



AD MI NIS TRA ÇÃO:

Estudos organizacionais e sociedade

**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**

 **Atena**
Editora

Ano 2021



AD MI NIS TRA ÇÃO:

Estudos organizacionais e sociedade

**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**

Atena
Editora

Ano 2021

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

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.

Open access publication by Atena Editora



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

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

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. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
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
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
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. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
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

Administração: estudos organizacionais e sociedade

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Flávia Roberta Barão
Indexação: Gabriel Motomu Teshima
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: estudos organizacionais e sociedade /
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -
PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-432-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.327211709>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(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

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; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

A construção científica do pensamento administrativo apresenta uma evolução de exponencial crescimento desde a emergência da II Revolução Industrial e desde então diferentes paradigmas e escolas emergiram refletindo sobre a realidade empírica organizacional e seus impactos micro e macrosociais.

Tomando como referência esta temática, o livro “Administração: Estudos organizacionais e sociedade 1” tem como objetivo analisar empiricamente um conjunto de realidades organizacionais por meio de estudos de casos e de suas respectivas repercussões no dia-a-dia da própria sociedade, combinando assim um olhar administrativo elástico entre as micro e macroescalas.

Estruturado em 16 capítulos, o presente livro apresenta uma abordagem caleidoscópica sobre o campo empírico da Administração, demonstrando assim como uma multifacetada análise da realidade organizacional traz relevantes subsídios para a construção epistemológica do próprio pensamento científico.

A proposta implícita nesta obra tem no paradigma eclético o fundamento para a valorização da pluralidade teórica e metodológica, sendo este livro construído por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores de distintas formações acadêmicas e expertises, o que repercutiu em uma rica oportunidade para explorar as fronteiras do campo administrativo.

As pesquisas apresentadas em cada um dos capítulos deste livro foram construídas a partir de uma abordagem exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e qualitativa quanto aos meios, por meio de um convergente uso do método dedutivo, bem como da combinação de diferentes procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários.

Construído para estimular o espírito de reflexão e criticidade sobre a realidade organizacional, o presente livro de coletânea é indicado para um extenso número de leitores, justamente por apresentar uma didática leitura empírica que despertará o interesse, tanto, de um público leigo afeito a novos conhecimentos, quanto, de um público especializado de acadêmicos que busca dialogar com base em tradicionais e novas abordagens científicas.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: TEORIA E PRÁTICA

Ivo Domingues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117091>

CAPÍTULO 2..... 12

IMAGEM TOTÊMICA DA IDENTIDADE CORPORATIVA DE GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS

Joildo Pereira Nascimento

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117092>

CAPÍTULO 3..... 26

LEADERSHIP: AN OVERALL VIEW

Tulio Barrios Bulling

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117093>

CAPÍTULO 4..... 40

APLICABILIDADE DE MODELO DE NEGÓCIOS EM INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA PARA SUA AUTOSSUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO EM INCUBADORAS PORTUGUESAS

Antonio Lobosco

Emerson Antonio Maccari

Priscila Rezende da Costa

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117094>

CAPÍTULO 5..... 72

BPM PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO UTILIZANDO TECNOLOGÍA MÓVIL: CASO EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS GASEOSAS

Maryluz Cuentas Toledo

Marco Alexis Vera Zúñiga

Christian Antony Morales Zamalloa

Alfredo Fernandez Ayma

José Luis Morales Rocha

Osmar Cuentas Toledo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117095>

CAPÍTULO 6..... 88

O USO DO *MOBILE BANKING*: UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE PRONTIDÃO A TECNOLOGIA (TRI) VIA MÍNIMOS QUADRADOS PARCIAIS (PLS)

Sérgio Ricardo Gaspar

Renato de Moraes Ferreira

Leandro Campi Prearo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117096>

CAPÍTULO 7	106
CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DO AUMENTO DE COTAÇÕES ELETRÔNICAS FRACASSADAS	
Patricia Regina Cervino	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117097	
CAPÍTULO 8	114
LOGÍSTICA REVERSA E O ESTUDO DE CASO: A ORGANIZAÇÃO DA ARMAZENAGEM DE UM FERRO VELHO	
Moisés Spiller	
Natan Cardoso Leandro Ribeiro	
Edson Roberto	
Marcos Bueno	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117098	
CAPÍTULO 9	127
O USO DA LOGÍSTICA NA CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO JUDICIAL	
Saulo Emmanuel Rocha Medeiros	
Ricardo Russell Brandão Cavalcanti	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117099	
CAPÍTULO 10	136
GESTÃO DE PROCESSOS SUSTENTÁVEIS: DESAFIO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
Aline de Souza Lima Barbaroto	
Ana Beatriz Gomes de Mello Moraes	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170910	
CAPÍTULO 11	155
A CONTABILIDADE CONSULTIVA É UMA REALIDADE? UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
Francinildo Carneiro Benicio	
Anderson Lopes Nascimento	
Augusta da Rocha Loures Ferraz	
Julio da Silva Oliveira	
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva	
Gisele Leite Padilha	
Cristiana Aragão Marques Correia Lima	
Ana Luiza Carvalho Medeiros Ferreira	
Antônio Vinícius Oliveira Ferreira	
Lennilton Viana Leal	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170911	
CAPÍTULO 12	175
JUVENTUDE, PROJETO DE VIDA PROFISSIONAL E A INSERÇÃO PRODUTIVA NO	

TRABALHO

Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira
Yêda de Moraes Camargo
Larissa Mendonça Santos
Débora Unger

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170912>

CAPÍTULO 13..... 195

MULHERES NEGRAS EMPREENDEDORAS: CONTRAPONTO A DIVISÃO SEXUAL E RACIAL DO TRABALHO

Sérgio Ricardo Gaspar

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170913>

CAPÍTULO 14..... 213

AS REDES SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING UTILIZADAS EM VAREJO VIRTUAL INFORMAL

Érica Aparecida Consolini Damaceno Paião
Patrícia Irina Loose de Moraes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170914>

CAPÍTULO 15..... 224

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING E O CRESCIMENTO DAS MÍDIAS SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO

Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho
Luzia Rodrigues de Macedo
Érica Cristina de Moura Araújo Silva
José Janielson da Silva Sousa
Ilanatana Ramos Xavier Alencar
Maysa Mayanne Moraes de Moura
Marcelo Araujo de Souza
Francisca Maria Teixeira Sousa
Fabiano Gonçalves Ferreira
Neilany Araújo de Sousa
José Santana da Rocha

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170915>

CAPÍTULO 16..... 237

CONTABILIDADE PÚBLICA COM ÊNFASE EM LICITAÇÕES E CONTRATOS

Jones Brumara Marvila

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170916>

SOBRE O ORGANIZADOR..... 246

ÍNDICE REMISSIVO..... 247

A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: TEORIA E PRÁTICA

Data de aceite: 01/09/2021

Ivo Domingues

Professor do Departamento de Sociologia do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho e Investigador do Centro de Investigação em Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho
Braga, Portugal
ORCID ID: 0000-0002-0976-0247

RESUMO: Esta reflexão foca a comunicação organizacional e, com base em sua teoria, propõe princípios de gestão para potenciar este processo. Para isso, é adotado método da dedução de princípios agênticos para a gestão a partir dos enunciados teóricos sobre a agência/actância, os tipos de conhecimento que suportam a agência/actância, a significação e a comunicação (mediação e a intermediação) em contexto organizacional. Assim, são analisadas três teorias – Teoria da Estruturação (TE), Teoria Ator-Rede (TAR) e Teoria da Co-orientação (TCO) – as quais possuem significativa comensurabilidade epistemológica e metodológica. Estas teorias recusam as dicotomias agência-estrutura e, no caso da TAR e da TCO, igualmente recusam a dicotomia agência humana – agência não humana. Esta complementaridade e diversidade permitem focar a significação e a comunicação como processos fundamentais ao desempenho organizacional e, simultaneamente, alargar a abordagem deste objeto.

PALAVRAS-CHAVE: Agência/actância, conhecimento, mediação, intermediação,

significação.

ABSTRACT: This reflection focuses on organizational communication theory and, based on that, purposes management principles to increase the potential of this process. A method of deduction of agentic principles for management is adopted, based on theoretical statements about agency/actancy, the types of knowledge that support agency/actancy, signification and communication (mediation and intermediation) in an organizational context. Thus, three theories are analyzed - Structuring Theory (ST), Actor-Network Theory (ANT) and Co-Orientation Theory (COT) - which have significant epistemological and methodological commensurability. These theories reject the agency-structure dichotomy and, in the case of ART and TCO, they also reject the human agency non-human agency dichotomy. This complementarity and diversity allows us to focus on signification and communication as fundamental processes for organizational performance and, simultaneously, to enlarge the practical approach to this object.

KEYWORDS: Agency/actancy, knowledge, mediation, intermediation, signification.

1 | INTRODUÇÃO

A comunicação é reconhecida, na literatura da gestão, como essencial à existência das organizações. A comunicação organizacional é perspetivada como recurso crítico da mudança organizacional (VAN DE VEN *et al.*, 1999:93; HAROLD, 2006), como

facilitadora da mudança organizacional (BURKE, 2011), sendo favorecida informação tecnológica e por redes sociais internas (DOOLEY, 2004:362). Igualmente, a comunicação organizacional é considerada fundamental para o desempenho organizacional (SNYDER; MORRIS, 1984), nomeadamente para a eficácia organizacional (GOCHHAYAT; GIRI; SUAR, 2017) e para a produtividade laboral (SADIA et al, 2016). Assim, a gestão das organizações deverá olhar para a comunicação organizacional como processo e produto, bem como fator do desempenho organizacional. Esta reflexão visa propor princípios de gestão da comunicação organizacional baseados em teorias que focam os processos de significação e comunicação.

Esta análise recorre a três teorias – Teoria da Estruturação (TE), Teoria Ator-Rede (TAR) e Teoria da Co-orientação (TCO). A sua escolha assenta na sua comensurabilidade epistemológica e empírica, pois todas elas recusam a dicotomia estrutura-agência (GIDDENS, 1979, GIDDENS, 1984; GOMART; HENNION, 2005; LATOUR, 2005B; LAW, 1992, 1994; TAYLOR; VAN EVERY, 2000). Esta comensurabilidade facilita a sua interligação em análise de processos comunicacionais organizacionais.

A comensurabilidade revela a comum natureza das teorias. A TE procura regularidades rotinizadas e rotinizadoras (re)criadas nas e pelas ações humanas (GIDDENS, 1979) e valoriza ‘a integração estrutural’ de colectividades e organizações realizada pela estruturação (GIDDENS, 1979). A TAR foca o social e o técnico (LATOUR, 1999), propondo ver pessoas, máquinas, instrumentos, documentos, signos e edifícios como actantes (LATOUR, 1996), os quais compõem redes de actantes humanos e não humanos (LAW; HASSARD, 2005). A TCO foca a agência coorientada, valorizando “as práticas humanas orientadas para objetos” (GROLEAU, 2006, p. 157) e a “manutenção da coorientação” baseada em consensos e dissensos (GÜNEY, 2006, p. 35), reconhecendo às palavras actância para “canalização da conversação organizacional” (TAYLOR, 2006, p.143). Assim, estas três teorias valorizam, respetivamente, a capacidade transformacional da agência humana, das redes de actantes humanos e não humanos e dos textos e conversações.

21 A AGÊNCIA/ACTÂNCIA

Na perspectiva da TE, a agência é humana e os agentes (re)produzem a realidade com base nas suas capacidades pessoais. A ‘agência’ consiste na capacidade transformativa que os agentes possuem e lhes permite ‘fazer uma diferença’ na realidade, a qual não se confunde com a ação (fluxo contínuo de atividade monitoradas), com a intenção (a procura de efeitos previstos) nem com a racionalização (explicação da ação) (Giddens, 1984: 1-16). Assim, agência é capacidade virtual para (re)produzir os modos de atuar. Os agentes exploram regras e recursos para suportar essa capacidade transformativa (GIDDENS, 1979, 1984) ou para formular sentidos sobre a realidade (GIDDENS, 1984). Nesta teoria, os termos ‘atores humanos’ e ‘agentes’ são usados como substitutos (Giddens, 1984). Assim,

a agência é condição humana propiciadora da atuação comum e diversa, da produção e da reprodução da realidade.

Na perspectiva da TAR, a agência é humana e não humana. Agência é a capacidade para afetar o curso da ação de outro actante (LATOURE, 2005a), para ‘fazer acontecer’ (LATOURE, 2005a), e a designação ‘actante’ abarca heterogeneidade de entidades que ‘deixam/fazem fazer’ (GOMART; HENNION, 2005). Esta abertura conceptual admite que a agência é humana e não humana e o termo ‘não humano’ é usado para englobar diversas entidades (GOMART; HENNION, 2005; SAYES, 2014). A agência é híbrida, partilhada por actantes de diversa natureza ontológica, sejam eles pessoas, máquinas, instrumentos, documentos, signos ou edifícios (LATOURE, 1996), conversas, textos, máquinas e arquiteturas (LAW, 1994). Assim, a agência é atributo de entidades humanas e não humanas e consiste em ‘fazer’ ou ‘deixar fazer’, o que é influenciado pelas capacidades dos agentes, sendo mais incerta quando se trata da agência humana.

Na perspectiva da TCO, a agência é humana e não humana e os diferentes agentes têm capacidade para transformar a realidade. Tal como na TE, agência significa “fazer uma diferença” (COOREN, 2006: 82) e, tal como na TAR, ela pode ser individual ou coletiva (TAYLOR; VAN EVERY, 2011: 62) e é híbrida, pois tende a “mobilizar a participação de entidades com ontologias variáveis (materiais, discursivas, humanas e não humanas)” (COOREN, 2006: 82). A agência é co-orientada e permite comunicação continua (TAYLOR, 2006: 147), “uma conexão situacional incorporada de conexões entre entidades heterogêneas” (ROBICHAUD, 2006: 102). Concretamente, “a agência de um ator é um efeito da linguagem” porque esta imprime os significados nos discursos (TAYLOR; VAN EVERY, 2000: 289) e a linguagem é mais do que um meio de comunicação, sendo um actante na medida em que estimula a significação e liga pessoas e comunidades dotadas de diferentes práticas discursivas (TAYLOR; VAN EVERY, 2011). Assim, a agência é híbrida, pois é partilhada por actantes humanos e não humanos, e é co-orientada, pois os actantes dirigem a sua agência para os mesmos objetos através de linguagem.

a) Princípio da capacidade (re)produtiva

Definição do princípio: Consiste na capacidade humana para reproduzir e/ou transformar as práticas comunicacionais. Por isso, conhecer essas capacidades permite avaliar a capacidade instalada para comunicar e identificar oportunidades de melhoria do desempenho por via da formação em comunicação.

Aplicação do princípio: A formação continua permite conhecer novos conceitos e novas práticas, capacitando os agentes para significar e agir de modo diferente. Por exemplo, a certificação de sistemas de gestão da qualidade implica a aprendizagem de conceitos da qualidade, como requisitos, defeitos, conformidade e auditoria, o que permite emitir/receber novos significados/dados/informações.

b) Princípio da hibridiz agêntica

Definição do princípio: Consiste na hibridiz da agência, pois ela é propriedade de actantes humanos e não humanos, os quais possuem diferentes ontologias e diferentes graus de incerteza (re)produtiva das práticas comunicacionais.

Aplicação do princípio: A gestão deve considerar a diferente natureza dos actantes envolvidos na comunicação organizacional para prevenir as incertezas comunicacionais e melhorar a eficácia e a eficiência comunicacional. A incerteza acompanha os processos de comunicação, mas ela é maior entre os actantes não humanos, pois, embora eles possuam dispositivos mentais de redução da incerteza (como as atitudes e as rotinas), as suas emoções e cognições podem estimular práticas diversificadas e inovadoras.

c) Princípio da partilha ontológica da agência

Definição do princípio: Consiste na dotação de actantes humanos e não humanos de capacidade de produzir e reproduzir a realidade comunicacional, recebendo o mesmo estatuto ontológico.

Aplicação do princípio: A gestão da comunicação não deve mais ver os actantes não humanos como recursos que actantes humanos usam para realizar a comunicação, mas como agentes comunicacionais, pois eles recebem as intenções dos actantes humanos, mas 'deixam/fazem fazer' (aos actantes humanos) operações de comunicação. Por exemplo, o uso de meios digitais (hardware e software) por humanos para comunicar só é possível se respeitando os protocolos técnicos nesses meios incorporados e, ainda, dependem do desempenho doutros actantes não humanos servidores do processo de comunicação (redes de internet e de telecomunicações).

d) Princípio da co-orientação agêntica

Definição do princípio: Consiste na actividade organizada que envolve actantes humanos e não humanos, os quais estabelecem conexões que permitem a atuação co-orientada e proporcionam a comunicação organizacional, o que é permitido pela compatibilidade dos códigos usados para representar a realidade. Actantes humanos e não humanos recorrem a códigos digitais, os quais são compostos de sistemas de símbolos que operam representações da realidade para (re)produzir e compreender.

Aplicação do princípio: O uso de equipamentos eletrônicos de comunicação implica a ativação de funções digitais representadas por ícones e disponibilizadas nos monitores dos equipamentos, o que viabiliza a co-orientação de actantes humanos (produtores de mensagens) e não humanos (receptores e intermediários de mensagens). Os actantes humanos também agem de forma co-orientada quando produzem, procuram e partilham dados e informações.

3 | CONHECIMENTO

A agência viabiliza e é viabilizada pelo conhecimento. Segundo a TE, a compreensão teórica da atividade dos agentes é permitida pelo conhecimento (GIDDENS, 1984), o qual melhora a capacidade para decidir ‘como fazer’ e ‘como falar’ (GIDDENS, 1979) e construir sentidos sobre a realidade (GIDDENS, 1984). O conhecimento nunca é neutral porque reflete as experiências dos agentes (GIDDENS, 1984) e pode assumir a forma tácita, operando na consciência prática e permitindo a monitorização da conduta diária, e a forma explícita, operando na consciência discursiva e permitindo a comunicação interpessoal (GIDDENS, 1979; 1984). O conhecimento mútuo é tácito e permite compreender as interações, enquanto o conhecimento de senso comum é explícito e discursivo e permite formular crenças acerca das interações (GIDDENS, 1984). Por isso, a fronteira entre estes tipos de conhecimento é flutuante e permeável (GIDDENS, 1984). Assim, o conhecimento é agêntico e pode assumir diferentes formas.

O conhecimento é articulador de pessoas, redes e eventos. Segundo a TAR, o conhecimento é efeito da informação acumulada que, sucessivamente, conecta pessoas e eventos distantes (LATOURET, 1987), é dotado de capacidade transformacional por meio de tecnologia (Strathern, 1999), interações (LATOURET, 2005b) e retórica (HETHERINGTON, 1999). A sua propriedade agêntica permite racionalizar as decisões que viabilizam a mediação e o desempenho (LATOURET, 2005), corporizar-se nas práticas (STRATHERN, 1999) e converter-se em competências (STRATHERN, 1999). Ao ser dotado de agência, permite a mediação do desempenho (LATOURET, 2005b) e a possibilidade de diferenciação social (STRATHERN, 1999). Ele é produto ou efeito de rede de materiais heterogêneos, resultando de trabalho que envolve actantes humanos e não humanos (LAW, 1992). Por sua parte, a vocação incorpora conhecimento especializado e habilidades (LAW, 1994), mas a habilidade é contingencial (LAW, 1994). O conhecimento é actante, produto e fator das redes híbridas, está inscrito na tecnologia e nos discursos.

O conhecimento emerge em contextos híbridos, é simbólico e tem capacidade agêntica. O conhecimento é produto das influências recíprocas das opiniões pessoais (COOREN et al., 2006) e das experiências vividas (TAYLOR; VAN EVERY, 2011), sendo gerado e partilhado na conversação (TAYLOR; VAN EVERY, 2000). A comunicação é, por natureza, simbólica e a simbolização produz conhecimento simbólico e linguagem convencional (TAYLOR; VAN EVERY, 2000), melhora as habilidades dos agentes para compor (selecionar eventos), para interpretar narrativas (selecionar significados) (TAYLOR; VAN EVERY, 2000) e para compreender a agência e os padrões de atividades (TAYLOR; VAN EVERY, 2011). O conhecimento é modelado nos ambientes materiais e sociais e fornece identidade aos indivíduos (TAYLOR; VAN EVERY, 2011), bem como capacidade para entender os padrões das agências (TAYLOR; VAN EVERY, 2011). Assim, o conhecimento é produto e fator dos eventos de conversação ocorridos em ambientes agênticos híbridos.

e) Princípio da cognição agêntica

Definição: Consiste na dotação de todos os agentes de conhecimento (tácito e explícito, mútuo e de senso comum), o qual permite escolher ‘como fazer’ e ‘como falar’.

Aplicação: A gestão deve cuidar do alinhamento entre requisitos funcionais dos cargos e as necessidades de conhecimento segundo o seu tipo. Por exemplo, para a realização de operações muito rotinizadas o conhecimento tácito pode ser suficiente, mas para a realização de operações pouco rotinizadas o conhecimento explícito é mais necessário. Considerar que quem possui conhecimentos não certificados tende a desenvolver conhecimento tácito, enquanto quem possui conhecimento certificados tende a desenvolver conhecimento explícito. Ter em conta que, no trabalho em equipa, o conhecimento recíproco pode ser muito importante e que os actantes humanos que realizam funções de liderança carecem de conhecimento recíproco e de conhecimento explícito.

f) Princípio da não neutralidade cognitiva

Definição: Consiste na geração de conhecimento a partir de informação produzida nos eventos vivenciados, pois a diversidade de conhecimentos reflete a diversidade de experiências.

Aplicação: A gestão deve considerar que, sendo o conhecimento não neutral e determinante para a capacidade transformacional, os efeitos da comunicação organizacional dependem do tipo de conhecimento mobilizado. Por exemplo, pessoas que sofreram acidentes de trabalho ou foram sujeitas a julgamentos injustos vivem experiências extremas e tendem a alterar o modo de significar as condições de trabalho ou os processos de avaliação de desempenho.

