essa logomarca será utilizada em todos os produtos da empresa (Figura 3).



Figura 3 – Logomarca.

Fonte: Os autores.

### *2.3.9 Sociedade e investimentos*

O capital inicial desta empresa é de R\$ 90.000,00, igualmente integralizado pelos sócios, este valor provem de recursos próprios de cada sócio. Esse investimento é necessário para aquisição de equipamentos e também matéria prima para confecção dos produtos.

A Tabela 1, descreve os investimentos principais que serão necessários para a

produção.

DESCRIÇÃO	VALOR
Sovadeira industrial	R\$ 4.000,00
Forno industrial	R\$ 1.400,00
Fogão industrial	R\$ 2.000,00
Geladeira mini câmara	R\$ 3.500,00
Freezer horizontal	R\$ 2.000,00
Utensílios gerais de uma cozinha	R\$ 5.000,00
Móveis e materiais de escritórios	R\$ 2.000,00
Tecnologia (Software)	R\$ 1.000,00
Matéria prima – Fluxo de caixa	R\$ 69.100,00
Total	R\$ 90.000,00

Tabela 1 - Investimentos necessário para constituição da empresa e produção.

Fonte: Os autores, com base nos dados pesquisados.

### 2.3.10 Viabilidade Econômica

DRE - Demonstrativo de Resultado do Exercício						
FLUXO DE CAIXA	INICIAL	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Receita Bruta		R\$ 436.335,12	R\$ 436.335,12	R\$ 436.335,12	R\$ 436.335,12	R\$ 436.335,12
PIS/COFINS/ISS		R\$ 44.288,01	R\$ 44.288,01	R\$ 44.288,01	R\$ 44.288,01	R\$ 44.288,01
Receita Líquida		R\$ 392.047,11	R\$ 392.047,11	R\$ 392.047,11	R\$ 392.047,11	R\$ 392.047,11
Gastos		R\$ 364.200,00	R\$ 364.200,00	R\$ 364.200,00	R\$ 364.200,00	R\$ 364.200,00
Investimentos	R\$ 90.000,00					
EBITDA		R\$ 27.847,11	R\$ 27.847,11	R\$ 27.847,11	R\$ 27.847,11	R\$ 27.847,11
Depreciação		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
IR (Imposto de Renda)		R\$ 8.911,07	R\$ 8.911,07	R\$ 8.911,07	R\$ 8.911,07	R\$ 8.911,07
Lucro Líquido	-R\$ 90.000,00	R\$ 18.936,03	R\$ 18.936,03	R\$ 18.936,03	R\$ 18.936,03	R\$ 18.936,03
Lucro Livre Acumulado	-R\$ 90.000,00	R\$ 18.936,03	R\$ 37.872,06	R\$ 56.808,09	R\$ 75.744,13	R\$ 94.680,16

Tabela 2 – Demonstrativo de Resultados do Exercícios

Fonte: Os autores, com base nos dados pesquisados.

A DRE (Tabela 2) mostra as projeções de receita e lucro acumulado no período de cinco anos. Com o preço de venda do produto a R\$ 15,99 por unidade, e uma projeção de venda de 95 hambúrgueres por dia. Com um índice de 5,2% de ROI (retorno do investimento) no período de cinco anos, e com um *playback* (tempo de retorno do investimento) de 4,8 anos.

Esses dados demonstram que o investimento de R\$ 90.000,00 retornará para os investidores no prazo de quatro anos e dez meses, tornando a viabilidade do negócio positiva.

### 3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócios é uma importante ferramenta de gestão que ajuda a determinar a viabilidade da empresa, auxilia a detectar as particularidades do mercado e possibilita ampliar a perspectiva do empreendimento para o médio e longo prazo. Assim, essa ferramenta permite uma visão mais precisa dos reais potencializadores de sua ideia.

Este estudo teve por objetivo elaborar um plano de negócios da empresa Healthy Food, usando ferramentas como a matriz swot, analisando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças internas e externas da organização.

Nesta análise foi possível diagnosticar vários fatores a serem considerados para uma boa gestão, tornando a empresa Healthy Food mais competitiva no mercado. Também foi utilizado a ferramenta Canvas, o qual auxiliou na organização das informações iniciais do negócio, identificando e mapeando os processos em cada área, e assim, obtendo uma visão macro do negócio.

Com este estudo, teve-se a oportunidade de trabalhar ferramentas de plano de negócio, compreendendo como este instrumento é importante para uma empresa, trazendo vantagens como: segurança, conhecimento de seu negócio, perspectivas de onde quer chegar, crescimento estruturado e acompanhamento de resultados, ter ótimo posicionamento de mercado, aumento nas chances de atingir os clientes certos e controle financeiro do negócio.

### REFERÊNCIAS

AMARANTE, Juliana Marangoni, GORAIEB, Marcelo Ribeiro; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Concepções de sucesso e de fracasso empreendedor. **Pretexto**. v. 15, n. 2, abr./jun. 2014. Disponível em: <[http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1797/Artigo\\_2\\_V\\_15\\_n2\\_2014](http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1797/Artigo_2_V_15_n2_2014)>. Acesso em: 6 mar. 2020.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO Antonio. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. São Paulo: Manole, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada** – Supply chain. São Paulo: Atlas, 1999.

CHOPRA, S. MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DEWES, Mariana de Freitas. **Empreendedorismo e exportação no setor de desenvolvimento software**: características de empreendedores e empresas. 2005. 101 p. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5259/000467973.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 19 mar. 2020.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando Ribeiro. **Ser empreendedor**: pensar, criar e moldar a nova empresa. 2.ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

GONÇALVES, Cristina; SANTOS, Dolores; RODRIGO, J.; FERNANDES, Sant'Ana. Contabilidade Financeira Explicada: manual prático. (eBook) 2.ed. **Vida Económica**, outubro de 2016. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Contabilidade\\_Financeira\\_Explicada.html?id=OMwkDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Contabilidade_Financeira_Explicada.html?id=OMwkDwAAQBAJ&redir_esc=y)> Acesso em: 10 mar. 2020.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de empresa**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

GREATTI, Ligia; SENHORINI, Vilma Meurer. Empreendedorismo - uma visão comportamentalista. Universidade Estadual de Maringá. **Anais do I EGEPE**. p. 22-34. Maringá, out. 2000.