4 | SIGNIFICAÇÃO, MEDIAÇÃO E INTERMEDIAÇÃO

A significação é processo contínuo e universal nas atividades organizacionais. Para a TE, a significação é “a base da comunicação” (de significados) (GIDDENS, 1984: 264) e os signos são “o elemento básico da significação” (GIDDENS, 1979: 97). Os atos de comunicação implicam um sistema de significação como sua necessária condição (GIDDENS, 1979: 98), sendo possibilitada por códigos de significação que normalizam a conduta (GIDDENS, 1984), os quais têm força normativa (GIDDENS, 1979: 107). Contudo, nas relações sociais, “não há práticas de significação porque a significação faz parte de todas as práticas sociais” (GIDDENS, 1979: 39). Assim, a significação é ubíqua e viabilizada pela partilha de códigos (sistema de relações entre signos e significados) pelos agentes. Para a TC, a co-orientação entre actantes humanos é continuamente gerida por processos de comunicação (TAYLOR, 2006), sendo a “manutenção da coorientação” baseada em consensos e dissensos (GÜNEY, 2006: 35). Na condição de participantes ou de observadores, os actantes humanos “têm interesse em controlar o significado dos

eventos” (VAREY, 2006; 189) e, tentativamente, compreendem o que, organizacionalmente, os eventos significam (TAYLOR et al., 1996). Os eventos comunicacionais são “plataformas de estabelecimento de consensos entre os atores na construção de textos” (GÜNEY, 2006: 31), os quais são subjetivamente tornados organizacionais pela sua significação (TAYLOR et al., 1996). Assim, a significação diretamente viabiliza a comunicação e indiretamente permite a co-orientação de actantes não humanos.

g) Princípio da ubiquidade da significação

Definição: Consiste na universalidade da atribuição de significados a signos verbais e não verbais, sendo processo continuamente realizado, o qual é viabilizada pela partilha de códigos, o que torna a não significação uma impossibilidade prática.

Aplicação: As organizações são sistemas de signos (entidades tangíveis para os sentidos físicos e fisiológicos humanos e que podem receber significado estabelecido por convenção social). Os signos podem ser verbais e inscritos em diversos documentos (regulamentos, processos, correio eletrônico, avisos, formulários, etc) ou convocados nas inúmeras e diversas conversas. Igualmente podem ser não verbais e inscritos em outros tipos de suporte (painéis, sinalética, vestuário, edifícios, máquinas, etc) ou apenas presentes nas condições ambientais (ruídos, cheiros, temperaturas, etc). O desempenho de indivíduos e equipas depende do conhecimento dos códigos e da sua capacidade para significar adequadamente os diferentes signos que podem afetar a sua atividade.

h) Princípio da ubiquidade da co-orientação

Definição: Consiste na continuidade e universalidade das interações de actantes não humanos, sendo realizadas por meio de eventos comunicacionais, nos quais ocorrem consensos e dissensos que são convertidos em propriedades relacionais e organizacionais através da significação.

Aplicação: A co-orientação é processo social e, conseqüentemente, é incerta, ambígua, consensual e conflituosa e, por isso, beneficia das capacidades de significação e de comunicação dos actantes envolvidos. Assim, a formação dos actantes humanos nos códigos existentes na organização e que afetam a sua participação favorece a significação e a comunicação e, assim, virtualmente favorece a co-orientação. Do mesmo modo, o trabalho cooperativo e trabalho em equipa, as relações funcionais entre líderes e liderados, a realização de processos de produção e de relação exigem a co-orientação dos agentes não humanos envolvidos. A gestão deve gerir a co-orientação como ativo intangível da organização.

A intermediação e a mediação são processos produtores de significação e comunicação. Para a TAR, a significação resulta do envolvimento de entidades intermediárias (carregam mensagens sem as transformar) e mediadoras (carregam mensagens que transformam) (LATOUR, 2005b). As intermediações geram translações,

ou seja, conexões que transportam transformação (LATOOUR, 2005b), conjuntos de relações entre diferentes projectos, objectivos ou objectos, produzidas por intermediários (LATOOUR, 1987) realizadas por intermediários que “transportam o significado ou força sem transformação” (LATOOUR, 2005b: 39). As mediações ocorrem “ao longo de uma cadeia de ação e são eventos individualizados que estão conectados com muitos outros eventos individualizados” (LATOOUR, 2005b: 216) e ocorrem através de mediadores (posições, paixões e atitudes) que “transformam, traduzem, distorcem e modificam o significado dos elementos que era suposto transportarem” (LATOOUR, 2005b: 39). Deste modo, a mediação mostra que a realidade não pode ser “reduzida a interações entre objetos causais e pessoas intencionais” (LAW; HASSARD, 2005: 226). Para a TCO, a mediação é operada por agências humanas e não humanas e estabelece relação entre as conversações organizacionais e a organização (COOREN; TAYLOR, 1997). Esta é uma “sequência de mediações que são materializados no processo de textualização” (TAYLOR; VAN EVERY, 2000: 143; 228) e “resulta da interseção entre conversações e textos” (TAYLOR; VAN EVERY, 2000: 33-40; TAYLOR, 2006: 156). Assim, as organizações são produto dos seus processos de significação e comunicação realizados a partir das mediações.

i) Princípio da intermediação agêntica

Definição: Consiste na receção e reemissão de sinais codificados sem os alterar, viabilizando a comunicação sem ‘ruído’, o que depende das capacidades de descodificação e das condições contextuais e/ou técnicas de operação de actantes humanos e não humanos.

Aplicação: A gestão deve prevenir ou corrigir as condições de possibilidade da intermediação realizada por actantes não humanos, de modo a evitar a existência de indesejáveis mediações na transmissão de mensagens. Por exemplo, cuidar da execução dos planos de manutenção de equipamentos eletrónicos que emitem sinais de alerta, assegurar adequado fornecimento de sinal de internet nos pontos de uso, assegurar condições de não retorno de sinal, prevenir a entrada de estranhos no sistema informático que possam degradar dados registados e relatórios, assegurar formação necessária aos actantes humanos para receberem e reemitirem mensagens.

j) Princípio da mediação agêntica

Definição: Consiste em processo de significação influenciado por cognições e emoções (no caso dos actantes humanos) e por condições técnicas (no caso dos actantes não humanos) que afectam a descodificação das mensagens. Nestes casos, os sinais recebidos são transformados, alterando a mensagem (re)emitida.

Aplicação: A gestão deve considerar as mediações segundo a sua desejabilidade. Concretamente, algumas mediações realizadas por actantes não humanos são desejáveis, como a transformação de conjunto de dados quantitativos em gráficos digitais ou a priorização digital da resolução de problemas de manutenção em função da sua natureza.

Outras mediações realizadas por actantes não humanos são indesejáveis, como a baixa intensidade do sinal de rede de internet que dificultam a descodificação de mensagens ou a existência de ruídos nas comunicações por meios digitais que dificultam a audição. Algumas mediações realizadas por actantes humanos são indesejáveis, como a adição ou subtração de dados, intencional ou não intencional, e a ênfase subjetiva de dado aspeto do conteúdo na reprodução de uma mensagem. Outras são desejáveis, como a melhoria do conteúdo da mensagem para a tornar mais entendível por quem a recebe e reemite .

5 | CONCLUSÃO

Esta reflexão pretendeu formular princípios agênticos fundamentados na teoria para gerir a significação e a comunicação, processos complementares e fundamentais ao desempenho organizacional. Foram formulados 10 princípios agênticos que podem ser adotados para fundamentar melhoria de práticas de gestão e para guiar pesquisa científica orientada para a análise dos processos reais de significação e comunicação. Este exercício permitiu formular as seguintes conclusões: a dedução de princípios práticos de enunciados teóricos para governar a gestão é exercício possível; a utilização de teorias dotadas de comensurabilidade torna o exercício dedutivo mais virtuoso e complementarmente abrangente. Adicionalmente, os enunciados práticos podem ser adotados como objetos empíricos para analisar as práticas reais de significação e comunicação.

REFERÊNCIAS

BURKE, W. W. **Organization Change: Theory and Practice**. Thousand Oaks: Sage, 3rd edition, 2011.

COOREN, F.; TAYLOR, J. R. Organization as an effect of Mediation: Redefining the Link Between Organization and Communication. *Communication theory*, 7(3), pp 219-260, 1997.

COOREN, F. The Organizational World as a Plenum of Agencies, in FCOOREN F.; TAYLOR J. R.; VAN EVERY, E. J. (Eds.), **Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations In The Dynamic of Text and Conversation**. Routledge , pp. 141–156, 2006.

COOREN, F.; TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. J. Introduction, in COOREN, F.; TAYLOR J. R.; VAN EVERY E. J. (Eds.), **Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations In The Dynamic of Text and Conversation**. Routledge, pp. 1–18, 2006.

DOOLEY, K. J. Complexity Science Models of Organizational Change and Innovation, in POOLE, M. S.; VAN de VEN, A. H. (Eds.), **Handbook of Organizational Change**. New York: Oxford University Press, pp, 354-373, 2004.

GIDDENS, A. **Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis**. McMillan, 1979.

GIDDENS, A. *The Constitution of Society: Outline of Theory of Structuration*. Polity Press, 1984.

GOCHHAYAT, J.; GIRI, V. N. SUAR, D. Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), pp 691-702, 2017.

GOMART, E.; HENNION, A. A Sociology of Attachment: Music Amateurs, Drug Users, in LAW J.; HASSARD, J. (Eds.), *Actor Network Theory and After*. Blackwell, pp 220-247, 2005.

GROLEAU, C. One Phenomenon, Two Lenses: Apprehending Collective Action from the Perspectives of Coorientation and Activity Theories. In F. COOREN, F.; TAYLOR, J.R.; VAN EVERY, . J. (Eds.), *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Lawrence Earlbaum Associates, pp 157-177, 2006.

GÜNEY, S. Making Sense of a Conflict as the (Missing) Link Between Collaborating Actors, in *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. (Mahwah, NJ/London, U.K.: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp 19-36, 2006.

HAROLD, D. K. *Project Management: Case Studies*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

LATOURETTE, B. *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Harvard University Press, 1987.

LATOURETTE, B. *On Actor-Network Theory: A Few Clarifications*. *Soziale Welt*, pp 369-381, 1996.

LATOURETTE, B. On Recalling ANT, in Law, J.; HASSARD, J. (Eds.), *Actor Network Theory and After*. Blackwell Publishing, pp 15-25, 2005a.

LATOURETTE, B. *Reassembling the social: An introduction to Actor-Network Theory*. University Press, 2005b.

LAW, J.; BIJKER, W. E. Postscript: *Technology, Stability and Social Theory. Shaping Technology/ Building Society: Studies in Sociotechnical Change*. Pp 290-308, 1992.

LAW, J. *Organizing modernity*. Blackwell Publishers, 1994.

LAW, J.; HASSARD, J. *Actor-Network Theory and After*. Malden, Blackwell Publishing, 2005.

ROBICHAUD, D. Steps Toward a Relational View of Agency, in COOREN, F.; TAYLOR, J. R.; VAN EVERY E. J. (Eds.), *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations In The Dynamic of Text and Conversation*. Routledge, pp 101,114, 2006.

SADIA, A.; SALLEH, B. M.; KADIR, Z. A.; SANIF, S. The Relationship Between Organizational Communication and Employees Productivity With New Dimensions of Effective Communication Flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), pp 93-100, 2016.

SAYES, E. (2014). Actor–Network Theory and Methodology: Just What Does it Mean to Say that Nonhumans Have Agency?. *Social Studies of Science*, 44(1), pp 134-149, 2014.

SNYDER, R. A.; MORRIS, J. H. Organizational Communication and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp 461–465, 1984.

STRATHERN, M. What is Intellectual Property after? in LAW, J.; HASSARD, J. (Eds.), *Actor Network Theory and After*. Oxford/Malden: Blackwell, pp 156-180, 1999.

TAYLOR, J.; VAN EVERY, E. *The Situated Organization: Case Studies in the Pragmatics of Communication Research*. Routledge, 2011.

TAYLOR, J.; VAN EVERY, E. *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*. Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

TAYLOR, J. R.; COOREN, F.; GIROUX, N.; ROBICHAUD, D. The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. *Communication Theory*, 6(1), pp 1-39, 1996.

TAYLOR, J. (2006). Coorientation: A Conceptual Framework, in COOREN, F.; TAYLOR, J.; VAN EVERY, E. (Eds.), *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations In The Dynamic of Text and Conversation*. Lawrence Erlbaum Associates, pp 141-156, 2006.

VAN DE VEN, A.; POLLEY, D.; GARUD, R.; VENKATARAMAN, S. *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press, 1999.

VAREY, R. Accounts in Interactions: Implications of Accounting Practices for Managing, in *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Lawrence Erlbaum Associates, pp 181-196, 2006.

CAPÍTULO 2

IMAGEM TOTÊMICA DA IDENTIDADE CORPORATIVA DE GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS

Data de aceite: 01/09/2021

Joildo Pereira Nascimento

<http://lattes.cnpq.br/6902511581347114>

RESUMO: A pesquisa descrita neste artigo teve o propósito de identificar as características culturais que prevalecem nas declarações da identidade corporativa de grandes empresas brasileiras, tomando como referência três eixos: missão, visão e valores. As empresas pesquisadas foram escolhidas a partir do *ranking* divulgado no mês de agosto de 2020, pelo anuário valor econômico. Durante a leitura dos textos, foram categorizadas as palavras e expressões mais utilizadas pelas empresas localizadas no topo do *ranking*. O resultado da análise permitiu a concepção de um desenho totêmico representando a estrutura que prevalece na identidade corporativa das organizações pesquisadas. Concluiu-se que as grandes empresas brasileiras têm a mesma visão: o desejo de crescimento e reconhecimento nacional e/ou mundialmente, mas os valores cultuados e declarados por essas empresas ainda aparentam ser insuficientes para dar suporte à grandiosidade da visão.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas. Identidade Corporativa. Totemismo. Imagem Totêmica.

TOTEMIC IMAGE OF THE CORPORATE IDENTITY OF LARGE BRAZILIAN COMPANIES

ABSTRACT: The research described in this

article had the purpose of identifying the cultural characteristics that prevail in the declarations of the corporate identity of large Brazilian companies, taking as reference three axes: mission, vision and values. The companies surveyed were chosen from the ranking published in August 2020, according to the economic value yearbook. During the reading of the texts, the words and expressions most used by companies located at the top of the ranking were categorized. The result of the analysis allowed the design of a totemic design representing the structure that prevails in the corporate identity of the organizations surveyed. It was concluded that large Brazilian companies have the same vision: the desire for growth and national and / or worldwide recognition, but the values worshiped and declared by these companies still appear to be insufficient to support the greatness of the vision.

KEYWORDS: Companies, Corporate Identity, Totemism, Totemic Image.

1 | INTRODUÇÃO

As organizações empresariais surgem como fenômenos sociais, por esta razão em suas estruturas se repetem várias características observadas na sociedade. As empresas podem ser comparadas a sistemas orgânicos, pois enfrentam diversos fenômenos observados na natureza, tais como: nascimento, competição pela sobrevivência, reprodução, movimentos migratórios e extinção. Organizações empresariais também são sistemas racionais e

abertos, sempre sujeitos às pressões dos ambientes interno e externo.

Sendo as empresas formadas por seres humanos é razoável concordar que os fundadores e demais pessoas que trabalham nessas organizações levam para o interior da estrutura empresarial as suas próprias culturas. Portanto, é esperado que nas organizações empresariais sejam manifestadas as formas de agir, de liderar, de ver o mundo e de decidir, exercidas pelas pessoas que nelas trabalham. Considerando estes argumentos, a pesquisa buscou resposta para ao seguinte problema: quais manifestações culturais prevalecem na identidade corporativa das maiores empresas brasileiras?

Para responder a questão central proposta para a pesquisa, realizou-se a análise da identidade corporativa das maiores empresas do Brasil. A classificação dessas organizações se deu de acordo com o ranking do anuário valor econômico publicado em agosto de 2020. Adotou-se a teoria estruturalista na perspectiva de Lévi-Strauss como quadro de referência.

Nas Ciências Sociais o estruturalismo busca compreender a lógica interna estrutural das sociedades. Lévi-Strauss e diversos outros estudiosos desse ramo científico, entre eles, Radcliffe-Brown, Robert Merton e Henry Mintzberg, realizaram pesquisas diversas e demonstraram que na dinâmica das sociedades, existem estruturas que se repetem, ainda que essas comunidades estejam distantes geograficamente.

A pesquisa teve o objetivo de identificar as características culturais que prevalecem nas declarações da identidade corporativa de grandes empresas brasileiras, tomando como referência três eixos: missão, visão e valores. Ao final da análise foi projetada uma imagem totêmica, representando a visão e os valores que mais se repetem nas declarações dessas organizações. O totem é representado por uma figura revelando que no eixo dos valores existem várias características que se repetem na identidade corporativa das empresas, em proporções distintas, e que no eixo da visão existem duas semelhanças em todas as empresas pesquisadas: o desejo de ser grande e notável diante da sociedade. Não foram identificadas semelhanças estruturais no eixo da missão.

Essa busca foi motivada pela consciência de que as grandes empresas brasileiras exercem papéis fundamentais para o desenvolvimento do Brasil em vários aspectos: geração de emprego, contribuição tributária, desenvolvimento urbano das cidades, entre outros. Por outro lado, muitas organizações também são responsáveis por problemas sociais e ambientais como a corrupção, a falta de ética, impacto ambiental, entre outros. Nas considerações finais deste trabalho procuramos articular os resultados com a problemática ora descrita.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa tem o estruturalismo como quadro de referência. Segundo Mota (1970), o conceito de estrutura é importante para a ciência porque pode ser aplicado a coisas

diferentes, permitindo a comparação. A teoria estruturalista busca mostrar o relacionamento das partes na constituição do todo e depois revelar que o todo pode ser maior que a simples soma de suas partes.

Thiry-Cherques (2006), acrescenta que “o procedimento metodológico estruturalista é orientado pelo entendimento do que vem a ser a estrutura, suas características e suas propriedades” (p. 4). Uma estrutura é um conjunto de sistemas relacionais; um todo formado de fenômenos solidários. É o que ocorre, por exemplo, na composição musical, nas relações de parentesco, nos sistema de controle de tráfegos etc. Na composição de uma música, por exemplo, um artista não separa e analisa os 12 semitons, simplesmente sente vontade e inspiração para fazer música e a faz, no entanto, uma análise orientada pelo estruturalismo procurará compreender o conjunto das relações interdependentes que existe entre os semitons da música (Demo, 2015).

A partir do conceito básico de estrutura é possível conceituar o estruturalismo como um método orientado para analisar a estrutura, suas características e suas propriedades, sendo que essa estrutura é formada por um conjunto de partes que se relacionam intencionalmente ou não, e que podem possuir coerência ou não (Queiroz, Condi, Benini & Finocchio, 2018).

A perspectiva estruturalista trouxe uma nova visão para os estudos das organizações e a sua consolidação é explicável, principalmente pela presença de quatro componentes em sua base: O estruturalismo abstrato aprimorado por Claude Lévi-Strauss, o estruturalismo dialético de Karl Marx, o estruturalismo concreto representado por Radcliffe-Brow e o estruturalismo fenomenológico articulado por Max Weber. Este estudo foi norteado pela perspectiva de Lévi-Strauss.

De acordo com De Bruyne, Herman, & Schotheete (1977), na concepção do estruturalismo abstrato foram considerados os aspectos da linguística, tendo Lévi-Strauss como um dos principais articuladores dessa forma de compreensão das estruturas. Nessa perspectiva abstrata Lévi-Strauss dedicou seus estudos buscando compreender a linguagem e considerou os aspectos do modelo estrutural linguístico na elaboração de suas teorias. O mesmo firmamento estrutural abstrato, que se faz presente nas relações sociais ou nos hábitos linguísticos, permite ao estruturalista constituir sistemas descritivos, inclusive nas organizações.

Alves e Melo (2013), apontam que a construção de sistemas descritivos é vista como uma espécie de necessidade basilar e determinante, ante a qual as teorizações que cada povo dá de seus hábitos, surgem como uma espécie de ideologia, manifestação de consciência, atividade com a qual se ocultam as razões que os impelem a agir de determinado modo. Para compreender os sistemas descritivos já construídos “só podemos abordá-los estudando as suas relações internas, isto é, tentando compreender que tipo de sistema original formam o seu conjunto” (Lévi-Strauss, 1978, p. 13).

2.1 O totemismo segundo Lévi-Strauss

De acordo com Lévi-Strauss (1986) a palavra totem é originária da língua *algonkin*, falada pelos índios da região norte dos grandes lagos da América Setentrional. Significa aproximadamente “é da minha parentela”.

Trata-se da construção de uma espécie de estátua com significados relacionados com a bênção e proteção das tribos. Esses totens têm símbolos de animais e vegetais e variam de uma comunidade para outra, mas Lévi-Strauss, que também morou e fez pesquisas no Brasil entre 1935 e 1939, identificou a existência de semelhanças entre os totens de diversos lugares do mundo. Essas semelhanças remetem ao aspecto estrutural presente nos totens.

Ao contrário do que muitos possam imaginar, para Lévi-Strauss (1986) um totem não é de ordem religiosa, mas intelectual e se reduz a uma ilustração particular de certos modos de reflexão.

É o que vimos no caso do totemismo, cuja realidade se reduz a uma ilustração particular de certos modos de reflexão. É evidente que se manifestam aí sentimentos, mas de modo subsidiário, como respostas às lacunas e às lesões de um corpo de ideias que não chega nunca a um fim. O pretense totemismo é da ordem do entendimento, e as exigências a que responde, o modo como procura satisfazê-las, são, antes de tudo de ordem intelectual. Neste sentido, nada tem de arcaico ou longínquo. A sua imagem é projetada, não recebida; não retira do exterior a sua substância (LÉVI-STRAUSS, 1986, p. 132).

Percebe-se que a inquietação de Lévi-Strauss o levou a uma investigação no sentido de mostrar que é possível fazer ciência até no estudo dos mitos. Para isso, desligou-se do enfoque da religiosidade e se concentrou nos aspectos formais e intelectuais empregados na edificação de um totem por uma comunidade indígena, para identificar as estruturas presentes nessas construções.

O totem é, portanto, uma imagem projetada intelectualmente, e, conforme exposto por Lévi-Strauss, o totemismo nada tem de arcaico ou longínquo. É algo que pode estar presente e próximo, mesmo que não seja percebido por nós, pois compreende imagens que projetamos com alguma representação. Fazemos isso quase todos os dias. O símbolo de um clube de futebol, mascotes das competições esportivas ou a rubrica de uma pessoa, são exemplos de construções que possuem aspectos totêmicos, e, embora possam parecer estranhos para quem vê, têm algum significado em sua estrutura, que só pode ser explicado pelos seus criadores (Ferreira, 2018).