IBIE – Instituto Brasileiro de Inovação e Empreendedorismo. **Intraempreendedorismo**. Disponível em: <[http://www.ibie.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=28](http://www.ibie.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=28)>. Acesso em: 05 mar. 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Administração de Projetos**: como transformar ideias em resultados. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial**. 9.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

RABELO, Fernanda Costa. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. Disponível em: <[https://www.academia.edu/36379555/GEST%C3%83O\\_DE\\_ESTOQUES\\_NA\\_CADEIA\\_DE\\_LOG%C3%8DSTICA\\_INTEGRADA](https://www.academia.edu/36379555/GEST%C3%83O_DE_ESTOQUES_NA_CADEIA_DE_LOG%C3%8DSTICA_INTEGRADA)>. Acesso em: 05 mar. 2020.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Gestão de operações e logística** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES:UAB, 2011.

SANTOS, Virgilio F. M. Desmistificando as 5 fases da gestão por projetos. **FM2S**. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/5-fases-gestao-por-projetos/>>. Acesso em: 08 mar. 2020.

SOUZA, O. G.D. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

SZABO, Viviane. **Jogos Empresariais**: organização SGS Academy. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

# CAPÍTULO 17

## OS DESAFIOS LOGÍSTICOS DE UMA DISTRIBUIDORA ATACADISTA DE MATERIAIS HOSPITALARES EM JUIZ DE FORA/MG

*Data de aceite: 01/06/2021*

*Data de submissão: 08/03/2021*

### **Adams de Oliveira Azevedo**

Instituto Vianna Junior  
Juiz de Fora – Minas Gerais  
<https://orcid.org/0000-0003-1424-1000>

### **Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes**

Instituto Vianna Junior / UNIGRANRIO  
Rio de Janeiro – Rio de Janeiro  
<http://lattes.cnpq.br/5855816642809805>  
<https://orcid.org/0000-0001-7592-8581>

**RESUMO:** A prestação de serviços hospitalares deve ser avaliada de forma criteriosa, principalmente por se tratar de serviços em que o fim principal é a preservação da vida humana. Além disto, os investimentos no setor de saúde público e privado têm sido expressivos ao longo dos anos no país, chegando a ultrapassar nove por cento (9%) do PIB do Brasil em 2014. Nesse sentido, pesquisas recentes afirmam que apenas a gestão interna das organizações não é suficiente para garantir sua competitividade, sendo necessário, portanto, o envolvimento de toda a cadeia de fornecimento. O presente trabalho teve como objetivo analisar a gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa distribuidora de materiais médico-hospitalares, a EQUIPEX Comércio de Materiais Médico-Hospitalares LTDA, localizada no município de Juiz de Fora/MG, frente às boas práticas apresentadas pela literatura. A pesquisa de

campo se caracteriza como um estudo de caso, que teve como método de levantamento de dados documentos, entrevistas e questionários. Os resultados demonstram que o conhecimento sobre a gestão logística de materiais hospitalares contribui como fator positivo para o crescimento da empresa e fortalece a gestão da cadeia de suprimentos hospitalares.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cadeia de Suprimentos, Distribuidora, Suprimentos Hospitalares, Logística.

### **THE LOGISTICAL CHALLENGES OF A HOSPITAL MATERIALS WHOLESALER DISTRIBUTOR IN JUIZ DE FORA / MG**

**ABSTRACT:** The provision of hospital services must be carefully evaluated, mainly because they are services whose main purpose is the preservation of human life. In addition, investments in the public and private health sector have been significant over the years in the country, reaching more than nine percent (9%) of Brazil's GDP in 2014. In this sense, recent research claims that only internal management organizations is not enough to guarantee their competitiveness, therefore requiring the involvement of the entire supply chain. The present work aimed to analyze the supply chain management of a company distributing medical-hospital materials, EQUIPEX Comércio de Materiais Médico-Hospitalares LTDA, located in the city of Juiz de Fora / MG, in view of the good practices presented by the literature. Field research is characterized as a case study, which used documents, interviews and questionnaires as a method of data collection. The results demonstrate that knowledge about the

logistics management of hospital materials contributes as a positive factor for the company's growth and strengthens the management of the hospital supply chain.

**KEYWORDS:** Supply Chain, Distributor, Hospital Supplies, Logistics.

## 1 | INTRODUÇÃO

A prestação de serviços hospitalares possui diferenças fundamentais com relação a outros tipos de atividades, principalmente por se tratar de serviços em que o fim principal é a preservação da vida humana. Sendo assim, é necessária uma garantia de qualidade que expresse a eficiência nos mais variados tipos de demandas, considerando-se sempre os recursos disponíveis e a valiosa função social que os hospitais representam.

Dentro deste cenário, a legislação que regula a comercialização dos materiais hospitalares, sob as diretrizes das Resoluções da Diretoria Colegiada da ANVISA (RDC 185/2001 e RDC 16/2014) bem como o funcionamento das distribuidoras de materiais hospitalares, é bastante rígida. Antes de exercer esse tipo de atividade, é indispensável o conhecimento de particularidades para o devido funcionamento e a observância criteriosa da legislação.

O atendimento à saúde, por se tratar de prestação de serviço de alta complexidade, exige que todos os entes da cadeia de suprimentos atuem com eficiência, desde o fabricante até o consumidor final, passando pelos entes intermediários.

Tendo em vista a importância deste tipo de serviço, dos estudos dos entes intermediários da cadeia de suprimentos hospitalares e da oportunidade de diferenciação de mercado relacionados à melhor gestão logística de uma empresa, o presente estudo tem por objetivo analisar a gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa distribuidora de materiais médico-hospitalares, a Equipex. Para isto, se considera os aspectos logísticos associados a partir da análise do campo, observando o funcionamento frente às exigências de gerir a cadeia logística de um negócio de revenda de materiais hospitalares na referida cidade.

A presente pesquisa está estruturada em seis blocos. Além desta introdução, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico contendo os principais autores sobre o tema. No terceiro capítulo pode-se encontrar a metodologia do trabalho. No quarto capítulo encontra-se o estudo de caso, retratando a empresa Equipex. No capítulo cinco é possível ler sobre a análise e discussão dos dados e por fim, as considerações finais.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gerenciamento da cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos hospitalares vem sendo objeto de aprimoramento por administradores ao longo dos anos. Os métodos de armazenamento do século XX tinham

como prática comum o alto nível de estocagem, mas ainda assim eram comuns a falta de produtos e os atrasos na entrega. Com as evoluções nas indústrias, os transportes se tornaram mais confiáveis e, com a nova era da informação, surge a denominada Gestão da Cadeia de Suprimentos, melhorando as práticas de marketing, manufatura, compras e logística (BOWERSOX *et al*, 2014).

Na literatura, o termo Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos foi primeiramente utilizado em meados da década de 1980 como uma abordagem de gerenciamento de estoque (COOPER; ELLRAM 1993 *apud* NEDER, 2015). Ainda há grandes dúvidas em relação às diferenças relacionadas ao significado deste termo e à logística propriamente dita.