É importante destacar que não está em discussão a crença de “culto” a um totem, ou se um totem primitivo ou contemporâneo proporciona os efeitos desejados por uma comunidade ou se realmente ocorriam a bênção ou a proteção invocadas pelos índios primitivos. O que se discute na obra de Lévi-Strauss é a forma estrutural e simbólica utilizada na construção de um totem. Os estudos dos mitos realizados por Lévi-Strauss

tenham o propósito de entender os seus significados e o estruturalismo presente nessas construções, sem questionar as crenças indígenas.

Cavalcanti (2018), ressalta que embora o totem seja uma instituição de natureza sociorreligiosa remota e ‘alheia à nossa sensibilidade atual’, se constituiu em dispositivo por meio do qual essas sociedades estabeleceram seus interditos e suas leis, criando assim instituições basilares das sociedades contemporâneas.

2.2 A ideia de totemismo na identidade corporativa das empresas

Fascioni (2010), argumenta que a identidade biológica de alguém pode ser comprovada por um exame de DNA, que é o conjunto de informações genéticas contido na estrutura de moléculas orgânicas de cada pessoa, que a faz especial e distinta de todas as demais. Além das informações genéticas, existem outras formas que podem ser adotadas para identificar uma pessoa: identificação civil (nome, data de nascimento, naturalidade, nacionalidade, nome do pai, nome da mãe, profissão etc.); características comportamentais (calma, serenidade, agitação, tom de voz elevado ou baixo) etc.

Assim como as pessoas, as organizações também têm uma identidade corporativa geralmente formada por três fundamentos: missão, visão e valores. Ao manifestarem essa identidade, os gestores estão de forma consciente ou inconsciente expressando simbolicamente uma imagem compatível com as crenças e visões compartilhadas no interior da estrutura organizacional. Neste contexto, Perez (2017) argumenta que:

Ao apresentar seus discursos identitários aos públicos de interesse, as organizações se apoiam em alguns elementos base que possam contribuir para a legitimação de suas mensagens/ações por parte da sociedade. Entre as mais lembradas, estão a missão e os valores das organizações que, por princípio, definem a organização e seus objetivos (p. 187).

Na definição da identidade corporativa os gestores das empresas discutem e definem a missão, a visão e os valores que devem nortear a organização para o alcance dos objetivos pretendidos. Após a conclusão dos trabalhos, essa identidade corporativa é divulgada para toda a empresa e para o público em geral. Algumas empresas têm a identidade corporativa expressa em um painel próximo à porta de entrada para que todos possam ver o “totem” orientador daquela organização.

A missão é a razão da existência da organização. Ao escrever a missão da organização, os gestores devem perguntar: nossa organização existe para quê? Para qual finalidade? Segundo Drucker (2003) uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão.

A visão refere-se ao cenário ou horizonte desejado pela organização. A empresa atuará em direção a esse horizonte. Senge (2013), postula que a visão da organização não deve representar apenas a visão do líder, mas deve ser compartilhada por todos na organização, para que as equipes possam olhar na mesma direção.

Os valores dizem respeito aos comportamentos. Barret (2000), conceitua os valores como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades individuais.

Perez (2017) informa que no processo de comunicação da identidade corporativa, as organizações buscam o reconhecimento de seus públicos e a conquista de imagens positivas/favoráveis à organização. Para isso, devem encontrar maneiras de materializar tais valores intangíveis, por meio de seus discursos organizacionais. É essencial, portanto, construir sua identidade corporativa pela (e na) comunicação. No entanto, importa esclarecer que não existe garantia de que a identidade corporativa declarada por uma empresa representa a verdade. Assim como existem pessoas que se comportam de forma diferente daquela que costumam declarar, isso também pode ocorrer com as organizações. Fascioni (2006), trata a questão da seguinte forma:

A identidade corporativa é o que uma empresa é na sua essência. O nome, o ambiente, o atendimento, a missão, a visão, os documentos, a propaganda, são apenas manifestações físicas da identidade, e, mesmo assim, nada garante que essas manifestações sejam fiéis à verdade (p.15).

Vale destacar que as organizações também devem buscar entender se a sociedade percebe como verdadeiras a identidade corporativa declaradas. Neste contexto, Ferreira (2018), corrobora e alerta que:

As práticas tradicionais de utilização estratégica da identidade, imagem e reputação parecem ainda não terem se atentado para um deslocamento dos estudos mais recentes do campo da comunicação que deixaram de focar seus olhares na instância emissora e passaram a encontrar na instância receptora e na relação entre as duas, muitas respostas para questionamentos que até então não estavam claros (p. 11).

Santos e Freitas (2017, p. 282), defendem que “é relevante promover estudos sobre a compreensão da cultura organizacional, tendo como base a análise do discurso, para discutir e melhor compreender processos de comunicação que há entre a sociedade e as organizações.”

Para encerrar estas reflexões sobre a construção e o fortalecimento da identidade corporativa é preciso lembrar que os discursos organizacionais e a efetiva comunicação com (e entre) os públicos de interesse não são os únicos responsáveis pela construção de uma imagem favorável. Há também que se observar as atitudes e ações das organizações ante a sociedade e suas diversas situações (Perez, 2017). Ressalta-se, finalmente, que apesar da existência de perfis de identidade enganosos, que não representem um sistema real, tais perfis desempenham funções sociais e devem ser estudados. Neste contexto, Garcia (2018) defende o modelo de interpretação adotado por Lévi-Strauss como uma forma de interpretação adequada para compreensão de como é e como operam os sistemas de identidades culturais.

3 | METODOLOGIA DA PESQUISA

Para elaboração deste estudo foi adotada a pesquisa de natureza aplicada com fins descritivos, visto que busca entender as características de um determinado grupo a fim de descrever o fenômeno estudado, exibindo possíveis vínculos entre as variáveis (Gil, 2019).

Quanto a abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa, já que possui caráter interpretativo, com o propósito de encontrar as características que prevalecem e se repetem na identidade corporativa das maiores empresas brasileiras. As categorias mais repetidas compõem a imagem totêmica exposta na parte conclusiva deste artigo.

A categorização dos dados foi conduzida pela técnica de análise de conteúdo que tem o objetivo básico de reduzir as muitas palavras de um texto a um pequeno conjunto de categorias (Bardin, 2010).

A identificação das organizações foi baseada na lista das 1.000 (mil) maiores empresas brasileiras publicada pelo anuário valor econômico em agosto de 2020, disponível em www.valor.com.br/valor1000/2020. A partir dessa lista, foram identificadas a missão, a visão e os valores das empresas que estão na parte superior do ranking, utilizando apenas um dos diversos critérios de classificação do anuário valor econômico: maiores patrimônios líquidos.

Após relacionar todas as empresas, procedeu-se o acesso, via internet, ao endereço eletrônico das organizações e a transcrição da missão, visão e valores de cada uma. Na etapa seguinte foram categorizadas as palavras e expressões utilizadas em cada eixo da identidade corporativa. Em alguns casos a categorização foi formada por apenas uma palavra. Exemplos: ética, humildade, vida e segurança. Em outros casos foram formadas expressões com duas ou mais palavras, tais como: respeito aos empregados e desenvolvimento sustentável. Finalmente realizou-se a contagem das palavras e expressões para identificação das categorias que se repetem nos textos declarados pelas empresas.

Com as palavras e expressões contadas, foi possível identificar aquelas características que mais se repetem na estrutura da identidade corporativa das organizações, e, finalmente, foi projetado o totem com as características predominantes.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Buscando identificar as semelhanças e desenhar um totem que expresse uma representação conjunta da identidade corporativa das maiores empresas brasileiras, foram relacionados e analisados os textos dos três eixos: missão, visão e valores das empresas, segundo classificação dada pelo anuário valor econômico de 2020. Foram analisadas apenas as declarações das empresas localizadas no topo do ranking pelo critério maiores patrimônios líquidos.

Quanto à missão, constatou-se que não existem semelhanças entre as empresas, pois cada organização tem sua razão de existência, variável conforme os ramos de atividade e são raros os pontos em comum.

Quanto à visão, foram encontradas semelhanças em todas as organizações: o desejo de crescimento e reconhecimento. A maioria das empresas inicia a declaração da visão com o verbo “ser” e apresenta uma estrutura semelhante deixando claro o intento de crescimento e visibilidade. No quadro 1 estão contidos alguns exemplos da visão declarada no site das empresas.

EMPRESA	VISÃO
CIA BRASILIANA ENERGIA	Ser a melhor concessionária de distribuição de energia elétrica do Brasil.
USIMINAS	Ser um grupo siderúrgico de alcance global, inovador, e crescer de forma sustentável, para se posicionar entre os mais rentáveis do setor.
VALE S/A	Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta.
SABESP	Ser reconhecida como Empresa que universalizou os serviços de saneamento em sua área de atuação.
GERDAU	Ser global e referência nos negócios em que atua.
ENEL BRASIL	Ser em 10 anos o maior grupo privado de energia do Brasil.
EDP ENERGIAS DO BRASIL	Ser reconhecida como uma empresa de excelência na geração de energia elétrica.
AMAGGI	Ser uma empresa de referência no desenvolvimento sustentável.
VORORATIN	Assegurar crescimento e perenidade.
PETROBRÁS	Ser uma das cinco maiores empresas de energia do mundo.
BANCO DO BRASIL	Ser o banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionistas e para o desenvolvimento do Brasil.
CEMIG	Estar entre os três melhores grupos integrados de energia elétrica do Brasil em governança, saúde financeira, desempenho de ativos e satisfação de clientes.
TIM PARTICIPAÇÕES	Ser a escolha número um dos clientes, oferecendo serviços inovadores e de alta qualidade e tornando-se referência de rentabilidade no mercado de telecomunicações do Brasil.
COPEL	Ser referência nos negócios em que atua gerando valor de forma sustentável.
ELETROBRÁS	Ser uma empresa inovadora de energia limpa, reconhecida pela excelência e sustentabilidade.
KROTON EDUCACIONAL	Ser referência em educação, atuando de forma inovadora e sustentável, e a melhor escolha para estudar, trabalhar e investir, líder nos mercados onde atua.
METRÔ DE SÃO PAULO	Permanecer como a opção preferencial de transporte na região metropolitana de São Paulo, oferecendo serviços de qualidade e cada vez mais atentos às necessidades do cidadão.
NEOENERGIA	Ser um grupo de referência em energia.

TELEFÔNICA BRASIL	Queremos ser uma ONLIFE TELCO, uma telco para as pessoas, uma telco para sua vida.
-------------------	--

Quadro 1 – Exemplos das visões declaradas nos sites das empresas.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Quanto aos valores, embora não se constate qualquer predominância, foram identificadas algumas tendências expressas no quadro 2, em ordem decrescente de ocorrência.

A coluna “casos” representa a ocorrência percentual em que se repetem os valores destacados na primeira coluna. O valor mais declarado é “respeito aos empregados”, presente na identidade corporativa de 48% das empresas pesquisadas. Na sequência aparecem respeito aos clientes, inovação e criatividade, sustentabilidade, ética, responsabilidade ambiental e responsabilidade social. No entanto, nenhum desses valores é predominante, mas pode-se concluir que existe uma tendência de reverência a esses valores na identidade corporativa das empresas analisadas.

VALORES	CASOS
Respeito aos Empregados	48%
Respeito ao Cliente	34%
Inovação e Criatividade	32%
Sustentabilidade	31%
Ética	29%
Responsabilidade Ambiental	28%
Responsabilidade Social	25%
Segurança	19%
Empreendedorismo	19%
Excelência e Qualidade	19%
Respeito à Diversidade	16%
Simplicidade	13%
Criação de Valor	13%
Trabalho em Equipe	10%
Foco nos Resultados	9%
Agilidade	6%
Confiança	6%
Respeito às Leis	6%
Atitude de Dono	5%
Comunicação	5%
Humildade	5%
Respeito à Vida	5%

VALORES	CASOS
Justiça	4%
Liderança	4%
Qualidade de Vida	4%
Saúde	4%
Confiabilidade	4%
Competência	3%
Desenvolvimento	3%
Eficiência	3%
Gestão pelo Exemplo	3%
Ousadia	3%
Trabalho	3%
Abertura	2%
Autonomia	2%
Coerência	2%
Flexibilidade	2%
Garra	2%
Governança	2%
Inteligência	2%
Intensidade	2%
Lealdade	2%
Melhoria Contínua	2%
Otimismo	2%

Cooperação	4%
Credibilidade	4%
Entusiasmo	4%

Parceria	2%
Proatividade	2%
União	2%

Quadro 2 – Relação de valores e quantidade de casos nas empresas pesquisadas.

Fonte: resultado da pesquisa.

4.1 A imagem totêmica

Com os dados coletados foi possível projetar uma imagem que representa o totem da identidade corporativa das empresas pesquisadas. Trata-se de uma tendência, representando a análise do conteúdo da identidade corporativa das empresas brasileiras que encerraram o ano de 2019 com os maiores patrimônios líquidos. No totem existe apenas o eixo horizontal, da visão, representado por um olho com as expressões “se grande” e “ser visível” e o eixo vertical, dos valores, representado por degraus que sustentam a visão. A figura 1 é a expressão do desenho totêmico.



Figura 1 – Imagem totêmica da identidade corporativa das empresas pesquisadas.

Fonte: projetado pelo autor (2020).

4.1.1 *Análise da estrutura totêmica*

A imagem projetada possui apenas dois eixos: visão e valores. Não foi possível considerar o eixo da missão porque nesse quesito não foram encontradas categorias que representassem repetições significativas para compor o desenho totêmico. Contata-se que as empresas têm diferentes missões (razões de existência), mas compartilham a mesma visão e alguns valores.

O eixo horizontal, da visão, expressa o marcante o desejo das organizações empresariais de continuarem crescendo e serem ainda mais visíveis. Esse fenômeno justifica o conceito de que as organizações são sistemas naturais que reproduzem as características do reino animal manifestado pelo desejo de sobrevivência. O olho gigante posicionado no topo da estrutura, retrata a principal característica dessas empresas que manifestam o desejo de crescer e precisam enxergar longe.

O eixo vertical, dos valores, é representando por degraus que representam os fundamentos necessários para o alcance da visão. Percebe-se que não existe uma preponderância de “reverência” a algum valor específico. O valor mais repetido na identidade corporativa das empresas se refere ao Respeito aos Empregados, destacado na identidade corporativa de 48% das organizações pesquisadas. Outros valores que a sociedade espera que sejam praticados pelas empresas ainda têm pouca representatividade, é o caso da ética, da responsabilidade ambiental e da responsabilidade social que são reverenciados por menos de 30% das grandes empresas pesquisadas. O respeito à vida foi declarado na identidade corporativa de apenas 5% dessas empresas.

A baixa frequência de declaração de valores relacionados com a segurança (19%), diversidade (16%) e respeito à vida (5%), por exemplo, revela que as grandes empresas brasileiras têm em suas estruturas corporativas certas deficiências orgânicas incompatíveis com o olho grande. O texto declarado demonstra que essas organizações têm o olhar voltado para o crescimento e sobrevivência dos conglomerados corporativos, mas desprezam valores fundamentais. Embora estejam atuando em atividades perigosas como a siderurgia, logística, energia elétrica, petroquímica, construção civil, indústria de alimentos etc., algumas dessas organizações não prestam a devida reverência a princípios vitais. Levanta-se a hipótese de que esse descuido seja uma das causas da ocorrência de desastres ambientais de grandes proporções, que desabrigam pessoas e ceifam vidas anualmente no Brasil.

5 | CONCLUSÕES

As descobertas reveladas na pesquisa nos permitiram perceber que as maiores empresas possuem características particulares que dão forma à identidade corporativa, mas algumas dessas características não são exclusivas de uma única organização. É o caso da visão. “Ser Grande” e “Ser Visível” é a tradução feita, a partir da leitura da identidade

corporativa de todas as grandes empresas analisadas. É provável que essa visão também esteja fundamentada pela cultura do Brasil que é um país emergente, constituído por um povo que tem o desejo de ser grande, que canta um hino exaltando o “gigante pela própria natureza” e que tem em sua bandeira a exortação positivista à ordem e ao progresso. No entanto, esse desejo de crescimento e visibilidade deve ser equilibrado em um pilar seguro, que dê sustentação à visão. Como essas organizações pretendem ser grandes e visíveis se apenas 48% delas declaram o valor do respeito aos empregados, apenas 19% declararam na identidade corporativa alguma preocupação com a segurança, e, mais grave ainda, apenas 5% declaram que têm como princípio o respeito à vida?

Portanto, conclui-se que o totem da identidade corporativa das maiores empresas brasileiras é carente de equilíbrio, pois possui um olho muito grande, apoiado em um frágil pilar de sustentação. É preciso que se fortaleça o pilar dos valores para que essas organizações consigam realmente enxergar o futuro pretendido, afastando os riscos de tropeço em face do desequilíbrio observado na estrutura da identidade corporativa, manifestadas pela imagem totêmica.

Ressalta-se que nesta pesquisa não foram analisados os “valores invertidos” que também encrostam a cultura de algumas empresas. As inversões de valores mais conhecidas estão relacionadas com a corrupção que possui elementos que contaminam os pilares que sustentam a visão. Ter a visão de ser grande praticando valores invertidos é o pior cenário imaginável. Mas isso pode ser assunto para outras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Adjair; MELO, J. Roberto. Sobre o Conceito de Estrutura: em que se pode conhecer o estruturalismo? *Revista Diálogos*, 1 (10), 198-223. Disponível em: doi:10.13115/2236-1499.2013. Acesso em: 02 set. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARRET, Richard. **Libertando a Alma da Empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo, SP: Editora Cultrix, 2000.

CAVALCANTI, Fernanda Carneiro. Totemismo e as metáforas animais. *Antares: Letras e Humanidades*, 10 (20), 35-49. Disponível em: doi.org/10.18226/19844921.v10.n20.03. Acesso em 31 ago. 2020.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre, RS: Editora Penso, 2014.

DE BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOTHEETE, M. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**: os polos práticos e epistemológicos. Rio de Janeiro, RJ: Editora F. Alves. 1977.

DEMO, Pedro. (2015, 22 março). **Metodologia do conhecimento científico com Pedro Demo** [vídeo Youtube]. Recuperado de <https://m.youtube.com/watch?v=7hLqaJLQ5Q4>. Acesso em: 30 set. 2020.

DRUCKER, Peter. **A Administração Próxima da Sociedade**. São Paulo, SP: Editora Nobel, 2013.

FASCIONI, L. C. Caminho para a gestão da identidade corporativa. **Conexão Comunicação e Cultura**, 5 (10), 156-179, 2006. Disponível em <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/index>. Acesso em: 20 ago. 2020.

_____. **DNA Empresarial**: identidade corporativa como referência estratégica. São Paulo, SP: Integrare Editora, 2010.

FERREIRA, Dôuglas Aparecido. O uso estratégico da identidade, imagem e reputação organizacional: contribuição da comunicação sobre as possibilidades e desafios dessa prática.

ForScience. 6(3), 1-15, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.29069/forscience.2018v6n3.e429>. Acesso em 31 dez. 2020.

GARCIA, Pedro Gomez. La identidad cultural, pervivencia del totemismo. **Ensayos de Filosofía**. 7(4), 1-8, 2018. Disponível em: <https://goo.gl/U81CXY>. Acesso em: 30 out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2019.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Mito e Significado**. São Paulo, SP: Editora Sabotagem, 1978.

_____. **O Totemismo Hoje**. São Paulo, SP: Editora Abril Cultural, 1986.

_____. **A Noção de Estrutura em Etnologia**. São Paulo, SP: Editora Abril Cultural, 1986.

MOTA, Fernando C. Prestes. O Estruturalismo na Teoria das Organizações. *Revista de Administração de Empresas*. 10(4), 23-41, 1970. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901970000400002>. Acesso em: 21 dez. 2020.

PEREZ, Kátia. Quem vê cara, vê coração? – entrelaçamentos entre ethos e identidade corporativa no discurso virtual do Grupo Boticário. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, 14(7), 183-206, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-14-2017-11-183-206>. Acesso em: 02 jan. 2021.

QUEIROZ, A. F.; CONDI, P. R.; BENINI, E. G.; FINOCCHIO, C. P. E. Abordagem estruturalista: uma análise de manuais de administração. **Caderno de Administração**. 26(2), 183-206, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i2.41544>. Acesso em 05 jan. 2021.

VALOR 1000. **Jornal Valor Econômico**. Recuperado de <http://valor.com.br/valor1000/2019>. Acesso em 31 ago. 2020.

SANTOS, E. Davila; FREITAS, C. Ernani. Cultura e identidade: simulacros organizacionais e a apresentação de si nos discursos empresariais. **Conexão – comunicação e cultura**. 16(31), 275-295, 2017. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao>. Acesso em 28 set. 2020.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro, RJ: Editora Best Seller, 2013.

THIRY-CHERQUES, H. Roberto. O primeiro estruturalismo: método de pesquisa para as ciências da gestão. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), 137-156, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000200008>. Acesso em: 20 set. 2020.

CAPÍTULO 3

LEADERSHIP: AN OVERALL VIEW

Data de aceite: 01/09/2021

Tulio Barrios Bulling

Universidad Nacional Andrés Bello

ABSTRACT: Leadership has been broadly studied from all possible perspectives as it is one of the most influential factors in society and consequently in organisations. This chapter presents an overall view on this topic emphasizing different approaches to the subject and their implications in the management field. Aspects such as traits, behaviours, situations, power, authority and the leader-follower relationship are also included. When applicable some practical tips to enhance leadership have also been considered.

KEYWORDS: Leadership, management, organisation, styles, traits.

RESUMO: A liderança como tal afeta o desempenho das organizações e, portanto, a liderança estratégica é a formulação e articulação de uma visão que representa a incorporação de objetivos estratégicos. O objetivo principal deste capítulo é analisar o aspecto conceitual da liderança estratégica e como ela pode contribuir para que as organizações aumentem sua competitividade no mercado. Foi realizada uma revisão da literatura que coleta evidências empíricas sobre o efeito da liderança estratégica nas organizações. Assim, com base nisso, é possível concluir que a liderança estratégica pode definir os rumos, as diretrizes e os objetivos

das organizações. Ao mesmo tempo, conclui-se que a liderança estratégica tem um efeito positivo em vários aspectos da competitividade das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, gestão, organização, estilos, traços.

INTRODUCTION

Throughout history, leadership has been broadly studied from several perspectives, contexts and points of view. Some experts have described leadership as a process, whereas others look at certain people to gain an understanding of this topic. Leadership is usually defined by the traits, qualities, behaviours and actions a given leader may have.

Early leadership theories tried to capture the essence of great leaders' attributes and explained leadership by the internal qualities great men had. The identification of traits that differentiated leaders from followers would help to place leaders in the right positions within an organisation. A second trend was to study leaders' behaviours as a means to determine what successful leaders do, rather than how they look to others. Researchers who followed this approach, studied leaders in the context of their organisations trying to identify the behaviours that led to success and to increase the organisational efficiency and effectiveness. Thirdly, contingency theories tried to determine the best way to lead by the interaction between

the leader's traits, actions or behaviours, and the situation in which the leader exists. Experts who followed this line of research assumed that the effects of one variable on leadership are contingent on other variables. This concept opened the possibility that leadership could be different in every situation. It also suggests an important idea: there are many appropriate styles of leadership.

A more contemporary approach to leadership is to focus on the organisational culture. The effectiveness of a leader will depend on the clear and correct identification of issues relating to the culture of the organisation. For example, one of the most important of these issues is change; leaders should be able to adapt to change and to guide the whole process. Throughout this paper, we will try to present, in a concise manner, what is understood by leadership from different points of view, the main ways it has been defined and its main components.

MANAGERS VERSUS LEADERS

Koontz, and Wehrich (1991) and Robbins (1994) state that we have to differentiate between managers and leaders. Not every manager is a leader and not every leader is a manager. You may find leaders in totally unorganized groups but managers only exist in organisations formally structured. Managers are appointed and as Robbins (1994) states

They have legitimate power that allows them to reward and punish. Their ability to influence is founded upon the formal authority inherent in their positions. In contrast, leaders may either be appointed or emerge from within a group. Leaders can influence others to perform beyond the actions dictated by formal authority. (p. 495)

As one can see, this is a very important distinction that will help to determine the concept by providing meaningful analytical and methodical advantages.

We are certain that we all know managers or directors who are not leaders and this will certainly be a handicap or disadvantage for them. Ideally, all managers should be leaders as leadership is one of the most important aspects of management. The ability to guide effectively is one of the key elements to becoming a successful manager. Managers who are leaders use all their functions and potentials to achieve the organisational goals through a wise combination of human and material resources. A clear role and a reasonable degree of authority that supports the managers' actions will facilitate their leadership and the process of achieving the goals of the institutions they belong to.

There is a close relationship between leaders and followers. In other words, what makes someone a leader is the willingness others have to follow him or her. Managers, who want to be leaders, should be seen by their subordinates as a means to achieve personal objectives and to satisfy individual needs. Leaders have to know what people want and why they act in a certain way. As a result, there is a close relationship between leadership and motivation. Managers ought to be able not only to answer to their employees' motivation

properly but also to control and modify undesired behaviours through the organisational climate they help to create and develop.

On the other hand, what happens with natural leaders, should they all hold managerial positions? Not necessarily, because they may lack other knowledge and skills that are essential to becoming a manager. Having a certain degree of influence on others does not account for the fact that you can also plan, organize and control. In our opinion, leaders should always be identified and motivated to become allies and to work in alignment with the organisational goals. In most cases, these leaders can be trained to take on new responsibilities within your organisation.

To summarise, being a manager does not necessarily mean being a leader. Understanding both concepts as related but yet separate will help our analysis and the methodical approach the present paper follows.

SOME THEORETICAL BACKGROUND

Much has been written about leadership through the years. It would be impossible to provide all possible antecedents, so we have selected those that we believe are more relevant and influential as a basis for this topic.

Max Weber's contribution to the study of leadership

Weber (1979) makes a significant contribution by defining three pure types of legitimate domination: legal, traditional and charismatic. Each of these types generates a different kind of leadership based on different values.

The charismatic leader, for instance, bases his power on the affective link he establishes with people who appreciate the leader's skills, heroism, intellectual capacity or oratory. The source of the leader's domination is a sort of personal devotion followers develop. According to Weber (1979), the purest type of charismatic leader is the prophet, the warrior hero and the great demagogue. These leaders base their domination on communication with their community of followers. The one in command is the 'chief'; those who obey are the 'apostles'. The latter follow their chief just because of their exceptional qualities, not due to a given function or a traditional dignity. As long as the leader maintains attractive qualities, his charisma will prevail; should his skills or fascination decay, the leader will become obsolete.

The traditional domination works differently. Its leaders obtain their power because people believe their orders are sanctified and holy and that lordly powers have always existed. Under this scheme, the leaders are 'lords', and those who obey are the 'servants'. The leader is followed due to his dignity, sanctified by tradition.

Weber (1979) states that modern times have introduced a more rational type of domination, the legal one. It is based on the idea that any right can be created and modified through statutes. The dominant leaders are either elected or appointed, and their positions

constitute a 'service' for a given period. In this case, the followers or subordinates are called 'citizens'. They obey their leaders due to a regulation that states whom to follow and to what extent.

Weber (1979) proposes a professional leader. One who bases his power on the right given by law, norms and regulations. This proposal is the one we should expect the world of business and enterprises to adopt.

As seen, leadership can be found in all aspects of social life, in family relations, at school, formal organisations, in informal groups, among politicians, in their political parties, in public institutions, social clubs and charity organisations, to name a few. Consequently, it is possible to talk about national leaders, great executives and heads of sections, family leaders or people who lead social activities such as parties or meetings. Weber (1979) talks about great men, history makers who conduct nations. Due to the nature of our studies, we will focus on executives and leaders within the organisations.

At this stage, it is valid to ask whether leaders are born or made. Following Weber's (1979) ideas, we could affirm that charismatic and traditional leaders are born, while lawful leaders are made. Remember that Weber proposes a professional leader; consequently, that is a learnt and acquired condition. This very last idea raises a new question, is education an efficient means to form leaders? Many suggest that a leader is born with the quality to be one, while others insist that through education society can get the leaders needed. Despite the position you may adopt, it is impossible to deny that education is a means to progress. Hegel (1985) affirms that a man is what he should be through education, through discipline. Education will take a man out of his animal state to make him more rational and thus freer. Not every educated man is a leader. Hegel (1985) states that leaders are only those who can learn and comprehend the universal spirit.

David Casares' contribution to the study of leadership

Casares (1994) takes a more eclectic position as far as leaders are concerned. He suggests that leaders are born but that they also learn. Leaders have to inherit some skills related to the degree where they will exercise their leadership; however, leaders also learn because they develop their skills through experiences and circumstances.

What is a leader expected to do? In management, a leader has to guide a group towards the desired goals and objectives. The leader's ability to move people is based upon two main variables: (i) to know how to motivate, promote, orientate, negotiate and relate with different people, and (ii) to define tasks, propose goals and achieve them. Failure in any of these two variables would weaken productivity as goals would not be fully achieved and a strong and harmonious team would not be formed.

The concept of leadership we have been trying to develop may be defined as the act of exercising an influence on others. This concept also includes attitudes, behaviours and skills to guide, orient, motivate, integrate, and enhance personal and group performance. A

sound means to achieve the goals and to promote the personal development of followers.

THE LEADER-FOLLOWER RELATIONSHIP

A leader needs a group, and a group needs a leader. Leadership is a social phenomenon of interrelation and exchange based upon the needs of the group. Ideally, the style of leadership has to match the characteristics, culture and dynamism of the group.

Leadership conveys a dual relationship that involves the leader and his followers. The leader influences the group as the group influences the leader. Gardner (1995) warns us by saying that the followers are not as passive and submissive as they seem and that the leader is not as powerful as it may seem. This notion is quite reasonable since the leader bases his power on his followers, who will remain faithful as long as the leader can satisfy their needs and claims. In other words, followers do not give their trust to their leaders but lend it.

This last idea allows us to infer that in a given context and group someone would make a good leader, while the same person, in another context, would be a less effective and vital leader. Both leader and group are well aware of their reciprocal influence, so they exercise it to obtain the best of each other.

Gardner (1995) holds that leadership is the accomplishment of group purpose, which is furthered not only by efficient leaders but also by innovators, entrepreneurs and thinkers; by the question of value, social cohesion and the availability of resources. Gardner thinks of leadership as a broader phenomenon and challenges the idea that leadership exists within a single appointed person and situation. He suggests that leadership is the process of moving towards and achieving a group goal, not necessarily because of the work of a gifted leader but because of the work of multiple members of the group. Leadership requires someone who establishes directions and helps to move the group forward, while it also needs the contributions of the thinkers and doers, access to the right resources and the social composition of the group.

The leader-follower relationship has not only a social dimension but also a psychological one. Followers tend to overestimate the power of their leaders, and they endorse all their expectations. The group needs to know that their leader is one of them who also understands them. Nevertheless, the leader is at the same time different, far away from the group, he does not share the group's bounds and fears; he can face struggles that are impossible for the group to fight by themselves.

Within big or complex organisations, people demand some shared leadership where all find representation. Apart from being the head of the whole organisation, people expect leaders in all areas to form a net or leadership structure that crosses all the organisation. In such cases, loyalty will tend to be with their immediate leader, not with the one representing the institution as a whole.

The leader-follower relationship within an organisation is so vital that by analysing it you can determine the strength and weaknesses of the leadership. Casares (1994) identifies four symptoms of leadership disintegration: (i) too many discussions and interpersonal conflicts, (ii) submissiveness and passivity to support either the group or its head, (iii) individual or subgroups that get isolated from the rest of the group, and (iv) members who form subgroups to plot against the common efforts of the whole group. These symptoms arise when the leader cannot conciliate interests and unify the group towards the established goals. Do not forget that conflicts among human beings will always exist regardless of the leaders they may have.

Kelly (1993) holds a unique position regarding the leader-follower relationship, which is worth considering. He bases his point of view on three facts: (i) leaders contribute up to 20% to achieve success within an organisation, (ii) the followers are crucial for the other 80%, (iii) people, regardless of their degrees and salaries, spend more time working as followers than as leaders. That is to say, most of us spend more time reporting to our bosses than listening to our subordinates' reports. According to these three facts, Kelly centres this dual relationship on the followers. He establishes six different types of followers.

The apprentice. The way followers take who want to become leaders someday. They understand the need to learn the business and to pay for their dues. They expect to earn their superiors and mates' trust by showing their value as followers. Apprentices accept and believe in the value of a job well done. They also study leadership from followers' point of view, improve their techniques, teamwork, and self-direction.

The disciple. This concept relates to the religious and philosophical world but with a significant influence on leaders and followers. The word 'disciple' comes from the Greek language, and its original meaning was "one who receives teachings from a master". Disciples accept the guidance of someone wiser than themselves. The master transfers a set of knowledge to his disciple to facilitate his intellectual development. Within any organisation, followers who are disciples play a crucial role. They are a valuable means to acquire and spread organisational knowledge and culture. They can represent the leader's messages to others.

The pupil. The main difference between apprentice and pupil is that the former seeks technical mastery, while the latter looks for personal maturity. The pupil type of follower goes after a leader searching for personal benefit. Pupils do not necessarily want to be leaders the most of them would even reject promotion. They just want to improve, become followers to change, and obtain personal maturity. The organisation needs to relate its pupils to adequate leaders. These leaders who act as 'mentors' should have excellent interpersonal skills, solid technical knowledge and willingness to share their capacities with others. A well-conducted mentor-pupil relationship can be something very convenient for the organisation.

The comrade. There are times in a follower's life that belonging to a given community determines his activities. His reasons to become a follower have nothing to do with future

professional projects, personal growth or intellectual development. His motives are related to the intimacy and social support that appear when people develop close links.

Comradeship establishes on enterprises that require the talent and the effort of more than a person. Comradeship is helpful to fight stress and to get mutual reinforcement. Comrades look after each other, learn to share, develop goodwill towards the group and believe in survival. Belonging to a group provides you with a high degree of psychological intimacy. Comrades prefer staying in a group to seeking personal glory. They will use every possible means to help their fellows to succeed.

Leaders can use this desire to belong to a given group or institution to promote organisational goals. Followers who have this kind of motivation are great team players. One should appoint them to projects where team cohesion and morale are crucial. On the other hand, these kinds of followers would feel uncomfortable if one assigns them to individual tasks where they have to compete with other individuals.

The loyalist. Some people follow the leader because of personal loyalty. This loyalty is the product of the emotional commitment a follower feels for his leader. Unlike comradeship, this is a relationship between two people: the leader and the follower. Unlike the mentor-pupil relationship, it has nothing to do with acquiring maturity. Instead, it is a voluntary commitment one cannot alter from the outside. Just the leader or the follower can put an end to it.

Leaders who can develop such a relationship are fortunate. Followers willing to do anything to accomplish the leader's interests should have a positive impact on results. Furthermore, the leader can trust them with duties where confidentiality and perseverance are essential. They can also become a valuable source of information, especially about the lower levels of the organisation where sometimes leaders do not go. It is vital not to betray their trust. This idea means keeping the followers well informed and not doing anything that may cause them to doubt your adherence to their loyalty.

The dreamer. Some followers are fully committed to their dream and not to a given leader. They do not care to be either leaders or followers as long as they achieve their goals. Dreamers may follow a leader not because of what he is but because he represents an ideal or cause. They are more interested in the message than in the leader. The dream is their driving force.

Leaders who want to have a high degree of influence over this kind of followers need to integrate the follower's objectives within the organisational goals. They must be in perfect alignment. Whenever the leader asks them to perform certain tasks, some explanation about how these duties relate to the organisational goals is advisable.

In general terms, Kelly (1995) has a pretty poor vision of leadership in the business world in the United States. According to his surveys, two out of every five directors do not have leadership skills. Only one in every seven leaders is considered an example worth following, less than half of all the leaders can inspire trust and confidence in their followers,

and up to 40% of the leaders have ego problems. That is to say, they need to show up, they feel threatened by talented subordinates, they need to feel important, and they do not like to share.

More significant than Kelly's (1995) statistics, which have merely an anecdotic value, are the suggestions he offers to improve leadership. Once again, he takes the point of view of the followers' perception concerning leadership. He recommends to:

- *accept exemplary followers as partners and co-creators.* Followers do not want their leaders to decide for them. They want leaders who regard them as partners of a shared enterprise. Partners work together, share the power and rewards, contribute to success and share information
- *to create a joint vision and mission.* Rather than selling the followers the leader's vision, ask them to take part in the process of determining the final objectives. As partners, the followers will help to build a shared vision. Consequently, the chances to be successful will increase significantly. To do so, the leader may present a provisional model to which the followers may react, modifying and developing it
- *share risks but also rewards.* Whenever a task is completed successfully, everyone should be rewarded in the same way. When facing failure, everyone should accept and carry some amount of sacrifice and responsibility. Nothing discourages followers more than seeing their leaders getting personal benefits at their expense. This situation happens when followers have to bear all the responsibility but do not receive a share of the earnings. Something similar happens when facing trouble, and the leader has well-protected whilst the followers bear the entire burden. Followers prefer leaders who step forward in times of difficulty, facing their responsibility and sharing it with their subordinates
- *show the value the leader adds to the followers' productivity.* Traditionally, the leader was an expert in the follower's job, and he also approved and rewarded quality work. From the point of view of the follower, both functions are unnecessary. In many organisations, the follower knows how to do the job better than the leader (especially in specific technical jobs), and the follower is not searching for the leader's approval. Moreover, rewards are closely related to concrete and measurable goals related to clients and benefits. Consequently, what can the leader do to achieve his followers' support, to add value to his followers? From the followers' perspective, a leader will be a good one when he creates environments where the follower can prosper and when the leader becomes less of a hero and more of a hero maker
- *create environments where good followers can prosper.* This case can take different forms depending on the work context of every organisation. Some activities that may help the leader to achieve this goal are:
 - to transmit the group's ideas to the top management and to obtain the necessary resources for their project

- to remove obstacles that complicate the group's productivity
 - to protect the followers from excessive bureaucratic paperwork
 - to filter unnecessary demands
 - to support the followers' self-guidance and self-direction
 - to make followers take part in important decisions, especially in those which affect them directly
 - to promote open and efficient communication
 - to organise meetings where followers can share ideas, projects and experiences
 - to help followers to organise groups providing various opportunities to meet
 - to help groups with problems to overcome their difficulties using the leader's interpersonal skills, and
 - to plan the strategies of the department, asking every member to participate
- *be less of a hero and more of a hero maker.* Some leaders need to be heroes; others need to make heroes. The former focus on them and hold all the power. Besides, they try to make the most out of their followers' contributions for their benefit. On the other hand, the latter know that the basis upon which the whole organisation is sustained is the good followers. Power, vision and success depend on these followers who can ensure the continuity of the system even when the leader is absent. Exceptional followers certainly prefer hero makers to heroes. Hero makers give their followers crucial and challenging work to do. They express admiration for a job well done and listen to their followers when planning the most critical activities. Hero makers should be sensitive to the dreams their followers have and should try to integrate those dreams into the goals and objectives of the organisation.

The first step in this process is to ask followers about personal objectives, and how one can help them to achieve them. Then you have to use every possible opportunity to combine those personal goals with organisational needs. Use all the contacts and influence you have to help your followers. If you succeed in helping them to achieve their dreams, you will become a hero maker.

Hero makers never forget to acknowledge in public all their followers' achievements. They know when to lead and when to follow. Hero makers are flexible as they know when to guide and when they are not needed. Sometimes the technical knowledge a follower may have will make him the most appropriate person to lead the group in certain activities, or for a given time.

These suggestions may guide the leader during the process of achieving the organisational goals while gaining the respect and admiration of all the followers.

POWER AND LEADERSHIP

One can analyse the leader-follower relationship from the point of view of the follower, a sociological perspective, and a psychological approach. Historically, the leader has been the strongest. Nowadays, this strength is not physical anymore since the leader controls through information, knowledge, technology and economic power, to name just a few control elements. At present, power is having the monopoly on the legitimate use of arms, influencing others through information, knowledge and technology to impose an individual or group's will over others. Despite this reality, leadership within the organisations should be defined as an individual's capacity to influence others within a power structure the same organisation provides. We have to keep in mind that the leader who interests us works for an enterprise holding a position in the organisational chart. The leader exercises power received from a group's consensus or by the decree of a board of directors. This power allows the leader to reward or penalise others in a legitimate way, as supported by the organisational structure itself.

As already mentioned, within the organisational structure some people have power, but they are not leaders. They are mere directors who obtain their power from the hierarchical structure where they are situated. This case reflects why all directors must be leaders and not just directors. It is clear that every leader requires power so that his great ideas and projects can become realities; it is also clear that a balanced combination between power and leadership is a sound option for the organisation.

The organisational structure is a source of power for the leader, but it can also become a source of restriction. A structure that is either too big or too rigid, formed by many levels, areas and departments, becomes complex to handle. The organisational structure can be a powerful change tool as it can be an enormous obstacle to change. Deming (1989) strongly recommends analysing and redefining the organisational structure regularly. ; especially procedure flows and processes through which success or failure occurs. One should also be attentive to productive and ineffective habits and behaviours.

Another crucial element that either strengthens or weakens a leader is communication. Communication exercises a strong influence on public opinion which –if well managed- can be an immense source of power for the leader. Every good leader must handle the group's opinions, which change through time. Not being able to control this aspect would doom the leader to failure. This fact explains why nowadays, expert enterprises search the public opinion through polls trying to determine, for example, who is going to win a given election. Enterprises conduct surveys to diagnose the organisational climate, to know the personnel's feelings, attitudes, thoughts and interpersonal relations regarding the group and the leader.

It is complex to state the most influential power sources since it will depend on the leader, the group and the context. Yet, one can affirm that the more sources the leader controls, the more powerful he will be. Access to knowledge, information and technology

does not constitute a source of power by itself. One need to count on a line of command to make good use of it. Great men throughout history have used three of these elements, and they all have to be used by executives within the enterprise. To illustrate this point, a finance manager who wants to move the capital from one country to another needs to know the markets, must have reliable information, and require the necessary technology to do it.

APPROACHES TO THE STUDY OF LEADERSHIP

Authors and researchers have constantly studied leadership throughout the history of management. They have followed three main approaches for this purpose. The first one considers leadership as the result of a combination of traits and characteristics the leader has. The second approach studies personal actions and behaviours related to leadership. The last one, known as the situational approach, states that the conditions that make a leader efficient will depend on each particular context and situation.

The first approach tried to find traits leaders had in common. Some studies even suggested that leaders were tall, brilliant, extroverted and self-confident. Once again, history demonstrated that there are leaders who are short, introverted and insecure too. Most of the studies that followed this approach realised that leadership depends on how appropriate the leader's traits are to certain situations.

When it became evident to researchers that not all leaders had traits in common, they turned their eyes to the leaders' behaviours and actions. Investigators tried to determine how leaders delegate tasks, communicate, carried out their duties and motivated their groups, among other aspects. One of the main conclusions one could obtain was, that such behaviours could be learnt, so "schools for leaders" emerged. Unfortunately, things were not that easy because experience soon proved that these same leaders could work well in one group but not in others. This situation developed a new focus of attention: the function's leaders must have and the leadership style they should assume. The group a leader was to conduct also became a significant concern.

The managerial grid

When taking the group into account, researchers realised that the leader should perform two essential functions to get a group to function well. Firstly, to carry out activities. This step allows the group to perform the tasks properly. Besides, the leader should carry out some activities to keep the group working as a team. Research also showed that some leaders emphasise one function over the other. Blake and Mouton (1985) developed a managerial grid to identify the type of leadership a manager was exercising within a given group. This managerial grid relates the interest of the people to the interest in production.

According to the managerial grid, managers should focus on individuals and duties, sustaining a harmonious balance of the two. However, not all managers achieve

this ideal situation. They usually range from exercising authority (i.e. the director takes all the decisions and informs them) to provide subordinates with a sound degree of freedom (the manager allows the team to function freely within some given limits). The manager should select the type of leadership he will exercise, and to take this decision, he needs to know the characteristics of the group he is going to work with. Once his subordinates have acquired enough knowledge, experience and responsibility, the leader will choose a more subordinate-centred kind of leadership.

In Hampton's (1989) opinion, Blake and Mouton's (1985) managerial grid adheres to ten permanent main principles about human behaviour which influence efficient leadership. Knowing them can be helpful as a reference source to enlarge our knowledge on the subject.