Alguns autores trazem a diferenciação entre estes dois conceitos, entendendo a logística como interna à organização e o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos como um processo mais amplo, englobando os fluxos logísticos: a gestão dos pedidos dos clientes e dos fluxos de produção e as informações necessárias para monitorar todas as atividades nos elos da cadeia de suprimentos (LUMMUS; KRUMWIEDE; VOKURKA, 2001, *apud* NEDER, 2015).

Atualmente, o conceito mais utilizado sobre o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos compreende-o como o planejamento e gerenciamento de todas as atividades envolvidas no fornecimento e aquisição, transformação e todas as atividades de gestão logística, incluindo a coordenação e colaboração com os parceiros do canal, que podem ser fornecedores, intermediários, terceiros, prestadores de serviços e clientes (PROTIL; MOREIRA, 2002).

## 2.2 A Cadeia de Suprimentos Hospitalares

A cadeia de suprimentos hospitalares vem sendo objeto de aprimoramento por administradores com o passar do tempo, isto porque, os investimentos no setor de saúde público e privado têm sido expressivos ao longo dos anos no país, chegando a ultrapassar 9% do PIB do Brasil em 2014 (NEDER, 2015).

Na área de saúde a cadeia de suprimentos hospitalares é definida como o conjunto de informações, suprimentos e finanças utilizados para a aquisição e circulação de bens e serviços desde o fornecedor até o usuário final, a fim de melhorar os resultados clínicos e controlar custos (SMITH *et al.*, 2011, *apud* NEDER, 2015).

Para Kamimura (2017), na área hospitalar, a palavra suprimento abarca a compra, a organização de entrada, a movimentação, a disponibilização e a correta alocação de materiais de limpeza, de escritório, de nutrição dietética, médico-hospitalares, medicamentos e reagentes laboratoriais. Na distribuidora de material hospitalar não é diferente, sendo necessário seguir os mesmos requisitos.

A Cadeia de suprimentos hospitalares é dividida por componentes, que vão desde os fabricantes, passando pelas distribuidoras, prestadores de serviço, chegando até o



cliente final, conforme apresentado na figura 1, o diagrama que representa a cadeia de suprimentos hospitalares.

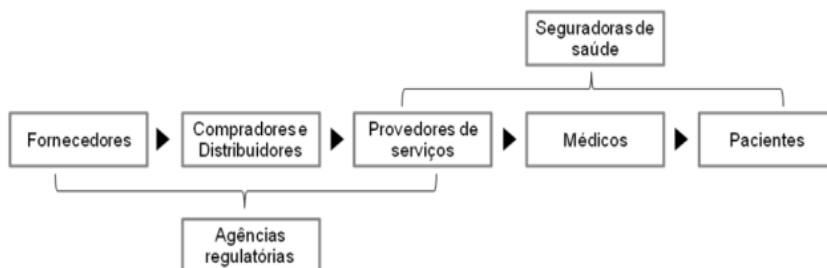


Figura 1: Cadeia de Suprimentos Hospitalares

Fonte: Neder (2015, p. 30)

Dentre os agentes da cadeia de suprimentos hospitalares destacam-se os distribuidores, pois são o elo entre os fabricantes até os hospitais e clínicas. No ambiente externo a estas organizações estão as Agências Regulatórias, que buscam garantir a segurança do cliente final deste serviço: os pacientes. No entanto a má gestão deve ser observada como ameaça, pois estas se mal geridas podem resultar em aumento de custos e ineficiência do processo (NEDER, 2015).

### 2.3 Fatores que influenciam no desempenho da Cadeia de Suprimentos Hospitalares

Na gestão de materiais hospitalares há de se gerir a atividade pensando no cliente final, levando em consideração as quantidades corretas e as localizações adequadas de seus materiais. Ademais, deve refletir sobre como evitar ruptura de estoque, o que pode implicar em vidas humanas (NEDER, 2015).

Desenvolver essas estratégias agrega valor, evitando paralizações ou intercorrências que geram custo. E a adoção de uma relação de disponibilidade de estoque, rapidez nas entregas e eficiência operacionais, define a empresa como um diferencial logístico e pronta para ser uma parceira ideal para a cadeia de suprimentos (BOWERSOX, *et al.* 2014).

O foco nas compras em uma distribuidora de materiais hospitalares está em estabelecer um custo que atenda às necessidades de comercialização e no desenvolvimento de relacionamento entre compradores e vendedores (BOWERSOX, *et al.* 2014).

Para o sucesso da cadeia de suprimentos da distribuidora de materiais hospitalares é necessário encontrar fornecedores que estejam alinhados à prática da empresa, buscando nestes a garantia de ressuprimento contínuo, possibilitando assim diminuição dos estoques, melhoria da qualidade e diminuição no custo total da empresa (BOWERSOX, *et al.* 2014).

Materiais hospitalares possuem muitas especificações, tamanhos, detalhes,

volumetria e quantidades de entrada e saída distintos. Por isso “a elaboração de uma estratégia de compra eficaz é um processo complexo” (BOWERSOX, et al. 2014, p. 86). Podendo estas aquisições seguirem uma matriz que oriente a partir da classificação do material a melhor estratégia de compra, que podem ser compras de gargalos, críticas, de rotina e para alavancagem, conforme apresentado na Tabela 1.

<b>ALTO</b>	<b>Compras de "Gargalos"</b> Vários fornecedores	<b>Compras críticas</b> Integrar com fornecedores
<b>BAIXO</b>	<b>Compras de rotina</b> Reduzir o esforço de compras	<b>Compras para alavancagem</b> Concentrar as compras
	<b>BAIXO</b>	<b>ALTO</b>

Tabela 1 - Matriz de Estratégia de Compras

Fonte: BOWERSOX, et al. 2014 p. 94.

As compras de rotina são aquelas que envolvem baixa porcentagem do gasto total da empresa, envolvem risco de fornecimento muito baixo e pouco impacto no desempenho global. Uma estratégia seria o próprio setor operacional fazer a aquisição, reservando os esforços de compra para itens que requerem maior esforço (BOWERSOX, et al., 2014, p. 95).

As compras “gargalos” são referentes a itens que, apesar do baixo gasto, o risco de fornecimento é alto e sua falta pode provocar problemas operacionais importantes. A estratégia neste caso seria maior número de fornecedores e, se possível, com contratos de fornecimento de longo prazo (BOWERSOX, et al., 2014, p. 95).