1. Carrying out activities in a participative way generates motivation and represents strong managerial support to human activity and productivity.
2. Open communication is the key to sharing responsibility.
3. Accepting others as people who can achieve levels of high excellence favours trust and respect.
4. Sharing participation when solving problems and taking decisions encourages participation, active compromise, productivity and creative thinking.
5. Conflicts are solved facing the causes directly, using knowledge and agreement as a base for cooperative efforts.
6. Mutual agreement is the most solid foundation of supervision.
7. An efficient boss-subordinate relationship improves synergy.
8. Objectives should conduct management.
9. The members of an organisation who cooperate are interdependent.
10. Learning in the work environment is achieved through positive criticism and feedback.

The way the leader applies these principles allows adapting to several situations. Theoretically, a good leader always reaches a balance between being concerned for his employees and being concerned for production. The leader does not decrease the interests and efforts to support followers and changes strategy whenever needed to strengthen the leadership. In addition, he does not abandon any efforts oriented to results and production under any circumstances.

The contingency approach

Despite numerous contributions to the understanding of leadership, the studies about traits and behaviours were not enough. As we have seen, there are no common traits to all leaders, and there are no leadership styles adequate for every situation. As a result, researchers devoted their efforts to identify the factors that influenced a leader's

efficiency. Studies have found that the leader's personality, experience, and expectation have an impact on efficiency. In addition, the leader's boss's expectations and behaviour and the characteristics, expectations and behaviour of the leader's subordinates also played a crucial part in the leader's efficiency. Other important factors were the type of task to perform, the behaviour of colleagues, and the organisational culture and policies. All these factors influence the leader and, at the same time, the manager impacts them.

This new conception changed the focus of investigators who centre their concern on identifying the most significant factors under certain circumstances to predict the most efficient leadership style for diverse situations. As a result, many contingency approaches appeared emphasising one or other factors.

The third leadership approach is known as the situational theory. It states that the most efficient leadership style varies according to the subordinates' maturity. By maturity, we understand the desire for accomplishment, responsibility, skills and experience concerning a task to be developed. This approach suggests that the manager develops the subordinates' potentials, increases their self-reliance, and helps them to learn. As they are improving, the leader reduces the level of direct support. This fact implies that the leadership style will change as the group evolves.

The three approaches I have referred to (traits, behaviour and situational) are not the only existing ones; yet, they are the most well-known and representative within the field of management. They help us to analyse how the study and concept of leadership have evolved through time.

CONCLUSION

Throughout this chapter, we have explored the main concepts and ideas regarding leadership in a vast and general manner. Most of the contributions revised lead us to understand that organisations are highly complex entities to run as they function on a hierarchical basis. This situation implies assuming different leadership roles that may face conflict. Such is the case when leaders want to meet the leadership and managerial expectations simultaneously. As seen, both concepts are related but differ in notion.

Management focuses its interest on the correct functioning of the system. A manager makes it possible to use and follow procedures and pre-established structures, to get the organisation to achieve its goals. In addition, a manager also helps to maintain the organisation, its correct functioning and controls all the existing processes. Leaders also initiate changes within the organisation. Changes may relate to objectives or to the ways to achieve them. Leaders act as agents of change to break the current state of affairs. They affect the desired goals achievement process positively. Besides, leaders impact the performance of their organisations. Consequently, one must be aware of the relevance of their role to determine the organisational objectives and the procedures to attain them.

We hope this work has shed light on the role and importance of leadership within any organisation.

REFERENCES

- Blake, R. & Mouton, J. (1985). *La Rejilla Gerencial III*, México: McGraw Hill.
- Casares, D. (1994). *Liderazgo. Capacidad para Dirigir*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis*, Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Gardner, H. (1995). *Mentes Líderes*, Barcelona: Paidós.
- Hampton, D. (1989). *Administración*, México: McGraw Hill.
- Hegel, G. (1985). *Lecciones Sobre la Filosofía de la Historia Universal*, Madrid: Alianza Universidad.
- Kelly, R. (1993): *Líderes y Seguidores*, México: McGraw Hill.
- Koontz, H. & Wehrich, H. (1991). *Elementos de Administración*, México: McGraw Hill.
- Riquelme, L. (2001). *Liderazgo, Programa de Magíster en Educación*, Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Robbins, S. (1994). *Management*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Weber, M. (1979). *Economía y Sociedad*, México: Fondo de Cultura Económica.

CAPÍTULO 4

APLICABILIDADE DE MODELO DE NEGÓCIOS EM INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA PARA SUA AUTOSSUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO EM INCUBADORAS PORTUGUESAS

Data de aceite: 01/09/2021

Data de submissão: 09/06/2021

Antonio Lobosco

Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza – Fatec Mauá
São Paulo – SP
<http://lattes.cnpq.br/4877780587436783>

Emerson Antonio Maccari

Universidade Nove de Julho
São Paulo – SP
<http://lattes.cnpq.br/1320281388219996>

Priscila Rezende da Costa

Universidade Nove de Julho
São Paulo – SP
<http://lattes.cnpq.br/5631049543029993>

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Universidade de São Paulo
São Paulo – SP
<http://lattes.cnpq.br/0660867439138362>

RESUMO: Incubadoras de empresas podem ser estratégicos mecanismos para os processos de inovação e desenvolvimento econômico de países, estados, municípios e empresas. Houve ao longo da primeira década de 2000 um crescimento no número de incubadoras de empresas no Brasil, porém, na segunda década, verificou-se queda nestes números, diversas encerraram suas atividades e muitas vêm enfrentando dificuldades financeiras. Em relação às incubadoras de base tecnológica (IEBT's),

estudos questionam sobre a efetividade do seu modelo de gestão e processo de incubação. O objetivo deste trabalho é propor um modelo de negócios para IEBT's que contribua para sua autossustentabilidade com base nas experiências de incubadoras portuguesas. Metodologia empregada qualitativa, utilizando estudos de casos múltiplos em incubadoras de empresas portuguesas. Propõe-se a utilização do Modelo de Negócios para IEBTs - MONIBTEC, elaborado com base no CANVAS (OSTERWALDER; PIGNEUR; 2011) adaptados à realidade das IEBT's brasileiras. Suas variáveis foram aferidas e elaboradas junto aos gestores de incubadoras envolvidos no processo de incubação. Principais conclusões: sugere-se que uma IEBT ao criar e estruturar seu modelo de negócios analise o perfil empreendedor da região para alinhar suas atividades ao seu público; possuir uma equipe de gestão profissionalizada e menos paternalista; rever sua estrutura de custos, identificar formas de participação societária junto aos incubados e identificar novas formas de apoio aos empreendedores.

PALAVRAS-CHAVE: Incubadoras de empresas; Incubadoras de empresas de base tecnológica; Modelo de negócios para incubadoras de empresas de base tecnológica.

APPLICABILITY OF A BUSINESS MODEL IN TECHNOLOGY-BASED BUSINESS INCUBATORS FOR THEIR SELF-SUSTAINABILITY: A STUDY IN PORTUGUESE INCUBATORS

ABSTRACT: Business incubators can be

mechanisms for strategic innovation processes and economic development of countries, states, municipal areas and companies. There was throughout the 2000s an increase in the number of business incubators in Brazil, however, in the second decade, there was drop in these numbers, many closed down, and many are facing financial difficulties. Regarding the technological basis incubators, studies have questioned the effectiveness of their management model and incubation process. The purpose of this study is to propose a business model for technological basis incubators, which contributes to their self-sustainability based on the experiences of Portuguese incubators. Qualitative methodology was used, and also use of multiple case studies in Portuguese business incubators. It is proposed the Business Model for Technological Basis Incubator - MONIBTEC, prepared based on CANVAS (OSTERWALDER; PIGNEUR;2011), adapted to the reality of Brazilian IEBT's. Their variables were measured and elaborated by the actors directly involved with the process of company incubation, incubators managers. Main conclusions: it is suggested that a IEBT to create and structure your business model analysis of the entrepreneurial profile of the region to align their activities to their audience, has a management team professionalized and less paternalistic; review its cost structure; identify forms of equity interest and incubated together to identify new ways to support entrepreneurs.

KEYWORDS: Business incubators; Technological basis business incubators; Business model for technological basis business incubators.

1 | INTRODUÇÃO

A ascensão e o nível de desenvolvimento econômico de uma nação podem ser avaliados pela eficiência com que são produzidos bens e serviços que são absorvidos e elevam a qualidade de vida e bem estar da população. As principais responsáveis para que isso ocorra são as empresas, porém, para que elas surjam e se tornem competitivas, o panorama nacional tem um papel central (SANTOS, 1987, p.1; MORAIS *et al.*, 2006; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p.36).

O Estado assume papel fundamental para fomentar a geração de ciência e tecnologia e estimular a transferência e difusão de inovações tecnológicas que resultem em benefícios sociais. Uma forma concreta de acelerar esta transferência de tecnologia é estimulando a criação e o desenvolvimento de empresas de tecnologia avançada ou como são chamadas empresas de base tecnológica (SANTOS *et al.* 1987, p.9; SANTOS, 2004, 2005; GRIMALDI; GRANDI, 2005; MORAIS *et al.*; 2006, p. 9; BERTÉ *et al.*,2008; HISRICH *et al.* 2009). O Estado brasileiro vem realizando investimentos e criando mecanismos para apoiar a criação de empresas de base tecnológica, um destes mecanismos são as Incubadoras de Empresas – I.E., principalmente as Incubadoras de Base Tecnológica – IEBT's que são a maioria no país, segundo dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - Anprotec (2012).

Morais *et al.* (2006) citam que a existência de ativos tangíveis e intangíveis necessários para a existência do empreendedorismo precisam de uma estrutura catalisadora que promova a interação entre os principais agentes transformadores e

provedores do conhecimento, recursos físicos e financeiros, mecanismos eficientes para obtenção de informações, transferência de tecnologias e comercialização de produtos e serviços com alto valor agregado. Os Parques Científicos e Tecnológicos – PCT’s – e as I.E. são importantes instrumentos para o desenvolvimento do empreendedorismo regional e para a criação, desenvolvimento e maturidade de empresas, principalmente as de cunho tecnológicos.

Devido a importância das I.E., esta pesquisa visou analisar de forma mais aprofundada estes locais destinados ao desenvolvimento do empreendedorismo. Como alvo desta pesquisa, as I.E. que fizeram parte da análise são oriundas de Portugal, pretendeu-se compreender os habitats de inovação daquele país, mais precisamente, como estruturaram-se os modelos de negócios destas instituições e contribuir para o estudo e aprimoramento das IEBT’s brasileiras.

A justificativa para a escolha de Portugal como foco desta pesquisa residiu no seguinte aspecto, uma de suas I.E., a IPN Incubadora pertencente ao Instituto Pedro Nunes, fora agraciada em 2010 com o prêmio de melhor incubadora do mundo e segundo lugar em 2011 no Concurso Internacional “*Best Science Based Incubator 2006-2011*” (THE TECHNOLOGY NETWORK, 2013). De forma adicional, buscou-se identificar mais três I.E. de destaque naquele país, com base em informações da Rede de Incubadoras da Região Centro – RIERC e IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P de Portugal, para compreender um pouco mais sobre os modelos de negócios e a realidade das I.E. portuguesas.

Ainda podemos destacar a escolha das I.E. de Portugal como alvo de estudo devido este país pertencer a União Européia, grupo formado por 28 países e um grande centro de desenvolvimento econômico e de empreendedorismo mundial (União Européia, 2015).

Ao redor do mundo houve um crescimento do número de incubadoras (RYZHONKOV; 2013), porém, no Brasil, pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2011), divulgadas pela ANPROTEC (2012) apontam que o número de I.E. reduziram, de 13 praças do tipo em 1993 saltou para mais de 400 em 2008, em 2012 contava 384 incubadoras em atividade (ANPROTEC, 2012). Sérgio Risola, diretor do Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia - CIETEC-SP, maior incubadora de empresas brasileira, em entrevista para o jornal O Estado de São Paulo (2013), aponta que São Paulo, já teve 75 praças dedicadas a apoiar negócios nascentes e este número caiu para 34.

Aliados aos dados brasileiros, estudos de Parsons (2002); Haims; Levine (2001, p. 28) demonstram que I.E. fecharam suas portas, também, no Reino Unido e nos Estados Unidos. No Reino Unido observaram um grande número de I.E. e incubados falidos em 2000. Já nos Estados Unidos muitas incubadoras têm reduzido drasticamente suas operações, “[...] em alguns casos em 90% ou mais”. Estes estudos demonstram que, provavelmente, o modelo de gestão de I.E. têm se mostrado ineficaz em alguns casos e tem muito a evoluir

em suas ações para garantir a sua eficiência. Destacam, ainda que, possivelmente seus modelos de gestão estejam ultrapassados. Suspeitas indicam que essas dificuldades estão relacionadas com a capacidade das incubadoras de empresas em gerar receitas para se autossustentarem.

O objetivo principal desta pesquisa é propor um modelo de negócios para IEBT's que contribuía para sua autossustentabilidade. Para atingir tal objetivo analisou-se como estão estruturados os modelos de negócios de quatro I.E. portuguesas identificando como elas se sustentam, bem como, identificando elementos que possam contribuir para o aprimoramento, e, porque não dizer, a criação de I.E. e IEBT's no Brasil.

Nesse contexto estabeleceu-se como diretriz a seguinte questão de pesquisa: “Como o modelo de negócios de uma incubadora de empresas de base tecnológica pode contribuir para a sua autossustentabilidade?”. A criação de um modelo de negócios orientado para a autossustentabilidade de IEBT's pode tornar seu processo de incubação mais efetivo e garantir sua sobrevivência.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Hackett e Dilts (2004, p. 57-58) citam que as incubadoras de empresas:

São espaços compartilhados que proporcionam às novas empresas recursos tecnológicos e organizacionais; sistemas que criam valor agregado; monitoramento e ajuda empresarial, com o objetivo de facilitar o sucesso dos novos empreendimentos, reduzindo ou eliminando o custo de potenciais falhas que se apresentam na criação do negócio e que são controladas no período de incubação. Os novos empreendimentos recebem apoio do Governo, comunidades locais e investidores privados, com o intuito de superar determinadas dificuldades iniciais, tendo uma perspectiva de sucesso.

Já para *The International Business Incubation Association (INBIA, 2016)*, associação com 26 anos de experiência em incubação de empresas e empreendedorismo, localizada em Ohio nos Estados Unidos, com 1900 membros aproximadamente, referenciada como a organização líder mundial neste segmento, parceira da ANPROTEC em 2001 para realizar, no Rio de Janeiro, a *1 World Conference on Business Incubation*, evento que consolidou definitivamente a vocação de cooperação internacional da ANPROTEC, aponta a seguinte definição para incubadoras de empresas em seu site:

Um processo dinâmico de desenvolvimento de negócios corporativos. As Incubadoras auxiliam jovens empresas, ajudando-as a sobreviver e crescer durante o período de inicialização quando elas estão mais vulneráveis. As Incubadoras fornecem assistência técnica de gestão, acesso a financiamentos, identificação dos fatores críticos do negócio e serviços de suporte técnico.

A ANPROTEC (2016), instituição que representa os interesses das incubadoras de empresas, parques tecnológicos e empreendimentos inovadores no Brasil, define incubadoras de empresas em seu site como:

[...] uma entidade que tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa.

O Programa Nacional de Incubadoras de Empresas (PNI) do MCT (2000, pg. 6) adotada o seguinte conceito para caracterizar uma incubadora de empresas:

É um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilidades e são descritos a seguir:

- Espaço físico individualizado, para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida;
- Espaço físico para uso compartilhado, tais como sala de reunião, auditórios, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais;
- Recursos humanos e serviços especializados que auxiliem as empresas incubadas em suas atividades, quais sejam, gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e Propriedade Intelectual, entre outros;
- Capacitação/Formação/Treinamento de empresários-empreendedores nos principais aspectos gerenciais, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, gestão da inovação tecnológica, engenharia de produção e Propriedade Intelectual;
- Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas.

O MCT (2000) e a ANPROTEC(2015) classificam as incubadoras em três tipos distintos dependendo do tipo de empreendimento que abriga:

- 1. Incubadora de empresas de base tecnológica:** Abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado;
- 2. Incubadora de empresas dos setores tradicionais:** Abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por

meio de um incremento em seu nível tecnológico. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias;

3. Incubadoras de empresas mistas: Abriga empresas dos dois tipos acima descritos.

Dados da ANPROTEC (2011) apresentados no gráfico 1 demonstram que as incubadoras no Brasil estão divididas da seguinte forma:

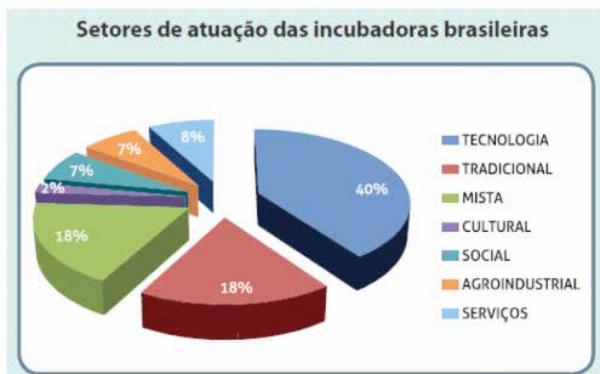


Gráfico 1- Setores de atuação das incubadoras brasileiras.

Fonte: ANPROTEC (2012, p. 5).

Observa-se no gráfico 1 que, 40% das incubadoras são do setor de tecnologia, seguidas pelas tradicionais e as mistas.

Os estudos da Anprotec (2012) apresentam o foco de atuação das incubadoras de empresas brasileiras:



Gráfico 2- Foco de atuação das incubadoras brasileiras.

Fonte: ANPROTEC (2012, p. 10).

Observa-se no gráfico 2, que 67% das I.E. nacionais citam ser ter foco tecnológico,

seguidas pelas tradicionais, eco solidárias e os demais tipos correspondem a apenas 5% destas instituições. Infere-se do gráfico 2 que a maioria das I.E. se dedicam as empresas de base tecnológica devido seu alto valor agregado e serem estratégicas para o desenvolvimento de uma região.

As EBTs são organizações com foco de atividade e diferencial competitivo, embasados na tecnologia de processos ou produtos, são organizações produtoras de bens e serviços comprometidas especialmente com o *design*, desenvolvimento e geração de produtos e processos de manufatura inovadora, por meio da aplicação sistemática de conhecimentos técnicos e científicos, além de contribuir com a formação de pessoal altamente qualificado. Essas empresas diferem das empresas tradicionais por necessitarem de maior rapidez quanto ao tempo de resposta às demandas de mercado e à concorrência, o que as força a ter agilidade e flexibilidade organizacional (ROTHWELL; DODGSON, 1991; SIMON, 2003; BERTÉ; ALMEIDA, 2006).

Em Portugal, a primeira I.E. surgiu em 1987, conhecida por Grupo Aitec, direcionada para as tecnologias de informação e comunicação. Caetano (2012) em seus estudos aponta para a existência de aproximadamente 50 I.E. em Portugal. Marques (2014) apresenta dados mais recentes sobre estas instituições e chega ao número de 56 centros de incubação no país.

RYZHONKOV (2013) apoiado em seus estudos sobre incubadoras ao redor do mundo e em dados da *The International Business Incubation Association- INBIA* (2012) aponta para algo em torno de 9000 I.E. no mundo em 2013, dados muito satisfatórios, apontando para um crescimento de aproximadamente 270% em 10 anos.

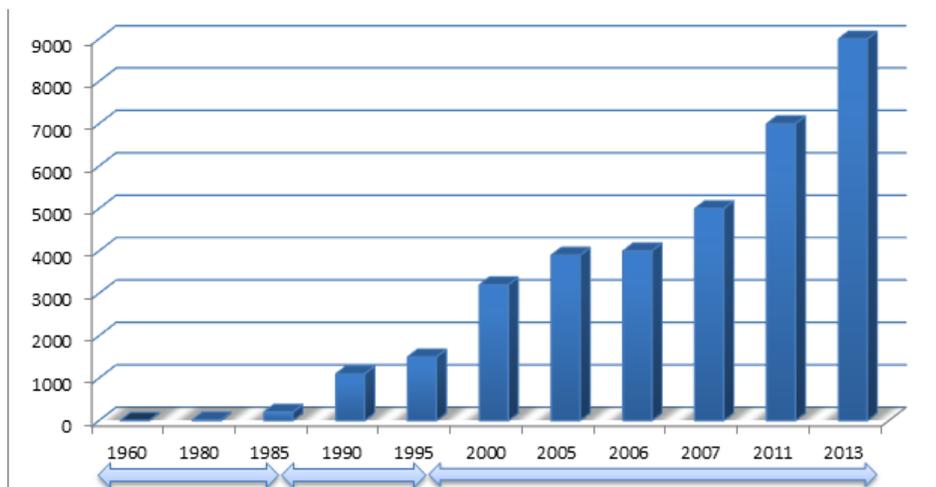


Gráfico 3- Número de Incubadoras de Empresas no mundo

Fonte: RYZHONKOV (2013).

No Brasil, a primeira I.E. surgiu em 1985 em São Carlos (Ministério da Ciência e tecnologia - MCT, 2000). Dados mais atuais, de acordo com a Anprotec (2012, P.6) e apresentados na tabela 1, apontam para a existência no país de 384 I.E. em atividade, 6273 empresas, 2640 incubadas, 1124 associadas e 2509 graduadas, deste total, 67% dizem possuir foco tecnológico e 72% das empresas têm vínculo formal com universidades ou centros de pesquisa.

	Totais para 384 incubadoras
Empresas incubadas	2.640
Empresas graduadas	2.509
Empresas associadas	1.124
Empregos nas empresas incubadas	16.394
Emprego nas empresas graduadas	29.205
Faturamento das empresas incubadas	R\$ 532.981.680,00
Faturamento das empresas graduadas	R\$ 4.094.949.476,92

Tabela 1 – Incubadoras em números – Brasil 2011.

Fonte: ANPROTEC (2012, p. 6).

As empresas graduadas faturaram em 2012 R\$ 4,1 bilhões de reais e geraram algo em torno de 29 mil empregos altamente qualificados, já as incubadas faturaram R\$ 533 milhões de reais e algo em torno de 16 mil empregos gerados.

2.1 O Processo de criação de incubadoras de empresas

O conteúdo geral de um programa incubação de empresas para ReINC (2001) e Jurkowitsch (2007) deve levar em conta no seu processo de criação e desenvolvimento uma série de fatores: finanças, tecnologia, gestão, planejamento da empresa, leis, infraestrutura, mercado/produtos e desenvolvimento da empresa.