As compras para alavancagem são realizadas para produtos que envolvem pouco risco de fornecimento e com vários fornecedores, contudo são materiais que tem custo relativamente elevado. Estes fornecedores geralmente tendem a estabelecer parcerias com compras programadas a partir de uma fidelização (BOWERSOX, et al., 2014).

As compras críticas são referentes a materiais que têm alto custo de aquisição e que são fundamentais para o sucesso da empresa. Neste caso o foco é a integração com o fornecedor e o gerenciamento do valor com prioridade (BOWERSOX, et al., 2014).

A armazenagem é o conjunto de funções que tem nele a recepção, descarga, carregamento, arrumação e conservação de materiais. Neste processo é realizada uma operação com o objetivo de lhe acrescentar valor (DIAS, 2005). O armazenamento ocorre por razões econômicas e com vistas a garantir a prestação de serviço. Dentre as principais atividades que envolvem a armazenagem é possível elencar, de acordo com Kamimura (2017): recebimento do material; descarregamento, inspeção e separação; movimentação; segurança; *picking*; consolidação; unitarização; paletização; expedição; resolução de problemas de documentação; carregamento.

Os materiais médico-hospitalares devem ser disponibilizados em condições

adequadas, entre outros motivos, para que seja garantida a esterilização do produto. Além disso, a integridade das embalagens deve ser uma prioridade, pois ela está diretamente ligada às formas de armazenamento e manuseio dos produtos (PEDELHES, 2014).

A disposição dos itens deve ser organizada de modo que eles sejam separados pela classe e, na sequência, pela ordem estabelecida. É importante checar esses dados para que todos os locais sejam identificados e que todos os materiais tenham suas localizações registradas em sistema junto ao cadastro do item (KAMIMURA, 2017).

O recebimento é um dos pontos-chave na gestão de materiais. O sucesso nessa atividade está na opção por mesclar técnicas adequadas de conferência, agilidade e segurança. Kamimura (2017) defende que o documento de compra, que é a base legal para a inspeção de recebimento.

A ausência de uma gestão de estoque de insumos hospitalares implica um elenco de problemas, como: o excesso de materiais armazenados, que ocupa o espaço físico escasso, podendo tornar-se obsoleto, expirar sua validade na organização, aumentar os custos de armazenagem e de oportunidade do valor financeiro empatado em excesso de estoque, entre outras desvantagens (NEDER, 2015).

Por outro lado, a falta de materiais hospitalares necessários, com prejuízos ao atendimento, gera compras de urgência e a preços mais elevados, insatisfação das equipes e estresse entre os membros da cadeia produtiva do hospital (KAMIMURA, 2017). Portanto, estratégias claras para os processos de aquisição dos materiais hospitalares, assim como para os processos de gestão de estoque e armazenagem são fundamentais para o sucesso deste tipo de organização (NEDER, 2015).

### **3 | METODOLOGIA**

Do ponto de vista da natureza do trabalho, conforme classificação de Vergara (2014), a pesquisa é aplicada com a finalidade prática de se gerar conhecimento para o presente estudo tem por objetivo apresentar o estudo de caso da empresa de materiais médico hospitalares Equipex, avaliando a sua gestão da cadeia de suprimentos. Para isso, buscou-se identificar as estratégias de gestão implantadas na referida empresa por meio do acompanhamento das atividades da empresa, bem como acesso a documentação relacionada à atividade.

A presente pesquisa é qualitativa e quantitativa, onde a interpretação e o entendimento do cenário e da percepção da importância da gestão da cadeia de suprimentos hospitalares é o fim, assim como a evolução da diferenciação necessária a este tipo de serviço, onde o erro pode implicar em vidas humanas, se tornou relevante no processo de pesquisa. Com relação aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório, pela qual uma maior familiaridade com o tema se faz necessário. Quanto ao procedimento de pesquisa, o presente trabalho é bibliográfico e de campo, a partir de normas, regulamentações,

literaturas acadêmicas disponíveis e estudo de caso.

O estudo de caso tem como amostra a empresa Equipex Comércio de Materiais Médico Hospitalares LTDA., do ramo de revenda de materiais hospitalares, situada na cidade de Juiz de Fora/MG. Foram avaliados os processos de recebimento, armazenagem e distribuição, observando a atividade, analisando os manuais de procedimento operacionais padrão.

Baseado nisso, foi realizada uma pesquisa para avaliação dessas informações por meio da aplicação de um questionário, durante o mês de novembro de 2019, junto aos colaboradores envolvidos na cadeia de suprimentos da Equipex. Foram entrevistados cinco profissionais, sendo o entrevistado 1 do nível estratégico. O entrevistado 2 do nível tático e os entrevistados 3, 4 e 5 do nível operacional. Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário de pesquisa utilizando-se a escala de *Likert* e posteriormente, realizando o levantamento sobre as percepções dos colaboradores sobre os diferenciais logísticos que a empresa Equipex possui e que a favorecem no mercado.

Deixa-se aqui registrado que foi autorizada a realização da pesquisa de campo e o levantamento dos dados referente ao funcionamento das atividades logísticas realizadas pela empresa Equipex, por meio de um termo que está em poder dos autores. A entrevista foi realizada de forma cordial, mantendo o caráter receptivo do entrevistado, contendo perguntas formuladas de maneira objetiva, precisa, em linguagem acessível ou usual do informante, com vista a serem entendidas de forma clara (MATIAS-PEREIRA, 2016).

#### **4 | ESTUDO DE CASO: EQUIPEX**

A empresa Equipex Comércio de materiais médico-hospitalares LTDA está em funcionamento em Juiz de Fora/MG desde 1998 e possui 12 colaboradores. De acordo com o fluxo dos materiais hospitalares, existe a devida integração entre o setor de compras e o almoxarifado. Isso ocorre para o recebimento correto, conforme pedido de compra enviado ao fornecedor. Caso ocorra alguma divergência, a mercadoria é devolvida ao destinatário. O fluxo dos materiais hospitalares utilizado nos processos da Equipex é descrito na figura 2.

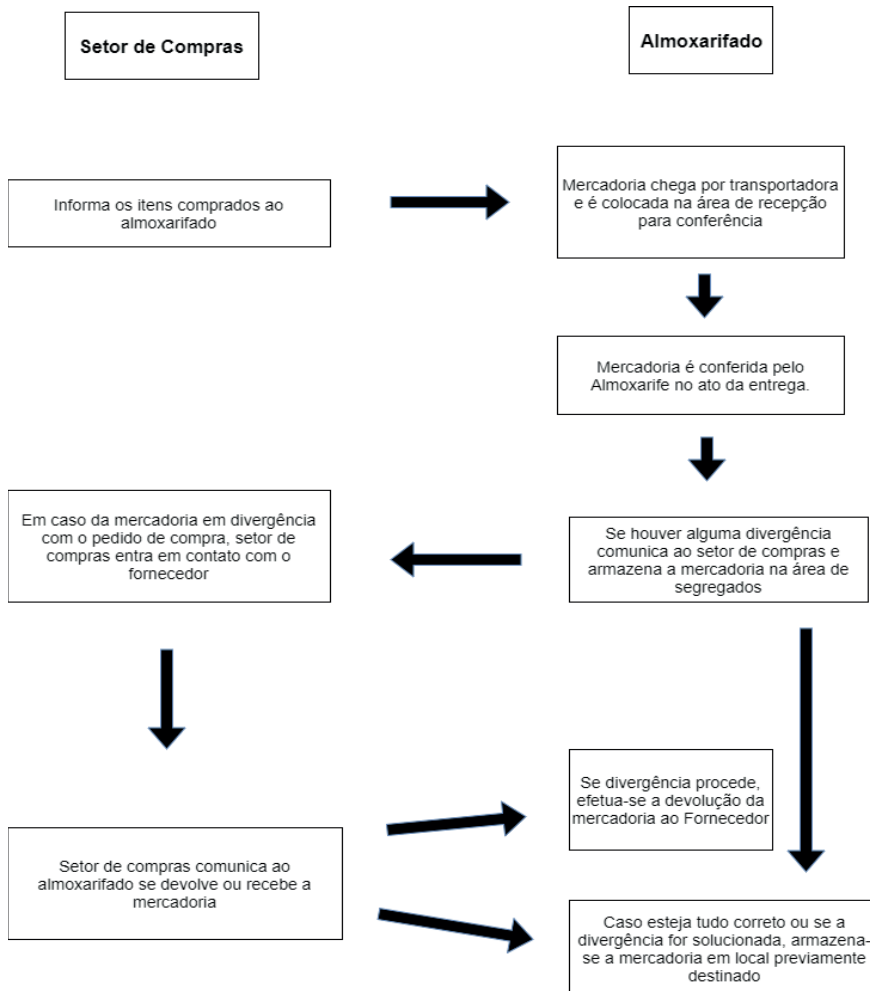


Figura 2: Procedimentos para Recepção de Mercadorias

Fonte: EQUIPEX (2019, p. 2)

Com os materiais dentro da conformidade, encaminha-se a mercadoria para o seu devido local no estoque, onde a organização dos materiais é feita em galpão com 300 m<sup>2</sup> de armazenagem. A opção é por uma estocagem em paletes de empilhamento manual e algumas prateleiras, optando predominantemente por uma organização de estoque de forma horizontalizada.

O controle do estoque é realizado através de conferências a partir de contagens quinzenais do estoque dos materiais hospitalares comercializados pela empresa Equipex. O processo consiste em realizar a contagem física dos materiais movimentados (entradas e saídas), através de relatório com os materiais recebidos e enviados. Realiza-se a contagem e registro das quantidades levantadas no relatório de conferência e, posteriormente,

conferem-se as quantidades levantadas na contagem com a quantidade dos materiais no sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP), onde o resultado deve ser igual. Caso esteja divergente faz-se a investigação para encontrar o motivo da divergência.

Segundo informação coletada na pesquisa de opinião realizada na Equipex, o índice de acerto é de 99%. Sendo que as divergências são geralmente encontradas e corrigidas. O modelo de venda dos materiais hospitalares comercializados pela Equipex, por meio da sua equipe comercial, é realizado de forma diferenciada, de acordo com o perfil do cliente, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Modelo de Venda	Tipo de cliente	Forma de Negociação
Televendas	Clientes Privados	Vendedores entram em contato periodicamente com clientes participando de cotações ou realizando pedido direto.
Portais eletrônicos de venda	Clientes Privados	Portal de compra onde cliente estabelece o material hospitalar que necessita e a quantidade. A Equipex oferece o produto solicitado, o preço e prazo de entrega.
Licitações	Clientes Públicos	Venda é realizada pelo departamento de licitações, através de licitações eletrônicas ou presenciais.

Tabela 2: Procedimentos para venda de mercadorias

Fonte: EQUIPEX (2019, p.1)

A Expedição dos materiais é feita por meio de *picking* de separação, referente a pedido de venda. O auxiliar de almoxarifado separa as mercadorias com as quantidades estabelecidas de acordo com os lotes e validades indicados no romaneio que seguem o padrão *first to expire first out* (FEFO). Depois de separados, os materiais são alocados na área de expedição, para devida conferência, embalagem e identificação de volumetria e peso. Com tudo correto é enviado romaneio com os dados de descrição do material, lote, validade e quantidade para o setor de faturamento.

Antes da emissão da nota fiscal de venda é definido por qual transporte será feito o envio dos materiais. A escolha é feita por tabela de preços previamente definida com o fornecedor do serviço de transporte, ou através de cotação de preço. Isso sempre com transportadoras cadastradas que possuem a AFE com permissão de transporte de materiais hospitalares (DADOS DA PESQUISA, 2019).

Para a emissão da nota fiscal eletrônica (NFe) de venda são lançadas as informações descritas no *picking* de separação no sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) e realizada a transmissão pelo sistema de nota fiscal eletrônica que são

armazenadas eletronicamente, onde estão destacados os Impostos sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias (ICMS) (DADOS DA PESQUISA, 2019). Depois de impressa a nota fiscal eletrônica (NFe), é realizada mais uma conferência, verificando-se o descrito na nota fiscal, quantidade de materiais, quantidades de volumes, se o peso e transportadora estão corretos. Caso exista alguma divergência, providencia-se a correção. Após as correções, ou caso esteja tudo dentro da conformidade, emitem-se as etiquetas de embarque e solicita-se o transporte e a devida coleta dos volumes para embarque e envio ao cliente (DADOS DA PESQUISA, 2019).

Para o transporte logístico a empresa se utiliza da rede de transportadoras que prestam serviços em Juiz de Fora, mantendo a parceria necessária para recebimento e envio de materiais hospitalares, seguindo a legislação vigente estabelecida pela ANVISA. O Transporte das entregas realizadas no perímetro de Juiz de Fora é realizado por carro próprio da empresa Equipex (DADOS DA PESQUISA, 2019). Para que os processos funcionem adequadamente a empresa possui uma rotina de treinamentos realizados com todos os colaboradores. Isso ocorre quando os colaboradores são admitidos, quando há alteração no processo de trabalho, ou quando é identificada alguma não conformidade recorrente devido a desvio dos processos (DADOS DA PESQUISA, 2019).