Além dos aspectos citados, Bizzotto (2003) aponta que as incubadoras necessitam de parcerias e apoio institucional público e privado que auxiliarão no seu desenvolvimento. Para tanto, a elaboração de um planejamento que apresente de modo ordenado e coerente as idéias e reflexões dos promotores, com estudos e análises, acompanhados de dados quantitativos, contribuirá significativamente para dar credibilidade ao empreendimento que se quer implantar. Estes apoios serão fundamentais para a constituição e para a realização das seguintes etapas que envolvem a criação e consolidação de uma incubadora de empresas segundo o MCT (2000): **1-** Elaboração do estudo de viabilidade técnica e econômica – EVTE; **2-** Elaboração do plano de negócios; **3-** Infraestrutura da incubadora. Concessão de terreno ou de prédio, reformas e adaptações de prédios e construções; **4-** Equipe da incubadora; **5-** Serviços e facilidades oferecidos às empresas incubadas; **6-** Interação com instituições tecnológicas; **7-** Acesso ao crédito; **8-** Acesso a capital de risco;

9- Elaboração de políticas de apoio à inovação nas micro e pequenas empresas.

Um processo de incubação de empresas possui basicamente a seguinte sequência (MCT, 2000; LALKAKA, 2000; ARANHA *ET AL*, 2002; BIZZOTTO, 2003; SEBRAE-SP, 2010):



Figura 1 – Processo de incubação de empresas – Sequência lógica.

Fonte: Adaptado de Aranha *et al.* (2002, p. 76).

Para esta pesquisa a sequência de incubação apresentada na figura 1 foi adotada para a definição do Modelo de Negócios para Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica - MONIBTEC visando a autossustentabilidade destas organizações.

2.2 Modelo de Negócios: evolução e conceitos

A aplicação de modelo de negócios pode ser direcionado para todo tipo de negócio e organização (MAGRETTA, 2002; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010).

Orofino (2011) apresenta definições e componentes de modelos de negócios em ordem cronológica de 1998 até 2010, e ampliada até 2013 nesta pesquisa. Alguns dos mais citados pela literatura acadêmica nacional e internacional são apresentados no quadro 1:

Autor(es)	Conceito de Modelo de Negócio adotado pelo autor	Componentes de um Modelo de Negócio
Timmers (1998)	Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis, a descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas.	Fluxos de produtos, serviços e informações, descrição dos vários atores de negócios e seus papéis, a descrição dos benefícios para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas
Applegate (2001)	Descrição de um complexo negócio que possibilita o estudo de sua estrutura, do relacionamento entre os elementos estruturais, e de como ele responderá ao mundo real	Identifica três componentes: conceito do negócio, capacidades da organização e geração de valor para a organização e para os <i>stakeholders</i> .
Amit e Zott (2001)	Representação do conteúdo, estrutura e governança das transações organizacionais visando à identificação de oportunidades de negócio para criação de valor.	Conteúdo das operações; estrutura das operações e governança das transações.

Bovet e Martha (2001)	Definem como um novo formato organizacional caracterizado por um conjunto de empresas interdependentes que mantêm relações dinâmicas e bem específicas, denominadas, genericamente de “organizações em rede”.	Propõem que o modelo de negócio de uma empresa competitiva tem como base cinco elementos norteadores: proposta de valor, abrangência do negócio, obtenção do lucro, controle estratégico e execução.
Magretta (2002)	Define modelo de negócio como uma análise da cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.	Cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.
Chesbrough (2007)	Modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização para que ela alcance vantagens competitivas sustentáveis no mercado em que atua.	Identifica seis elementos: proposição de valor, segmento de mercado, cadeia de valor, estrutura de custos e receitas, <i>network</i> e estratégia competitiva.
Verstraete e Jouison (2007)	Modelo de negócios é a representação de como o valor é gerado, remunerado e compartilhado, devendo tornar-se um acordo entre todas as partes envolvidas.	Envolvem três eixos norteadores: A visão baseada em recursos (RBV), a teoria dos <i>stakeholders</i> e a teoria das convenções.
Zott e Amit (2009)	É a representação do conteúdo, estrutura e governança das transações concebidas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.	Explora quatro grandes dimensões e que o autor denomina como NICE: A) Novidade - Medidas inovadoras em conteúdo, estrutura e governança; B) Lock-In - Construir uma estrutura para reter <i>stakeholders</i> interessados no modelo de negócio, os clientes; C) Complementaridade – Criar novas atividades para gerar mais valor; D) Eficiência - Reorganizar as atividades para reduzir custos das transações.
Teece (2010)	Um modelo de negócio define como a empresa cria e agrega valor aos clientes e como converte os pagamentos recebidos em lucro.	Identifica seis elementos: clientes, tecnologia, mercado, receita, rede de valor e captura de valor.
Osterwalder; Pigneur (2011)	Modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.	Identificam nove conjunto de elementos: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais, estrutura de custo.

Quadro 1 - Conceitos de modelo de negócios em ordem cronológica 1999-2011.

Fonte: Adaptado de Orofino (2011, p.18-20)

O modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2011), identificado por CANVAS, descreve as bases para uma empresa criar, proporcionar e captar valor, ou também simplesmente a lógica com que uma empresa gera receita. Devido a sua profundidade e clareza foi utilizado como fundamento para formatação do modelo de negócios direcionado para a autossustentabilidade das I.E. alvo desta pesquisa para balizar a criação do MONIBTEC.

Este modelo possui nove componentes que cobrem quatro quadrantes: A-

Clientes: apresenta como a empresa mantém contato com seus clientes e qual o tipo de relacionamento que deseja estabelecer com os mesmos; B- **Oferta:** demonstra a proposição de valor para a organização e como esta oferece os seus produtos/serviços; C- **Infraestrutura:** este elemento apresenta as atividades, recursos e parcerias necessárias para prover a inovação do produto/serviço e o relacionamento com os clientes a fim de atender à proposição de valor; D- **Viabilidade Financeira:** demonstra o fluxo de receitas e evidencia como a empresa obtém retornos financeiros com inovação de produto/serviço, relacionado ao cliente e ao uso da infraestrutura organizacional.

2.3 Sustentabilidade Organizacional de Incubadoras de Empresas

Moçato-de-Oliveira e Sola (2013) citam que a sustentabilidade organizacional divide-se em três pilares principais: o pilar econômico, pilar ambiental e o pilar social. Estes pilares tem origem no *Triple Bottom Line*, proposto por Elkington (2001) com a finalidade de relacionar estes três pilares. Conhecida também como três Ps (*People, Planet and Profit*), procura valorizar aspectos como: lucro, desenvolvimento social e preservação ambiental.

De acordo com MCT (2000) e Cerne (2009), as incubadoras de empresas necessitam de recursos financeiros para cobrir os gastos necessários à manutenção das suas atividades de apoio a novas idéias e a novos empreendimentos, sejam eles oriundos de fontes governamentais ou privadas. Oliveira e Marques (2008) e Lahorgue (2008) citam que no Brasil a maioria das incubadoras de empresas é ligada formalmente ou informalmente a ambientes acadêmicos e são criadas e mantidas por universidades, institutos ou centros de pesquisa. Estas entidades são mantidas pelas suas próprias receitas provenientes da participação das empresas e dos empreendimentos abrigados e por recursos custeados por programas privados e, na sua maioria, governamentais de estímulo ao empreendedorismo para a viabilização dos projetos propostos.

Lahorgue (2008) destaca que, nas avaliações realizadas pelo CNPq e disponibilizadas em 2006, constatou-se a preocupação entre as incubadoras de empresas brasileiras quanto à sustentabilidade. Existe ainda no Brasil uma grande dependência das incubadoras de suas entidades gestoras para cobrirem seus custos operacionais, sua eliminação pode ser promovida pela autossuficiência. Para solucionar a questão da autossustentabilidade, as incubadoras têm desenvolvido diversas ações, embora ainda incipientes, relacionadas à criação de associações de empresas, cardápio de serviços, maior relacionamento com as empresas graduadas ou, ainda, à criação de “bancos” de consultores voluntários (LAHORGUE, 2008, p. 8).

A EURADA (1998) cita a necessidade de adoção de ferramentas gerenciais para o controle de custos dos serviços oferecidos pelas incubadoras de empresas como um pré-requisito para o seu sucesso. Stainsack (2003, p.66) aponta para a necessidade de identificação de todos os custos e despesas da incubadora projetados num orçamento anual. A incubadora deve apresentar uma estrutura de custos adequada e garantir receitas

suficientes para que ela possa atingir sua autossustentabilidade.

3 I METODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para atingir os objetivos da presente pesquisa optou-se por utilizar o método de pesquisa qualitativa do tipo exploratória (EISENHARDT; 1989; YIN; 2010). O método de estudo de casos que Eisenhardt (1989) explica ser uma metodologia de pesquisa que visa à compreensão da dinâmica do caso em estudo, foi o escolhido para balizar este trabalho.

Yin (2010, p.77) cita que os projetos de casos únicos ou de múltiplos casos são variantes de uma mesma estrutura metodológica, não existindo uma distinção ampla entre eles. A escolha pela sua utilização parte da decisão do pesquisador. O número correto de casos depende da diferença entre eles e da variação causada pelos fatores externos. Eisenhardt (1989) cita que este número está entre 4 e 10 casos. Para tanto, os casos foram selecionados cuidadosamente na direção de prever resultados que pudessem ser replicados de forma literal.

A escolha dos sujeitos da pesquisa, ou seja, os gestores das I.E. pesquisadas, foi feita de forma não probabilística e de forma intencional pelos pesquisadores, o padrão de seleção deu-se pela importância dessas incubadoras no contexto português e mundial e são apresentados a seguir:

Incubadoras de Empresas Portuguesas				
Incubadora	Nome do Entrevistado	Formação Acadêmica	Cargo	Tempo no Cargo em anos
Centro de Incubação e Desenvolvimento - CID	Pedro Rebordão Sampaio	Engenheiro Mecânico e Pós-graduação em Gestão de Empresas	Diretor de Produção, Promoção e Qualidade	9
Incubadora de Empresas Universidade de Aveiro – IEUA	Celso Guedes de Carvalho	Gestão de Marketing	Diretor geral	2
Incubadora Dom Dinis – IDD	Isabel Maria Rodrigues Marto	Gestão de Empresas	Diretora Executiva	5
Instituto Pedro Nunes – IPN Incubadora	Paulo Jorge Marques dos Santos	Economista	Diretor Executivo	12

Quadro 2 - Sujeitos sociais das incubadoras de empresas portuguesas pesquisadas.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

Observa-se no quadro 2 que, o gestor do Instituto Pedro Nunes - IPN Incubadora, Paulo Jorge Marques dos Santos, é o que há mais tempo ocupa o cargo de gestor de uma

I.E., doze anos, seguido pelo gestor do Centro de Incubação e Desenvolvimento (CID), Pedro Rebordão Sampaio, com nove anos na função.

A figura 2 apresenta a lógica da análise dos casos:



Figura 2 - Lógica da análise dos casos.

Fonte: Adaptado de Maccari (2008, p. 108).

As análises intracazos e intercazos destas incubadoras forneceram importantes subsídios para a construção do MONIBTEC, proposto por esta pesquisa. Para a referida pesquisa foi utilizado o método da entrevista semi-estruturada, individual e em profundidade (HAGUETTE; 1997, p.86). Estas entrevistas ocorreram em julho de 2013 no período de 10/07/2013 a 22/07/2013 *in-loco* pelos pesquisadores.

Miles e Huberman (1994) citam que, a análise de dados qualitativos em um estudo de múltiplos casos, exige a utilização de técnicas que facilitem a compreensão, síntese e o devido sumário dos resultados e sugerem a criação de uma meta-matriz que possibilite sintetizar e agrupar os dados em *clusters*. Os dados foram agrupados em clusters, conforme sugerem Miles e Huberman (1994) para sintetizar e agrupar os dados, e estão alinhados conforme o modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 16-17): 1- Segmentos de Clientes; 2- Proposta de Valor; 3- Canais; 4- Relacionamento com Clientes; 5- Fontes de Receita; 6- Recursos principais; 7- Atividades-Chave; 8- Parcerias principais

e 9- Estrutura de custo.

O questionário foi formatado tendo em vista à cobrir os nove componentes do Modelo de Negócios propostos por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 16-17) e embasado pela teoria à respeito do gerenciamento e estruturação de uma incubadora de empresas e é apresentado no Anexo 1.

4 I ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

As análises que se seguem expressam os principais elementos investigados nas incubadoras portuguesas e foram sedimentadas com base nos 9 *clusters* estudados e presentes no modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 16-17) os quais serão imprescindíveis para a criação do modelo de negócios direcionado às incubadoras de empresas base tecnológicas com foco na sustentabilidade dessas instituições para que possam desempenhar suas funções sem necessitar de aportes financeiros ou, até mesmo, doações de terceiros para condução de suas atividades e atingir seus objetivos organizacionais.

Dados relevantes sobre as I.E. pesquisadas em Portugal são apresentados a seguir:

1- IPN - Instituto Pedro Nunes: sua escolha deu-se por ter sido escolhida como a melhor incubadora do mundo em 2010 e segunda colocada em 2011, no Concurso Internacional “*Best Science Based Incubator 2006-2011*”, que ocorreu durante a 9ª (Novembro de 2011) e 10ª (Novembro de 2012) Conferência Anual sobre Boas Práticas em Incubadoras de Base Tecnológica, realizadas em Liverpool – Inglaterra e em Auckland – Nova Zelândia, respectivamente (*THE TECHNOLOGY NETWORK*, 2013).

2- Incubadora de Empresas Universidade de Aveiro – IEUA: a universidade possui o curso de empreendedorismo de base tecnológica (CEBT), que é realizado em parceria com a Universidade de Coimbra, Universidade da Beira Interior e Centro Empresarial do Centro e foi agraciado em 2009 com o 2º lugar na categoria **Promoção do Empreendedorismo** da fase portuguesa dos **Prêmios Europeus de Iniciativa Empresarial (European Enterprise Awards)** promovidos pela Comissão Europeia visando distinguir e premiar as iniciativas de destaque que apoiam o empreendedorismo a nível regional.

3- Incubadora Dom Dinis – IDD: é uma entidade de direito privado sem fins lucrativos, constituída em Julho de 2004 por iniciativa do Instituto Politécnico de Leiria, da Associação Empresarial da Região de Leiria e da Câmara Municipal de Leiria, com a colaboração do Instituto Pedro Nunes. Tem por objetivo promover o empreendedorismo, a inovação e as novas tecnologias e de contribuir para a criação de novos projetos empresariais.

4- Centro de Incubação e Desenvolvimento - CID: incubadora do Pólo Tecnológico de Lisboa - LISPOLIS. Associação para o Pólo Tecnológico de Lisboa é uma associação privada sem fins lucrativos constituída em 1991 com o objetivo de gerir

o Pólo Tecnológico de Lisboa (PTL), e criar condições para o sucesso das empresas aí instaladas. O LISPOLIS assegura a promoção e gestão do PTL, assegurando diretamente a gestão dos edifícios Centro de Incubação e Desenvolvimento (CID) e Edifício Empresarial 12, edifícios próprios, e também a gestão dos Edifícios Empresariais 3 e 4 e do Fórum Tecnológico, edifícios do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação de Portugal (IAPMEI).

Dentre as incubadoras de empresas portuguesas pesquisadas, a que possui o maior número de empresas incubadas é a **IPN Incubadora** ligada ao Instituto Pedro Nunes com 101 empresas. A incubadora que mais graduou empresas em todo seu período de atividade é o **Centro de Incubação e Desenvolvimento - CID - Incubadora do Pólo Tecnológico de Lisboa - LISPOLIS** com 220 empresas, esta é a I.E. mais antiga entre todas pesquisadas em Portugal. Estes números justificam-se devido estas I.E. estarem em grandes centros de Portugal, não serem ligadas única e exclusivamente a Universidades públicas ou privadas e pelo seu caráter mais agressivo na formação de negócios.

Vale ressaltar que todas as I.E. pesquisadas são organizações de direito privado sem fins lucrativos. A seguir são destacados os principais elementos de cada cluster analisado:

1- Segmentos de Clientes: Das incubadoras pesquisadas, a IPN Incubadora e a CID afirmam ser multissetoriais de base tecnológica; já a IEUA e a Dom Dinis citam ser incubadoras mistas. Dentre as I.E. que afirmaram serem mistas, elas citaram que foram criadas para atender empresas de base tecnológica, porém, na região em que estão instaladas não há tantas empresas com este perfil e, portanto, são aceitas empresas de todo tipo para que as incubadoras possam realizar suas atividades de incubação e iniciar, provavelmente, uma cultura empreendedora na região.

2- Proposta de Valor: Todas incubadoras oferecem uma gama de produtos/serviços aos seus incubados, porém, o que deve ser destacado é o diferencial quanto ao apoio gerencial e individualizado para cada negócio incubado, o acesso a laboratórios, a qualificação e a rede de relacionamentos. Das incubadoras analisadas a IEUA, a CID e a IPN Incubadora oferecem uma gama de serviços que podem possibilitar o surgimento de empresas melhores preparadas para enfrentar o mercado a que se destinam.

A equipe de gestão da incubadora é a responsável por oferecer estes treinamentos e apoio gerencial, e estas incubadoras citadas são as que possuem o maior corpo técnico entre as analisadas. A IEUA conta com 7 pessoas em sua equipe técnica, o CID conta com 12 pessoas e a IPN Incubadora conta com 11 técnicos em sua equipe de gestão. Já a incubadora Dom Dinis apresenta um quadro muito reduzido em sua equipe de gestão, são apenas 2 pessoas para atender os seus incubados.

A IPN incubadora é uma das que possui a maior gama de serviços para atendimento das necessidades de seus incubados, seus laboratórios e seus serviços de assessoria são destaques no território português e no mundo, e isto pode ser confirmado pelos prêmios de destaque mundial que obteve nos anos 2010 e 2011.

3- Canais: Cabe aqui destacar a comunicação entre a incubadora e seus incubados. Este elemento é muito relevante, pois, trata como os incubados podem se relacionar com a incubadora. A avaliação da incubadora por parte dos seus clientes pode contribuir para o aprimoramento da incubadora e o aperfeiçoamento de serviços oferecidos aos seus incubados. Somente a IPN incubadora possui sistematizada uma pesquisa sobre a satisfação do cliente com os serviços prestados pela incubadora, a mesma conta com uma pesquisa sobre satisfação realizada anualmente, de forma *on-line* pelos incubados para avaliar o desempenho da incubadora. As demais não possuem este elemento formalizado, as incubadoras citam que os incubados podem questionar os serviços oferecidos pela incubadora por meio de e-mail, reuniões formais e informais realizadas com os incubados.

Quanto à proximidade das incubadoras portuguesas com as empresas graduadas, pelo que foi observado, não existe uma aproximação e um acompanhamento para auxiliá-las quando se desligam da incubadora ou para a realização de negócios entre elas ou entre estas empresas e os incubados.

4- Relacionamento com Clientes: Todas as incubadoras mantém suas portas abertas para o contato e acolhimento de seus incubados, todos os gestores entendem ser importante atendê-los a qualquer momento para que se sintam seguros e tornem este relacionamento muito estreito, os entrevistados da Incubadora Dom Dinis e Incubadora de Aveiro citaram até mesmo serem vistos como membros ou sócios das empresas, tal a confiança depositada nestas pessoas. Quanto ao período de incubação a maioria trabalha com tempos que variam entre 4 e 5 anos.

É papel do gerente da incubadora o relacionamento e a busca de novos empreendedores para o processo de incubação. Todas as incubadoras se utilizam da propaganda boca-a-boca como forma de atrair possíveis empreendedores. Porém, este não é o único meio utilizado, destacando-se como alternativas para captação de empreendedores as formas como a IEUA e a IPN Incubadora realizam para atrair as empresas para participarem do processo de seleção para incubação.

A IEUA realiza um evento mensal em que um empresário de sucesso é convidado a realizar uma palestra a comunidade acadêmica e a comunidade em geral; visitas constantes realizadas pelo gestor da incubadora aos departamentos da Univ. de Aveiro para divulgação dos serviços que a incubadora presta aqueles que desejam ter seu próprio negócio.

Já a IPN Incubadora, por meio dos seus 5 técnicos que atuam na Universidade de Coimbra nos seus diversos departamentos lecionando a disciplina de Criação de Empresas realizam a sua divulgação em um meio técnico, com grandes probabilidades de surgimento de empreendimentos de base tecnológica.

5- Fontes de Receita: As incubadoras de empresas necessitam de recursos financeiros para custear os gastos necessários à manutenção das suas atividades de apoio a novas ideias e a novos empreendimentos. Estes recursos podem ser oriundos de fontes nacionais ou internacionais, sejam elas governamentais ou privadas. As I.E. são mantidas

pelas suas receitas próprias e são basicamente provenientes das seguintes formas:

- a. Associação de empresas adquirindo cotas de participação: em Portugal as incubadoras CID e Dom Dinis possuem diversas empresas associadas. Importante fonte de receita, pois, contribui para a sua sustentabilidade financeira, já para as empresas é viável do ponto de vista comercial se associar à incubadora, pois, terá acesso prioritário as empresas e aos projetos que lá são desenvolvidos possibilitando a geração de novos negócios.
- b. Cobrança de aluguel das empresas abrigadas em seu processo de incubação: as I.E. de Portugal fazem esta cobrança pelo m² de espaço que utilizam na incubadora. A IEUA ao realizar essa cobrança por espaços à categorizou conforme as semanas que o incubado se encontra na incubadora, quanto mais tempo a empresa permanecer maior será o valor do aluguel cobrado, é uma prática interessante, pois, a força a se graduar e, assim, dando espaço para novos empreendimentos se instalarem. Já as I.E. Dom Dinis e IPN Incubadora oferecem, além da incubação física, a virtual, aquela em que o incubado não ocupa espaços dentro da instituição, utiliza-se apenas dos serviços que ela presta. Esta também é uma prática interessante, pois, representa uma fonte de receita para quando as I.E. não possuírem espaço para abrigar novos empreendimentos.
- c. Recursos custeados por programas governamentais: as I.E. se candidatam a recursos públicos oferecidos ao desenvolvimento de empreendedorismo, tanto em nível nacional quanto internacional. A IPN Incubadora conta com o apoio do governo municipal para o não pagamento de imposto sobre o patrimônio representando algo em torno de € 20.000,00 anuais.
- d. Recursos privados de estímulo ao empreendedorismo: as incubadoras podem contar com o apoio de recursos privados para os seus programas de incubação. Das incubadoras de Portugal a única que conta com esses recursos privados é a IEUA que é mantida pela UA. As empresas incubadas representam 80% de suas receitas e a UA aporta 20% para garantir o processo de incubação.
- e. Serviços: as incubadoras tem uma importante fonte de receitas pelos serviços que prestam aos incubados e as empresas, sejam elas, públicas ou privadas. Em geral, são assessorias e consultorias nas mais diversas áreas de gestão.