Na admissão do colaborador lhe é informado sobre o sistema de funcionamento da empresa, ou seja, departamentos, setores e funções. Os colaboradores são orientados sobre as normas, regras e procedimentos gerais existentes que deverão ser seguidos por todos (DADOS DA PESQUISA, 2019).

A avaliação de desempenho do colaborador é realizada por meio de prova prática e escrita. Caso colaborador não obtenha 70% de aproveitamento tem a oportunidade de realizar novamente o treinamento e a avaliação. E todos os treinamentos são registrados e arquivados na pasta do colaborador (DADOS DA PESQUISA, 2019). Além dos processos logísticos adequados e do treinamento e capacitação de seus colaboradores, outro fator que favorece competitivamente a empresa Equipex é a cidade de Juiz de Fora possuir uma localização geográfica privilegiada com grande potencial para a atração de empreendimentos. A cidade é referência em atendimento médico na região e boa parte dos moradores de outras cidades vizinhas vem em busca de atendimento médico especializado. Entre os principais hospitais gerais do município estão os descritos na tabela 3.

Hospitais de Juiz de Fora		
Particulares	Públicos	Privados e Públicos
Hospital Monte Sinai	Hospital Dr. João Penido	Ascomcer.
Hospital Albert Sabin	Hospital Universitário	
Instituto Oncológico	Hospital Municipal de Pronto Socorro (HPS)	Santa Casa de Misericórdia
Hospital Dr. João Felício	Hospital e Maternidade Therezinha de Jesus	
Hospital Unimed		

Tabela 3: Principais Hospitais Gerais de Juiz de Fora/MG

Fonte: JFMinas, 2019.

Estar próximo destes hospitais é uma vantagem competitiva, conforme estudo de caso realizado por Rodrigues e Sousa (2014). De acordo com ele, fornecedores locais e regionais adequados fazem parte dos padrões de qualidade de hospitais pela gestão farmacêutica em conciliação com a política financeira da instituição, buscando menor preço sem perda de qualidade. A quantidade significativa de hospitais, entre eles, três hospitais de excelência acreditados pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), Hospital Monte Sinai, Hospital Albert Sabin e Santa Casa de Misericórdia de Juiz de Fora é fator que dá capacidade técnica de fornecimento a outros hospitais em todo território nacional (DADOS DA PESQUISA, 2019).

## 5 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Baseado nas observações realizadas na distribuidora Equipex e na entrevista realizada com seus colaboradores, conclui-se que a empresa tem cumprido os processos logísticos à risca, evitando estoques em excesso, realizando análise dos itens mais solicitados pelos clientes, entendendo a sazonalidade de alguns materiais e o uso contínuo de outros, evitando também as rupturas no estoque. Isso fica inclusive explícito na visão de diferencial do Profissional 1 (“...e adequação de estoque à demanda”). Busca-se preocupar com toda a cadeia logística, mantendo cadastro atualizado de clientes, fornecedores e prestadores de serviço. Acompanhando todos os processos-chave.

Foram entrevistados, entre os dias 15 a 17 de novembro de 2019, cinco profissionais da distribuidora de materiais hospitalares Equipex, sendo um de nível estratégico, um de nível tático e três de nível operacional. Os dados dos entrevistados podem ser visualizados na tabela a seguir.



Profissionais	Idade	Setor	Sexo	Nível
1	55	Gerência	M	Estratégico
2	37	Comercial	M	Tático
3	42	Almoxarifado	M	Operacional
4	24	Almoxarifado	M	Operacional
5	26	Comercial	M	Operacional

Tabela 4: Dados dos entrevistados Equipex

Fonte: Questionário sobre funcionamento da cadeia de suprimentos de uma distribuidora hospitalar.

Foi perguntado aos profissionais: “Dentre as opções abaixo selecione a que se enquadra melhor no conceito de Logística Hospitalar”. Três colaboradores (60%) responderam que para eles: “A Logística Hospitalar deve pensar desde a fabricação até a utilização no paciente, levando em consideração as quantidades corretas e as localizações adequadas de seus materiais e evitar ruptura de estoque”.

A Equipex desenvolve e aperfeiçoa satisfatoriamente os processos que contribuem para a redução de custos e redução de estoques. O espaço físico é adequado, contudo seria interessante como forma de melhoria o investimento em verticalização do estoque com estrutura de porta-paletes para melhor organização e otimização dos processos logísticos. O cadastro dos materiais hospitalares é adequado e segue os padrões necessários. No sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) de gestão de estoque, os produtos estão cadastrados e organizados por categorias, o que agrega no controle do estoque.

A Equipex segue à risca todos os seus procedimentos sem prejuízo às entregas de materiais hospitalares a seus clientes, buscando atender sempre em de em tempo hábil. Como uma empresa atacadista a Equipex busca realizar vendas de produtos apenas em volumes fechados, ou seja, em embalagem Master. Abrindo exceções para clientes com baixo consumo de determinados materiais, fornecendo de forma fracionada, isso sem que se prejudique a esterilização e integridade do material para seu uso. Isso explícito na resposta do Profissional 4: “Procuramos atendê-los da melhor forma possível passando confiança e segurança”.

A existência de Hospitais de referência na cidade é uma vantagem competitiva, expressa na fala do Profissional 2 “...por estar localizada em uma cidade de médio porte que possui grandes clientes, como hospitais aqui localizados e ainda atendemos a nossa região”. Para os colaboradores da Equipex é uma vantagem competitiva estar às margens da BR-040, próximo ao Aeroporto do Galeão no Rio de Janeiro e o Aeroporto Regional da Zona da Mata. Isso demonstrado na resposta do profissional 5: “A Localização geográfica é um dos fatores mais importantes para a Equipex”. A empresa obtém êxito na fidelização e atendimento de clientes em toda Minas Gerais, com vantagem na Zona da Mata Mineira

e na região Sudeste do Brasil, com vantagem na Cidade do Rio de Janeiro e desvantagem na cidade de São Paulo, devido a forte concorrência e estrutura logística local.

Conforme as análises realizadas, as empresas prestadoras de transporte de Juiz de Fora são um fator que contribuem positivamente para o sucesso do negócio, visto que a empresa somente trabalha com empresas cumpridoras da legislação vigente estabelecida pela ANVISA. Além disto, ela realiza, de forma adequada as entregas de compras realizadas pela Equipex junto a seus fornecedores, e pronto atendimento aos clientes, cumprindo os prazos estipulados para entrega dos materiais hospitalares, sem prejuízo de faltas, o que poderia ocasionar problemas no atendimento de pacientes.

Sobre a questão do presente trabalho, no âmbito da cadeia de suprimentos hospitalares, a Equipex, estar sediada em uma cidade média como Juiz de Fora não é um empecilho, pois a empresa consegue atender todos os requisitos necessários para atender seus clientes dentro da área de sua atuação. Mediante as respostas dos colaboradores e as análises realizadas dos procedimentos realizados, estar em Juiz de Fora não é fator que gera desvantagem, pelo contrário, trazendo muitas vantagens, como destaca o Profissional 2: “nossa posição geográfica, que além de estarmos na rota de grandes centros, possibilitando assim facilidade no transporte de mercadorias, nos tornando também um bom parceiro para os clientes de cidades de menor porte que se localizam próximos à nossa cidade”.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como foco a análise da gestão da cadeia de suprimentos da empresa de materiais médico-hospitalares, a Equipex Comércio de Materiais Hospitalares LTDA. Na pesquisa de campo na empresa Equipex demonstra algumas dificuldades para implementar o modelo de negócio de distribuição de materiais hospitalares. No caso da empresa Equipex, uma das dificuldades está em competir com distribuidoras do Estado de São Paulo, pois segundo profissional 5, no questionário submetido aos colaboradores da empresa, relata a forte concorrência e que estrutura logística local dificulta a inserção de novos clientes no estado de São Paulo.

Outra dificuldade apresentada é relacionada ao espaço físico, pois não há necessidade de se ampliar muito o estoque, mas as compras em menor quantidade diminuem a vantagem competitiva com empresas que compram em maiores quantidades e assim conseguem custos menores. A legislação aplicada a este setor é muito rígida e o não cumprimento das regras estabelecidas pela ANVISA, por possíveis erros dos colaboradores podem prejudicar a empresa com penalidades que podem prejudicam as atividades da empresa e sua relação junto a clientes e fornecedores.

No entanto, a análise permite afirmar que a empresa Equipex estabelecem as boas práticas da cadeia de suprimentos quando cumpre os quesitos descritos no capítulo de

especificidade da gestão de recursos hospitalares, conforme estabelecem as agências reguladoras ANVISA e VISA's (Estadual e Municipal), e em análise verifica-se que a empresa segue com rigor a legislação, sendo periodicamente fiscalizada e aprovada por esses órgãos. Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP's), periodicamente reavaliados e atualizados garantem o funcionamento adequado da cadeia de suprimentos de materiais hospitalares. Bem como a realização de treinamentos frequentes e retenção talentos valorizando seus profissionais. Decisões gerências que se refletem em profissionais preparados, dedicados e conscientes do papel da empresa do mercado de distribuidoras hospitalares.

Além disto, Juiz de Fora possui uma eficiente rede de transportadora de cargas que seguem a legislação estabelecida pela ANVISA, com experiência em transporte de produtos para saúde, com ampla concorrência, o que favorece a negociação de fretes, viabilizando o recebimento e envio para várias partes do Brasil tanto pelo modal rodoviário, quanto no aéreo. Isso contribui para a competição com as distribuidoras do estado São Paulo em outros estados da federação seja minimizado. Outro fator a ser levado em consideração é o fato de a empresa estar a 21 anos no segmento. Com este fator e os demais citados anteriormente, a empresa ganha vantagem competitiva logística para a distribuição em Minas Gerais, Rio de Janeiro e outras partes do país.

Após a confecção deste trabalho, fica uma análise de que para implantar uma empresa deste segmento é necessária uma análise mais aprofundada, realizando um plano de negócios que verifique todas as necessidades para o sucesso do negócio. Porém é possível dizer que com as análises da literatura sobre a cadeia de suprimentos Hospitalares e com a pesquisa de campo realizada na empresa Equipex, conclui-se que Juiz de Fora possui um ambiente e condições para se promover como ponto estratégico de uma empresa de distribuição de materiais hospitalares, e assim ter requisitos logísticos favoráveis para competir no mercado nacional, garantindo o bom funcionamento da cadeia de suprimentos.

## REFERÊNCIAS

ANVISA. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Resolução da diretoria colegiada - RDC N° 329, de 22 de julho de 1999**. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/1999/res0329\\_22\\_07\\_1999.html](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/1999/res0329_22_07_1999.html)> Acesso em 09/12/2019.

ANVISA. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Resolução da diretoria colegiada - RDC N° 16, de 1° de abril de 2014**. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2014/rdc0016\\_01\\_04\\_2014.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2014/rdc0016_01_04_2014.pdf)> Acesso em 09/05/2019.

ANVISA. **Diretoria Colegiada**. 2019<sup>a</sup>. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/diretoria-colegiada>> Acesso em 10/12/2019.

- ANVISA. **Institucional**. 2019b. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/institucional>> Acesso em 10/12/2019.
- ANVISA. **Institucional**. 2019c. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/empresas/licenca-de-funcionamento-de-empresas>> Acesso em 10/12/2019.
- ANVISA. **Institucional**. 2019d. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/farmacias-e-drogarias/autorizacao-de-funcionamento/certificado-de-afe>>. Acesso em 10/12/2019.
- ANVISA. **Regulação de produtos - Materiais para uso em saúde**. 2019e. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/produtos-para-a-saude/produtos/classificacao-de-materiais>> Acesso em 10/12/2019.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J; COOPER, M. B. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4 ed. Porto Alegre. AMGH Editora Ltda. 2014.
- DIAS, J. C. Q. **Logística Global e Macrologística**. Lisboa: Silabo 2005
- EQUIPEX. **Procedimento Operacional Padrão**. Recepção de Mercadorias. POP nº: 009/2019.
- EQUIPEX. **Procedimento Operacional Padrão**. Treinamento de Colaboradores. POP nº: 010/2019.
- JF Minas. **Portal de turismo**. 2019. Disponível em: Disponível em: <<https://www.jfminas.com.br/portal/hospitais-e-clinicas/hospitais-e-clinicas>> Acesso em 10/03/2019.
- KAMIMURA, Q. P. **Suprimentos Hospitalares**. Curitiba: Intersaberes, 2017.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- NEDER, A. L. R. **Melhores Práticas da Gestão da Cadeia de Suprimentos: Um estudo de caso em uma rede de hospitais privado**. 2015. Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto COPPAED de Administração. 2015. Disponível em: <[https://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Ana\\_Luiza\\_Neder.pdf](https://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Ana_Luiza_Neder.pdf)> acesso 13/05/2019.
- PEDELHES, G. J. **A embalagem, a armazenagem e a logística**. Universidade Federal De Santa Catarina-UFUSCAR, 2014. Disponível em: <<http://www.raiararmazenagem.com.br/site/embalagem-armazenagem-e-logistica/>> acesso 19/04/2019.
- PROTIL, R. M; MOREIRA, V. R. **Considerações sobre a Logística de Suprimentos em Hospitais: Um Estudo de Caso**, 2002. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-gol-1713.pdf>> Acesso em 13/05/2019.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração**. 15ª ed. – São Paulo: Atlas 2014.