Quanto à participação no lucro das empresas, graduadas ou não, somente a IPN Incubadora já participou do capital social de empresas, e não deseja mais ter este tipo de participação. Nenhuma das incubadoras portuguesas recebem *royalties* dos produtos/serviços gerados pelas empresas enquanto incubadas e não entendem que teriam que ter participação nos mesmos, pois, os mesmos pertencem apenas aos empreendedores e as suas empresas. Uma exceção foi citada pela IPN Incubadora, caso o produto seja desenvolvido nos laboratórios da instituição esta participação seria aceitável, pois, utilizaria os seus técnicos e produtos para este desenvolvimento.

Quanto à existência de algum tipo de corretagem de valores à ser recebida pelas I.E. devido à aproximação das empresas incubadas ou acesso a capital de risco, nenhuma possui isto sistematizado, mas, acreditam os gestores, isto ser possível. Essa corretagem acontecerá quando as empresas receberem aportes financeiros por meio da Portugal Ventures e será restrito a 5% do investimento realizado. Este é um acordo que está sendo proposto pela Portugal Ventures, acreditam os gestores que essa receita poderá fortalecer a sustentabilidade econômica e financeira das incubadoras.

6- Recursos Principais: De acordo com os dados coletados na pesquisa, das I.E. portuguesas, todas afirmam ter uma boa estrutura de recursos para oferecer aos seus incubados, porém, a IEUA cita ter a necessidade de um auditório para atender as demandas de seus incubados, segundo o entrevistado até o final do ano de 2013 ele seria disponibilizado pela UA. Já a entrevistada da Incubadora Dom Dinis cita ser necessário um serviço melhor de banda larga para acesso a internet, porém, o município não possui este serviço e não pode atender as demandas dos incubados.

Sobre os Recursos Humanos que a incubadora oferece aos seus incubados para prover-lhes serviços, das incubadoras pesquisadas em Portugal, a IEUA cita necessitar de mais uma pessoa para que possa atender plenamente as necessidades dos incubados. Já para os demais entrevistados estes recursos são suficientes para atender as empresas incubadas. Os entrevistados foram unânimes em dizer que o seu corpo técnico atende aos requisitos da incubadora e de seus incubados. Um dos elementos que influenciam em uma incubadora é sua equipe gerencial, para tanto, ela deve ser experiente e competente, para que administre a incubadora como um negócio e tenha a capacidade de auxiliar as empresas incubadas a se desenvolver.

7- Atividades Chave: Uma incubadora desempenha inúmeras atividades para atender as expectativas de seus incubados e apoiar a geração de empresas sólidas, que possam resistir as pressões que o mercado impõe. Um dos papéis da incubadora está na aproximação das empresas incubadas com o seu mercado alvo, com seus possíveis clientes, sejam eles públicos ou privados, diversos autores citam que este é um papel que deve ser desempenhado pelo gestor da incubadora. Das I.E. portuguesas pesquisadas somente a IPN Incubadora possui esta aproximação com o mercado de forma sistematizada, as demais realizam esta aproximação quando solicitadas pelo incubado ou quando são procuradas pelas empresas que estão em busca de projetos inovadores para apoiarem ou realizar negócios. A IPN incubadora conta com dois eventos para aproximar suas empresas incubadas dos clientes potenciais o *INEO Weekend* e o *Tree days Startup*.

Conforme dados coletados, todos os gestores das incubadoras de Portugal citaram a rede de contatos como o elemento mais importante para a formação dos incubados e para o desenvolvimento dos graduados e pós-graduados. Sobre atividades que as incubadoras ainda não realizam, mas que achariam importante desenvolverem, a incubadora CID cita que gostaria de ter uma relação mais próxima com investidores de capital de risco e desenvolver

atividades de lazer para aproximar os diversos públicos presentes na incubadora. A IEUA cita que gostaria de oferecer capacitação aos incubados para definirem seu modelo de negócios e, também, atividades de lazer aos públicos da incubadora. A entrevistada da incubadora Dom Dinis cita que gostaria de oferecer atividades para a formação de empreendedores e com isso propiciar bases mais sólidas de gestão para os incubados. Para o entrevistado da IPN Incubadora ele deseja intensificar a internacionalização das empresas incubadas e para isso, pretende fortalecer assessorias para atingir este objetivo.

8- Parcerias Principais: Observando os dados coletados, as I.E. portuguesas pesquisadas possuem diversos parceiros públicos, com exceção para a IEUA que diz não contar com parceiros públicos, a Universidade de Aveiro possui estas parcerias e as disponibiliza para a incubadora. Estas parcerias podem ser para aproximar as empresas de possíveis clientes estatais, para auxiliar no fomento de empreendimentos, para auxiliar no desenvolvimento de pesquisas em institutos de pesquisa ou instituições de ensino com pesquisadores em assuntos correlatos aos projetos desenvolvidos na incubadora. Destaca-se a IPN Incubadora com acesso aos laboratórios de primeira geração do Instituto Pedro Nunes. As incubadoras portuguesas pesquisadas possuem, também, parcerias com diversas empresas privadas e são importantes para geração de negócios entre estas empresas com seus incubados.

Todas as I.E. de Portugal possuem parcerias com outras I.E. e acreditam ser importantes para troca de informações e possíveis transações comerciais entre seus incubados. Além de, contribuir para o desenvolvimento da atividade incubadora e do empreendedorismo em Portugal. Quanto a parcerias estabelecidas entre as empresas incubadas ou graduadas, todas as I.E. pesquisadas citam ser comuns e incentivadas para propiciar a geração de negócios e relações comerciais que gerem receitas aos envolvidos no processo. Nestas relações empresarias surgiram aquisições entre empresas incubadas e/ou graduadas, porém, não houve nenhum caso de fusão entre empresas.

9- Estrutura de Custos: Das I.E. pesquisadas, somente a CID não divulgou seus custos mensais, as demais apontaram seus custos aproximados. Todas foram unânimes em afirmar que os recursos humanos são os que mais impactam nos custos mensais da incubadora, seguidos de eletricidade, serviços externos e limpeza. A IEUA tem uma situação confortável em relação aos custos, pois, em sua maioria, seus custos são pagos pela Universidade de Aveiro. Já a Dom Dinis tem um custo mensal para pagamento do financiamento do edifício que foi construído para abrigar a incubadora, é o único caso em que esta situação foi relatada.

Todos os entrevistados afirmaram que suas incubadoras são autossustentáveis. Porém, a CID informou que desde 2003, devido à crise europeia e portuguesa, suas contas estão se aproximando do vermelho; a gestora da Dom Dinis cita que para ser autossustentável deve possuir 90% do seu espaço ocupado, o que é um número muito alto, até então tem conseguido atingir este percentual de locação

O fato das I.E. portuguesas apresentarem autossustentabilidade e não depender de outras instituições para sua manutenção, desperta a atenção dos pesquisadores. Elas cobram de seus incubados pelos serviços prestados e procuram ser autossustentáveis, demonstrando uma gestão profissionalizada e comprometida com os aspectos financeiros. Pode-se inferir também que as I.E. estão preparando seus incubados para a realidade do mercado que se avizinha, ao serem graduadas terão que despender valores sempre que buscarem a prestação de serviços de terceiros e terão que zelar pelos custos e a manutenção de suas empresas.

Não podemos afirmar que as incubadoras portuguesas estão corretas na sua gestão profissionalizada de administrar e se estão erradas quanto a não serem tão paternalistas no trato com seus incubados. O surgimento das incubadoras de empresas aponta para uma instituição que apóie o surgimento de empresas com consultorias e assessorias que possibilitem um melhor desempenho para as empresas que participam desse processo e ofereçam isto a elas em troca de uma taxa de locação pelos espaços disponibilizados.

É necessário um estudo mais aprofundado sobre como deve ser a gestão de uma incubadora, paternalista ou profissionalizada. Para os pesquisadores, o processo de gestão das incubadoras portuguesas pesquisadas, parece ser a forma mais correta entre os dois tipos abordados. A incubadora deve ter um processo de gestão tão profissional quanto o que exige dos seus incubados para que se tornem empresas sólidas e perenes no seguimento em que atuam.

O modelo de negócios de uma incubadora pode ser o diferencial para que ela identifique formas de ser autossustentável, para que não dependa de instituições públicas ou privadas para o custeio de suas atividades. A criação deste modelo foi o alvo desta pesquisa e é direcionado para as incubadoras que se dedicam à EBT's, por necessitarem de maior apoio gerencial e financeiro devido à complexidade dos produtos/serviços gerados por estas empresas.

5 | CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS PARA A AUTOSSUSTENTABILIDADE DE INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

As incubadoras de empresas portuguesas pesquisadas forneceram importantes subsídios para a criação do MONIBTEC. O MONIBTEC prevê os nove componentes do modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) adaptados e estruturados para a gestão de IEBT's, porém, antes de descrevê-los, cabe aqui um posicionamento quanto à criação, concepção e estruturação básica para incubadoras de empresas de base tecnológica que possibilitarão a inserção do MONIBTEC com vistas à autossustentabilidade dessas organizações e são vistos pelo MCT (2000) como um estudo de viabilidade técnica e que aponta para condições favoráveis para a criação da incubadora.

1- Concepção e criação de uma incubadora de empresas - É importante que a incubadora, no seu planejamento e modelagem de negócios, aponte para o tipo de empresas que pretende atender em seu processo de incubação, pretende-se nesta proposta que seja uma IEBT que aceite somente aquelas direcionadas a alta tecnologia, independente do setor de atuação. As incubadoras de empresas (IE) pesquisadas em Portugal que se dedicam a incubação de empresas de base tecnológica são aquelas que possuem os melhores resultados em seu processo de incubação e maior quantidade de empresas incubadas e graduadas (CID e IPN Incubadora) e são multissetoriais, ou seja, não se dedicam a um setor específico;

2- Estreita ligação com Instituições de Ensino Superior e Institutos de Pesquisa

- A segunda premissa cita que, para a criação de IEBT's, é proposto pelos pesquisadores, que seja atrelada a instituições de ensino superior ou institutos de pesquisas, públicos ou privados, com grande geração de pesquisas acadêmicas básicas e/ou aplicadas, pois, conforme dados da ANPROTEC (2012), 72% das I.E. brasileiras têm vínculo formal com universidades ou centros de pesquisa e, portanto, com maior probabilidade de captação de clientes. Esta proposta corrobora com a opinião do entrevistado da incubadora IEUA, que cita que as incubadoras devem ter ligações com instituições públicas ou privadas para terem maior probabilidade de sobrevivência e autossustentabilidade.

3- Criação do Plano de Negócios - A terceira premissa diz respeito a criação do plano de negócios da incubadora de base tecnológica. Para o entrevistado da IPN Incubadora, antes de se pensar na criação da incubadora, deve ser elaborado um plano de negócios criterioso e que demonstre sua viabilidade econômico-financeira, isto corrobora com Morais (1997); MCT (2000); Bizzoto (2003) e ISBA (2009) dentre diversos outros autores, que citam que a incubadora de empresa deva criar seu plano de negócios antes do início de suas atividades para analisar a viabilidade do negócio, sua estrutura de custos e receitas, seus principais *stakeholders* e as probabilidades de sucesso de seu empreendimento.

4- Constituição jurídica da incubadora de empresas de base tecnológica- A quarta e última premissa diz respeito a constituição jurídica da incubadora de empresa de base tecnológica. Para atender aos elementos do modelo de negócios proposto por esta tese, é ideal que a IEBT seja constituída como uma entidade privada sem fins lucrativos, tal como a maioria das I.E. presentes no território nacional e como a maioria das incubadoras pesquisadas em Portugal.

A escolha dessa forma jurídica se justifica, pois, a União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as respectivas agências de fomento somente estimulam e apóiam a constituição de alianças estratégicas e o desenvolvimento de projetos de cooperação envolvendo empresas nacionais, ICT e organizações de direito privado sem fins lucrativos, voltadas para atividades de pesquisa e desenvolvimento, que objetivem a geração de produtos e processos inovadores, como é o caso das I.E. (ANPROTEC; 2012; SILVA FILHO; 2012). Estes recursos provenientes de órgãos públicos não podem

ser desprezados pelas IE, principalmente as de base tecnológica, pois, representam uma grande parte das receitas das incubadoras pesquisadas no Brasil e, portanto, contribuem para a sua autossustentabilidade;

5- MONIBTEC - Atendidas estas premissas, deve ser construído e formulado o MONIBTEC. As propostas aqui citadas são baseadas nas pesquisas realizadas nas incubadoras portuguesas e são tidas como as boas práticas para incubação de empresas, sob o ponto de vista dos pesquisadores, direcionadas para a autossustentabilidade dessas organizações.

6 I CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para a criação deste modelo de negócios foram analisadas quatro I.E. portuguesas para identificar como ocorre o seu processo de gestão e buscar elementos que subsidiassem a criação deste modelo.

Sugere-se que uma IEBT ao criar e estruturar seu modelo de negócios faça uma análise do perfil empreendedor de sua região para alinhar suas atividades ao seu público. Neste documento devem estar presentes os elementos que a diferencia das demais incubadoras, possibilitando a conquista de clientes e que lhe confira destaque em nível nacional e internacional. O modelo de negócios da incubadora especifica qual seu posicionamento na cadeia de valor, como ela se sustenta, realiza seus negócios e gera receitas suficientes para atingir a autossustentabilidade e a não dependência de eventuais mantenedores, sejam eles, públicos ou privados. Um modelo de negócios é o método pelo qual cada empresa constrói e utiliza seus recursos para oferecer aos seus clientes um valor melhor que seus competidores e assim alcançar a sustentabilidade em longo prazo (TEECE, 2010; RAPP, 2004; AFUAH, 2003).

Partindo destas definições, para que uma incubadora tenha maior probabilidade de atingir a autossustentabilidade sugere-se que seu modelo de negócios deve ser estruturado conforme exposto no quadro 3. Este quadro apresenta um resumo dos elementos que devem fazer parte do modelo de negócios de IEBT's.

Cabe aqui apontar que os elementos atividades chave, recursos principais e estrutura de custos, destacados na cor vermelha no quadro 3 representam custos para a incubadora. Já os elementos relacionamento com clientes, segmento de clientes, canais e fontes de receita, destacados na cor azul representam receitas para a incubadora. Os elementos parcerias principais, e proposta de valor, destacados na cor verde representam custos e receitas ao mesmo tempo, pois, geram custos para conseguir estas parcerias, esforço de marketing, tempo de dedicação da equipe e investimentos para atraí-las, porém, ao mesmo tempo, depois de estabelecidas geram importantes receitas. O mesmo acontece para o elemento proposta de valor, pois, para gerar valor aos incubados e aos principais *stakeholders* da incubadora são gerados custos operacionais e quando devidamente

identificados e estabelecidos geram receitas pelo oferecimento de serviços especializados para as empresas incubadas, graduadas e público em geral, além de, contribuir para a captação de novas empresas para a incubadora.

As variáveis:

- Relacionamento com Clientes, Canais, Segmento de Clientes, Fontes de Receitas e alguns elementos presentes em Parcerias Principais (tais como, Empresas Privadas e/ou Públicas que adquirem cotas de participação na incubadora; Prestação de serviços por parte dos principais parceiros de forma gratuita à incubadora; Incubadoras que prestam auxílio com ideias e compartilhamento de recursos sem custos, etc.) e Propostas de Valor (tais como, Laboratórios e intercâmbio com Institutos e Centros de Pesquisa e diversos serviços de assessoria e consultoria cobrados dos incubados) que representam os fatores que possibilitarão a Viabilidade Financeira da Incubadora.
- Atividades-Chave, Estrutura de Custos, alguns elementos presentes em Parcerias Principais (tais como, Empresas Privadas e/ ou Públicas que prestam serviços e cobram por estes) e Propostas de Valor (tais como, Laboratórios e intercâmbio com Institutos e Centros de Pesquisa que cobram da incubadora por serviços prestados e que são oferecidos gratuitamente aos incubados pela incubadora, etc.) representam os fatores de custos da incubadora.

Para tanto estas variáveis citadas devem estabelecer as devidas propostas de valor pelos serviços oferecidos aos incubados que diferencie a incubadora das demais, e a devida contrapartida em receitas por estes serviços prestados. Todos estes elementos focados na conquista da autossustentabilidade da IEBT.

<p>Parcerias Principais Associações empresariais; Empresas privadas; Empresas públicas; Empresas Graduadas; Institutos, Centros de pesquisa e Parques Tecnológicos; Instituições de ensino e pesquisa públicas ou privadas com potencial para o desenvolvimento de inovações tecnológicas e organizacionais; Clubes de investidores; Incubadoras; Câmaras de comércio.</p>	<p>Atividades-Chave Rede de Contatos; Apoio para a elaboração do Plano de Negócios; Atividades para a aproximação entre as empresas incubadas; Atividades de Lazer; Apoio na gestão das empresas incubadas; Apoio na elaboração de projetos para obtenção de fomento público ou privado; Apoio para registro de propriedade intelectual, marcas e patentes; Palestras e eventos direcionados a empresários e investidores públicos ou privados; Apoio para internacionalização de empresas; Acompanhamento de empresas graduadas.</p> <p>Recursos Principais * Infraestrutura básica; Infraestrutura básica sustentável; Equipe Técnica.</p>	<p>Proposta de Valor Rede de Contatos; Proximidade com aeroportos, portos e grandes centros de negócios; Laboratórios e Intercâmbio com Institutos de pesquisa; Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica; Equipe para auxiliar na busca por financiamentos públicos ou privados; Equipe para auxiliar na busca de investidores de capital de risco; Escritório de Propriedade Intelectual, marcas e patentes; Programa de indicadores e medidas de desempenho dos incubados; Assessorias e Consultorias; Negócios Internacionais; Auxílio a Empresas Graduadas.</p>	<p>Rel. com Clientes Captação de Clientes; Relacionamento com Clientes; Relacionamento com Empresas Graduadas; Dados sobre o desempenho da incubadora; Gerência da Incubadora sobre as empresas incubadas; Indicadores e medidas de desempenho; Programa de aproximação do incubado com clientes potenciais.</p> <p>Canais Multimídias e Mídias; Canais de contato incubado-incubadora; Canais de contato -incubadora graduado e incubadora pós-graduado; Pesquisas de Satisfação; Reuniões periódicas.</p>	<p>Segmentos de Clientes * Empresas de Base Tecnológica Multissetorial. Pré- Incubação; Incubação Residente; Incubação Virtual; Incubação Co-Work.</p>
<p>Estrutura de Custos Política de Recursos Humanos; Orçamento anual; Implementar um sistema de indicadores e medidas de desempenho financeiro.</p>		<p>Fontes de Receita Taxa para participar do edital para seleção de empresas; Taxa para Pré-Incubação de empresas; Taxa de incubação mensal; Taxa por serviços extras; Taxa de Graduação; Quotas de associação empresarial; Serviços oferecidos ao mercado; Participação nos lucros de empresas incubadas e graduadas; Participação em royalties; Corretagem por obtenção de fomento público; Corretagem por obtenção de investimento de capital de risco; Participação em editais públicos para fomento do empreendedorismo; Participação em editais de empresas privadas para fomento do empreendedorismo.</p>		

Quadro 3 - Elementos do Modelo de Negócios - MONIBTEC

Legenda: ■ Elementos que influenciam na obtenção de receitas no MONIBTEC

■ Elementos que influenciam nos custos no MONIBTEC

■ Elementos que influenciam nos custos, mas que, também, geram receitas no MONIBTEC

A partir das observações contidas nas entrevistas realizadas nas I.E. portuguesas, algumas recomendações para estas incubadoras e para demais incubadoras que pretendam utilizar o MONIBTEC tornam-se pertinentes, entre elas:

1- As I.E. devem ser menos paternalistas com as empresas que fazem parte de seu processo de incubação. As incubadoras devem cobrar pelos serviços que prestam aos seus incubados, serviços especializados e exclusivos para determinadas empresas devem ter sua contrapartida em receitas por estes serviços prestados, somente assim diminuirão a dependência de possíveis mantenedores públicos ou privados. Outro aspecto a ser destacado por esta forma de atuação das incubadoras perante seus incubados está em trazer benefícios quanto à profissionalização da gestão destas empresas e sua preparação para enfrentar as agruras do mercado;

2- As I.E., independente do seu tipo, necessitam de uma equipe de gestão mais profissional e menos acadêmica. A gestão acadêmica não possui uma visão de mercado atualizada e acaba por retardar a graduação das empresas. A profissionalização poderá trazer mais fontes de receitas para a incubadora ao terem maior conhecimento de mercado e ferramentas de gestão atualizadas e direcionadas ao ramo de atuação destas empresas.

3- As I.E. devem buscar formas para participar de forma mais contundente dos negócios incubados, até mesmo com participação societária, participação em *royalties* e corretagem por recursos que possibilitam aos seus incubados, tudo isso para aprimorar a qualidade das receitas com vistas a autossustentabilidade das incubadoras.

4- Identificar as novas formas de auxílio ao empreendedorismo que estão surgindo no mercado e atualizarem-se quanto a estas práticas para não perderem clientes. Destas práticas atuais destacam-se as aceleradoras de empresas que estão em voga e estão captando empresas em formação e tirando clientes das incubadoras. Identificar quais os motivos do sucesso destas aceleradoras e incluir estas práticas nas incubadoras pode reduzir a perda de clientes no futuro.

A aplicação do modelo para outros tipos de incubadoras necessitará levar em conta as especificidades de cada um dos seus tipos. Além do exposto, mesmo à aplicação deste modelo para outras IEBT's, deverá ser ajustado para cada realidade.

A principal limitação desta pesquisa residiu no fato de ter sido construído um modelo de gestão teórico para criação e implantação em IEBT's. Não houve a possibilidade de colocá-lo em prática para ser testado, validado e, assim, avaliar os resultados de sua aplicação.