## **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

Agência compartilhada 243, 251, 252, 253, 254, 255, 256

Análise econômica 185, 193

Análise financeira 185, 193, 203, 204

Atendimento 41, 42, 102, 103, 104, 110, 112, 114, 115, 116, 117, 122, 124, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 183, 243, 244, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 273, 277, 281, 283, 284

Ativos contingentes 205, 208, 209, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219

### B

Biomimética 151, 152, 153, 154, 155, 156, 169, 170, 171, 172

### C

Cadeia de suprimentos 223, 224, 236, 237, 239, 240, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 277, 278, 283, 284, 285, 286

Cadeias produtivas 221, 229, 230

Cafés especiais 85, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

CCT 151, 152, 170, 171

Centros automotivos 119, 120

Compliance 205

Comportamento do consumidor 101, 138

Consumo cíclico 185, 186, 187, 192, 193, 196, 198, 200, 201, 203

Cooperativismo financeiro 243, 257

Correlação 1, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 93, 98, 113, 211

Covid 14, 173, 174, 179, 180, 181, 183

### D

Desenvolvimento 2, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 37, 39, 40, 46, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 76, 81, 82, 83, 85, 87, 91, 93, 104, 105, 106, 108, 111, 115, 117, 118, 122, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 147, 148, 149, 152, 154, 161, 170, 172, 173, 176, 184, 187, 189, 219, 222, 224, 228, 230, 236, 237, 239, 240, 245, 246, 247, 253, 256, 257, 260, 262, 263, 271, 275

Distribuidora 272, 273, 274, 275, 282, 283

Divulgação 27, 108, 169, 181, 183, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 263, 268

## **E**

Economia colaborativa 243, 244

Ecosistemas 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 61, 62, 64, 161

Ecosistema universitário empreendedor 51, 53

Empreendedorismo 1, 2, 3, 4, 5, 9, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 68, 84, 116, 259, 260, 270, 271

Estratégia 30, 31, 32, 36, 37, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 53, 55, 81, 102, 103, 110, 114, 122, 136, 149, 182, 183, 227, 240, 260, 262, 263, 270, 276

Estudantes 1, 3, 4, 5, 7, 11, 13, 16, 17, 19, 20, 22, 26, 27, 28, 53, 55, 57, 58, 62, 138, 141

## **F**

Fatores 2, 14, 17, 19, 22, 45, 52, 53, 55, 56, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 89, 93, 98, 109, 119, 125, 126, 128, 130, 131, 132, 154, 194, 200, 208, 209, 210, 223, 224, 228, 230, 232, 233, 234, 235, 236, 239, 249, 265, 270, 275, 283

Fidelização 102, 103, 104, 108, 109, 110, 112, 115, 116, 117, 139, 149, 200, 232, 276, 283

Formação 4, 19, 34, 37, 43, 58, 59, 62, 65, 66, 67, 68, 70, 72, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 95, 176, 246

Fracasso 44, 46, 65, 66, 67, 69, 70, 72, 74, 79, 81, 82, 83, 175, 270

## **G**

GAPS 86, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 127, 128, 135, 136

Geração Y 138, 140, 141, 143, 145, 148, 149

Geração Z 138, 140, 141, 143, 145, 148, 149, 150

## **I**

Indústria 41, 42, 55, 101, 173, 174, 175, 176, 184, 186, 213, 227, 233

Inovação 2, 18, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 42, 45, 48, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 69, 70, 75, 81, 83, 120, 121, 153, 238, 240, 271

Intenção empreendedora 2, 15, 17, 18, 21, 28

Intercooperação 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 254, 255, 256, 257

## **L**

Logística 226, 259, 260, 262, 263, 267, 270, 271, 272, 273, 274, 282, 283, 284, 285, 286

## **M**

Marcas 38, 151, 152, 155, 169, 170, 171, 175, 187, 264, 268

Marketing 15, 16, 36, 50, 59, 61, 62, 85, 86, 87, 89, 90, 101, 104, 110, 112, 116, 117, 118, 135, 136, 137, 139, 140, 142, 147, 149, 150, 152, 153, 156, 169, 170, 171, 172, 181, 184,

227, 241, 242, 267, 274

Mercados sustentáveis 221

Motivação empreendedora 17, 20, 21, 22, 27

## **N**

Negócio 4, 20, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 66, 67, 68, 69, 70, 86, 103, 112, 116, 177, 190, 202, 203, 236, 258, 260, 265, 267, 270, 273, 284, 285

Notas explicativas 188, 205, 206, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218

## **P**

Palavras-chave 1, 17, 30, 51, 65, 85, 102, 119, 138, 151, 185, 205, 221, 243, 259, 272

Parques ecológicos 151

Passivos contingentes 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220

Percepção do consumidor 85

Planejamento 30, 31, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 67, 70, 102, 241, 258, 259, 260, 261, 270, 274

Plano de negócios 43, 59, 258, 259, 260, 265, 270, 285

Pomicultura 221, 224

Pós 28, 51, 57, 63, 94, 96, 97, 98, 111, 117, 140, 170, 171, 173, 174, 179, 182, 224, 242, 271

Potencial empreendedor 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 29

## **Q**

Qualidade 5, 22, 36, 41, 42, 53, 55, 70, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 102, 103, 104, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 142, 148, 157, 175, 180, 181, 182, 218, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 230, 231, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 249, 256, 259, 262, 264, 273, 275, 282

Qualidade em serviços 119, 120, 122, 123, 124, 126, 127, 136

## **R**

Responsabilidade socioambiental empresarial 138, 140, 141, 150

## **S**

Saudável 226, 258, 259, 263, 264, 266, 267, 268

Semiótica peirciana 151, 156

*Startups* 36, 38, 53, 54, 58, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84



Sucesso 4, 5, 6, 18, 20, 21, 22, 26, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 45, 46, 47, 48, 53, 55, 56, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 74, 75, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 103, 104, 115, 179, 236, 260, 261, 270, 275, 276, 277, 284, 285

Suprimentos hospitalares 272, 273, 274, 275, 277, 284, 286

## **U**

Universidade 15, 17, 27, 28, 30, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 83, 85, 86, 90, 92, 100, 101, 116, 117, 118, 119, 136, 138, 150, 155, 171, 173, 185, 205, 207, 219, 257, 271, 286, 287

## **V**

Valores pessoais 1, 2, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16

# ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

**2**



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)



[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



[facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

**2**



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)



[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



[facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)