Sugere-se para estudos futuros pesquisas sobre os modelos de negócios das I.E. no Brasil e em outros continentes, tais como, Asiático, Oceania, África, América do Norte, América Latina e demais países da América do Sul, para contribuir com novas ideias e boas práticas para a devida inserção no MONIBTEC.

REFERÊNCIAS

AFUAH, A. **Business Models: A Strategic Management Approach**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1st edition 2003.

ANPROTEC- Associação nacional de entidades promotoras de empreendimentos de tecnologia avançadas. **O que é uma incubadora?** Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/>. Acesso em 04 jan. 2016.

_____. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico**. Brasília: ANPROTEC, 2012.

_____. **Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 21. Boletim 09**. Brasília: ANPROTEC, 2011.

ARANHA, J. A. S.; SIMÕES, A.; DIAS, C.; CARVALHO, L. F.; MARUJO, M. Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas – Implementação do Modelo. Relnc – Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ 2002.

BERTÉ, É. C. O. Pereira. **Contribuições ao Processo de Formulação de Estratégias de Pequenas Empresas de Base Tecnológica (PEBT'S)**. São Paulo. 2006. pg. 152. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

_____, Érica. C. O. Pereira; ALMEIDA, M. I. R. de. **Contribuições ao Processo de Formulação de Estratégias de Pequenas Empresas de Base Tecnológica (PEBT'S)**. Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia - Slade Brasil - Balneário Camboriu/SC, 03 e 04 de Novembro de 2006.

_____, Érica. C. O. Pereira; RODRIGUES, L. C.; ALMEIDA, M. I. R. de. A formulação de estratégias para pequenas empresas de base tecnológica. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. I, n. 1, p. 116-133, jan./abr. 2008.

BIZZOTTO, C. E. N. **The Incubation Process**. Gene Institute – Fundação Univ. Regional de Blumenau, Santa Catarina. IDISC-InfoDev Incubator Support Center, September 2003.

CAETANO, D. (2012). **Empreendedorismo e Incubação de Empresas**. 1ª edição, Bnomics. Lisboa.

CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos. **Termo de Referência**. Brasília: ANPROTEC, SEBRAE, 2009.

EISENHARDT, K. *Building theories from case Study Research*. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

ELKINGTON, John. A teoria dos três pilares. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

EUROPEAN ASSOCIATION OF DEVELOPMENT AGENCIES. **Regional economic development tools**. Brussels: EURADA, 1998. 200 p. Working paper.

European Commission Enterprise Directorate-General. **Benchmarking of Business Incubators – Final Report**. Center for Strategy and Evaluation Service. Bruxelas, Bélgica 2002.

GRIMALDI, R.; GRANDI, A. *Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models*. **Elsevier Ltd Technovation**. Volume 25, Issue 2 doi:10.1016/S0166-4972(03)00076-2. New York, NY Feb. 2005, Pages 111–121.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1997, 5ª edição..

HAIMS, B. D; LEVINE, A. M. *Management compensation alternatives for incubators and incubees: compensation & benefits management*. New York, NY: Aspen Publishers Inc., v. 17, n. 2, p. 28-36, 2001.

HACKETT, S. M.; DILTS, D. M. *A systematic review of business incubation research*. **Journal of Technology Transfer, Netherlands**, v.29, p. 55-82, 2004.

HISRICH, R.D; PETERS, M.P; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Rio Grande do Sul, Porto Alegre: Ed. Bookman, 2009, 7ª Ed.

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/index.php>. Acesso em 10.01.2012.

ISBA - Indian STEPs and Business incubators Association. Technology Business Incubators -First Report on Technology Business Incubation 2009 in India. ISBA - Índia, 2009.

JURKOWITSCH, S. *A strategic concept for an academic business incubation programme with the support of project management tools*. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol.4, No.2, pp.138 – 151, 2007.**

LAHORGUE, M. A. Incubadoras de empresas no Brasil: quadro a partir das avaliações realizadas no período de 2000-2007. In: Jornadas Latino-Americanas de Estudos Sociais, das Ciências e das Tecnologias, 2008, Rio de Janeiro. VII ESOCITE, 2008.

LALKAKA, R. **Manual on Technology Business Incubators**. Unesco – Unispar Programme - University-Industry SciencePartnerships. França, Paris 2000.

MACCARI, E. A. **Contribuições à gestão dos programas de pós-graduação *stricto-sensu* em administração no Brasil com base nos sistemas de avaliação norte americano e brasileiro**. Tese de Doutorado Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo 2008.

MAGRETTA, J. *Why business models matter*. **Harvard business review**, 2002, p. 3-8.

MARQUES, S. F. C. As incubadoras de empresas Portuguesas: uma abordagem ao modelo de gestão e ao desempenho do Instituto Empresarial do Minho. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, 2014.

MCT - MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA -SEPTE (2000) - Ministério da Ciência e Tecnologia – Secretaria De Política Tecnológica Empresarial – **Manual para implantação de incubadoras de empresas**.

MCT - MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Inovação tecnológica e transferência de tecnologia**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2001a. 38p.

_____**Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos – PNI, 2012.**

MILES, B. M. HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. 2nd edition.** Sage: Oaks, California, 1994.

MOÇATO-DE-OLIVEIRA, Elizabeth Wood; LOPES SOLA, Diogo Diniz. A Institucionalização do Pilar Econômico da Sustentabilidade ea Subvalorização dos Pilares Social e Ambiental. **Capital Científico, v. 11, n. 3, 2013.**

MORAIS, E. F. C. **A Incubadora de Empresas como Fator de Inovação Tecnológica em Pequenos Empreendimentos.** Dissertação de Mestrado em Sociologia. Universidade de Brasília, 1997.

MORAIS, E. F. C.; MATTOS, J. F.; GASTAL, C. **Mecanismos de Inovação e Competitividade.** Brasília, MBC, 2006. 82 p.

MOREIRA, J. H. **Modelo de gestão para incubação de empresas orientado a capital de risco.** 2002. 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Univ. Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Cai o número de incubadoras em SP.** Jornal O Estado de São Paulo, Edição de 31 de outubro de 2013. Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/link/incubadoras/>. Acesso em 27 jan. 2014.

OLIVEIRA, M. de; MARQUES, F. **Nascedouro de negócios.** Pesquisa FAPESP. Edição 145 - Março 2008.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. Dissertação apresentada ao Prog. Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Univ. Fed. de Santa Catarina, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PARSONS, M. *Stop me if you think I'm stupid.* **Red Herring.** San Francisco: RHC Media, n.111, p.1, mar 2002.

RAPPA, Michael A. *The utility business model and the future of computing services.* **IBM Systems Journal, v. 43, n. 1, p. 32-42, jan. 2004.**

REDE DE INCUBADORAS DO RIO DE JANEIRO – ReINC. **Modelo de Gestão para Incubadoras de Empresas: Uma Estrutura de Indicadores de Desempenho.** Rio de Janeiro: E Papers Serviços Editoriais, 2001.

RIERC – Rede de Incubadoras da Região Centro. Rede de Incubadoras.

ROTHWELL, R.; DOGSON, M. *External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises.* **R&D Management, 21:** 125–138, 2001. doi: 10.1111/j.1467-9310.1991.tb00742.x

RYZHONKOV, V. The History of Business Incubation, 2013. Disponível em: <http://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426/>. Acesso em 13.11.2014.

SANTOS, J. J. **Análise de custos**: remodelado com ênfase para sistema de custeio marginal, relatórios e estudos de caso. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, J. L. dos *et al.* **Fundamentos de Contabilidades de Custos**. São Paulo: Atlas, 2006 - ISBN: 9788522444656.

SANTOS, Silvio Aparecido. Criação de Empresas de Tecnologia Avançada. **Revista de Administração**. São Paulo, 1984. Vol. 19. n. 4, p. 81-83. outubro/dezembro de 1984.

_____; *et al.* **Criação de empresas de alta tecnologia: Capital de risco e os bancos de desenvolvimento**. São Paulo, SP: Ed. Pioneira, 1987.

_____; CUNHA, N. C. V. **Criação de Empresas de Base Tecnológica**. Paraná, Maringá: Ed. Unicorpore, 2004.

_____; RODRIGUES, F. Z.; DUTRA, I.; PAREJO, M. **Empreendedorismo de base Tecnológica**. Paraná, Maringá: Ed. Unicorpore, 2ª. Edição, 2005.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - **Incubadoras são bom caminho para novos empreendimentos - 2011**.

_____. **Tecnologia e Inovação** - Incubadora de Empresas.

SEBRAE– SP. **Programa SEBRAE-sp de incubadoras de empresas** - manual de procedimentos - 2010.

_____. **Programa SEBRAE-SP de incubadora de empresas**. Cartilha – Revisão1 (Set./2007).

SILVA FILHO, J. S. da. Encontro das Assessorias Jurídicas das Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. XXII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e de Incubadoras de Empresas e XX Workshop ANPROTEC. Foz do Iguaçu, PR, set. de 2012.

SIMON, K.E. **Las empresas de base tecnológica: motor de futuro en la economía Del conocimiento**. Universidad Pública de Navarra, Departamento de *Gestión de Empresas*. Madrid: ANCES, 2003.

STAINSACK, Cristiane. **Estruturação, organização e gestão de incubadoras tecnológicas**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. **Curitiba: CEFET-PR**, p. 70-75, 2003.

TEECE, David J. *Business models, business strategy and innovation*. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.

THE INTERNATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION (INBIA). **“What are business incubators”**. Disponível em <http://www.inbia.org/resources/business-incubation-faq>. Acesso em 04. jan. 2016.

The Technopolicy Network. Best Science Based Incubator Awards <http://technopolicy.net/index.php/events/sbi-awards> Acesso em 20 jan 2013.

The World Bank. *Global Economic Monitor (GEM)*. Disponível em: <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTDECPROSPECTS/0,,contentMDK:22855732~menuPK:8024872~pagePK:64165401~piPK:64165026~theSitePK:476883,00.html>. Acesso em 27.10.2014.

União Européia. Países membros. Disponível em: http://europa.eu/about-eu/countries/index_pt.htm. Acesso em 28.10.2015.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4ª Ed. – Porto Alegre: Ed. Artmed Editora S/A 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*. **Business**. Madrid - Espanha, 2010.

Objetivos da pesquisa	Clusters	Questionário Portugal	Autores por clusters
Analisar o modelo de negócio de incubadoras de empresas portuguesas.	1- Segmentos de Clientes	1- Qual tipo de empresa pode participar do processo de incubação? 2- Quais os requisitos básicos exigidos para a incubação de uma empresa? 3- Quantas empresas estão incubadas hoje? 4- Quantas empresas se graduaram na incubadora desde o início das atividades? 5- Quantas empresas graduadas ainda estão utilizando o espaço da incubadora?	ANPROTEC (2010) Bizzoto (2003) CERNE (2009) Hobbs e Aubry (2007) Hoeltgebaum e Rodrigues (2002) MCT (2000) NBIA (2011) Santos (1984; 1987; 2004) SEBRAE (2011) Yon e Evans (2011) Zedtwitz (2003)
Desenvolver um protocolo de análise, por meio da percepção dos gestores das incubadoras visando descrever as bases estratégicas para a autossustentabilidade de incubadoras de empresas de base tecnológica.	2- Proposta de Valor	1- Quais os serviços oferecidos pela incubadora aos incubados? 2- O que você oferece aos seus incubados que o diferencia das demais incubadoras? 3- Quais os retornos/benefícios que a incubadora oferece a Prefeitura e ao Governo Estadual? 4- Quais os retornos/benefícios que a incubadora oferece as Universidades Federais/Estaduais/Municipais e Privadas? 5- Quais os retornos/benefícios que a incubadora oferece as Agências de Fomento? 6- Como a incubadora retribui as empresas que contribuem para a incubadora? 7- Como a incubadora retribui à sociedade que contribui com a incubadora? 8- Qual a quantidade de empresas que cessaram suas atividades oriundas da incubadora? Qual o nível de mortalidade de empresas desta incubadora?	Adkins (2007) Almeida <i>et al.</i> (1999) ANPROTEC (2010) Barros <i>et al.</i> (2004) Berté e Almeida (2006) Bezerra (2007) Bizotto <i>et al.</i> (2002) Bizzoto (2003) Bridi (2004) CERNE (2009) Gillotti e Ziegelbauer (2006) Hackett e Dilts (2004) Lalkaka (2000) Lalkaka e Bishop (1997) MCT (2000) Morais (1997) Moreira (2002) OCDE (1997) Quadros (2004, p.26) Salles e Izzi (2005) Santos (1984; 2004) SEBRAE (2007) Smillor e Gill (1986) Stainsack (2003) Uggioni (2002)

Desenvolver um modelo de negócios, que descreva as bases para a autossustentabilidade de incubadoras de empresas de base tecnológica.	3- Canais	1- Como a incubadora apresenta para os seus públicos seus serviços de incubação? 2- Como as empresas incubadas interagem com a incubadora para avaliar os serviços prestados pela incubadora? 3- É possível a um incubado solicitar algum serviço específico ou que a incubadora não oferece? 4- As empresas graduadas contam com o auxílio da incubadora mesmo após se desligarem da incubadora, como elas podem entrar em contato com a incubadora e obter esse apoio?	Bizzoto (2003) Bridi (2004) Brooks Jr (1986) CERNE (2009) Gillotti e Ziegelbauer (2006) Jurkowsitch (2007) Lalkaka (2000, p. 136) Lemos (2001, p.121) MCT (2000) Moreira (2002) Silva <i>et al.</i> (2010) Salomão (2001, p.169)
	4- Relacionamento com Clientes	1- Como a incubadora capta empreendedores que desejam participar do processo de incubação? 2- As empresas incubadas podem pedir desligamento do processo de incubação? 3- Como é o relacionamento da incubadora com os incubados? 4- Existe alguma gerência da incubadora nas empresas incubadas? Caso exista como ela acontece e por quê? 5- Quanto tempo as empresas podem permanecer incubadas? O que acontece se este período precisar ser ultrapassado? 6- Quantas estão incubadas e por quê? 7- Como a incubadora aproxima as empresas incubadas do mercado a que se destinam?	Adkins (2007) Barrow (2001) Bizzoto (2003) Barros <i>et al.</i> (2004) Bridi (2004) CERNE (2009) Gallon (2009) Gillotti e Ziegelbauer (2006) Moreira (2002) Phan <i>et al.</i> (2005) Santos (1984; 2004) Silva <i>et al.</i> (2010) Smillor e Gill (1986) Stainsack (2003)
	5- Fontes de Receita	1- Quais as receitas que a incubadora tem para se sustentar financeiramente? 2- Os incubados pagam algo mensalmente a incubadora, qual valor? 3- Os valores cobrados são iguais para todas as empresas incubadas? 4- As empresas graduadas que ainda estão usufruindo do espaço pagam algum valor? 5- Existe algum benefício público para incubadora, quais e como eles são repassados? 6- Quais os principais órgãos que financiam a incubadora e qual a receita oriunda destes órgãos? 7- Como eles são repassados a incubadora? 8- As empresas contribuem com algum valor para a incubadora, como estes valores são repassados? 9- Existe alguma participação da incubadora no lucro das empresas incubadas? 10- Existe alguma participação da incubadora no lucro das empresas graduadas? 11- Existe alguma participação em royalties pelos produtos desenvolvidos/criados pelo processo de incubação? 12- Existe algum tipo de corretagem que a incubadora cobra de seus principais <i>stakeholders</i> , se sim quais?	Bizzoto (2003) Barros <i>et al.</i> (2004) CERNE (2009) Gallon (2009) Gillotti e Ziegelbauer (2006) Guimarães (2003) Lalkaka (2000) Lalkaka e Bishop (1997) MCT (2000) Morais (1997) ReINC (2001) Santos (1984; 2004) Silva <i>et al.</i> (2010) Smillor e Gill (1986)

6- Recursos principais	<p>1- Quais os recursos físicos que a incubadora disponibiliza aos incubados?</p> <p>2- Estes recursos são suficientes para a operacionalização da incubadora?</p> <p>3- Quantas pessoas trabalham na gestão da incubadora e quais os cargos ocupados?</p> <p>4- Estas pessoas são suficientes para atender as demanda dos incubados?</p> <p>5- O corpo técnico atende aos requisitos da incubadora e dos incubados?</p>	<p>ANPROTEC (2010) Bizzoto (2003) Barros <i>et al.</i> (2004) Bridi (2004) CERNE (2009) Guimarães (2003) ISBA (2009) Lalkaka (2000) Lalkaka e Bishop (1997) MCT (2000, pg. 6) Silva <i>et al.</i> (2010)</p>
7- Atividades-Chave	<p>1- Quais as principais atividades exercidas pela incubadora?</p> <p>2- Quais atividades que mais agregam valor aos incubados?</p> <p>3- Quais atividades que mais agregam valor aos graduados?</p> <p>4- Quais atividades vocês ainda não realizam, porém, acreditam ser importante colocar em prática na incubadora?</p>	<p>Bridi (2004) CERNE (2009) CREA-ME - (2007) Guimarães (2003) ISBA (2009) Lalkaka (2000) MCT (2000) Silva <i>et al.</i> (2010)</p>
8- Parcerias principais	<p>1- Quais os principais parceiros públicos que a incubadora possui?</p> <p>2- Quais os principais parceiros privados que a incubadora possui?</p> <p>3- Quais e quantas empresas graduadas, que não continuam na incubadora, são parceiras da incubadora?</p> <p>4- Vocês possuem parcerias com outras incubadoras, quais e por quê?</p> <p>5- Empresas incubadas e/ou graduadas já estabeleceram parcerias entre elas, quais e como se deu essa parceria?</p> <p>6- Empresas incubadas e/ou graduadas já fundiram suas operações, quais e quantas?</p> <p>7- Empresas graduadas e/ou incubadas já realizam aquisições entre elas, quais e quantas?</p>	<p>ADEJ (2012) CERNE (2009) Dietrich <i>et al.</i> (2010) Guimarães (2003) ISBA (2009) Moreira (2002) PNI (1998) Silva <i>et al.</i> (2010) Smilor e Gill (1986) Uggioni (2002)</p>
9- Estrutura de custo	<p>1- Qual o custo mensal da incubadora?</p> <p>2- Quais os elementos que mais impactam no custo mensal da incubadora?</p> <p>3- Quais atividades executadas pela incubadora tem o maior custo e por quê?</p> <p>4- Esta estrutura de custos possibilita a autossustentabilidade da incubadora?</p> <p>5- Qual a lucratividade da incubadora?</p> <p>6- As receitas da incubadora oferecem a ela possibilidade de se autossustentar ao longo do ano?</p> <p>7- Quais as suas sugestões para aprimorar e propiciar a sustentabilidade econômica das incubadoras de empresas?</p> <p>8- A incubadora antes de iniciar suas atividades criou seu plano de negócios para determinar seus principais <i>stakeholders</i>, sua estrutura de receitas e custos, dentre outros elementos para analisar a viabilidade do negócio incubadora de empresas?</p>	<p>Caulliraux (2005) CERNE - (2009) Gallon (2009) Gerd Seibold (2000) Guimarães (2003) MCT (2000) Mian (1996) Morais (1997) Motta e Imoniana (2005) ReINC (2001) Silva <i>et al.</i> (2010) Stainsack (2003, p. 66)</p>

Anexo 1- Protocolo de pesquisa – Questões de pesquisa para as Incubadoras de Empresas Portuguesas.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

BPM PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO UTILIZANDO TECNOLOGÍA MÓVIL: CASO EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS GASEOSAS

Data de aceite: 01/09/2021

Data de submissão: 08/08/2021

Maryluz Cuentas Toledo

Universidad Nacional Micaela Bastidas de
Apurímac
Abancay - Perú
<https://orcid.org/0000-0003-2001-2642>

Marco Alexis Vera Zúñiga

Universidad Nacional del Altiplano
Puno - Perú
<https://orcid.org/0000-0002-2014-2845>

Christian Antony Morales Zamalloa

Universidad Nacional del Altiplano
Puno, Perú
<https://orcid.org/0000-0003-2677-6766>

Alfredo Fernandez Ayma

Universidad Nacional Micaela Bastidas de
Apurímac
Abancay - Perú
<https://orcid.org/0000-0002-8042-7658>

José Luis Morales Rocha

Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua, Perú
<https://orcid.org/0000-0001-5080-1701>

Osmar Cuentas Toledo

Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua - Perú
<https://orcid.org/0000-0003-3612-1309>

objetivo determinar la incidencia de la tecnología móvil en el modelo de negocio de las empresas distribuidoras de gaseosas, en un contexto empresarial y tecnológico. El desarrollo del modelo se realizó en el nivel operativo como a nivel de dirección, incidiendo en los procesos de venta y distribución utilizando una herramienta para la construcción de modelos BPMN bajo la metodología BPM (Business Process Management). En la Investigación se utilizó el diseño no experimental de corte transaccional descriptivo propositivo, los métodos empleados para su desarrollo fueron Deductivo–inductivo, Analítico–sintético; de esta forma se obtuvieron los resultados: en las empresas que usan tecnología móvil el procesamiento de información es más confiable, oportuno y con mejores resultados en sus procesos de venta y distribución, que en las empresas que no usan tecnología móvil, lo cual fue reconocido por el 90,5% del personal preventista encuestado; respecto al control y supervisión de los procesos de venta y distribución, en las empresas que utilizan tecnología móvil el logro de sus objetivos diarios es mayor en un 20% respecto a las empresas que no utilizan dicha tecnología. Se logró proponer mejoras al modelo de negocio siguiendo la Metodología BPM, mostrándose como resultado luego de la simulación de los modelos de negocio del proceso de venta y distribución, una reducción de costos del modelo propuesto de 54,67% respecto a las empresas que no utilizan tecnología móvil, y de 48,1% respecto a las empresas que utilizan tecnología móvil; evidenciándose así la validez del modelo de negocio propuesto que posibilita una importante reducción de costos y tiempos.

RESUMEN: El presente artículo tiene como

La conclusión final es que la tecnología móvil incide positivamente en el modelo de negocio de las empresas distribuidoras de bebidas de gaseosa.

PALABRAS CLAVE: BPM, BPMN, Control y Supervisión, Modelo de Negocio, Tecnología móvil.

BPM FOR THE PROPOSAL OF A BUSINESS MODEL USING MOBILE TECHNOLOGY: CASE OF SOFT DRINK DISTRIBUTION COMPANIES

ABSTRACT: This article aims to determine the impact of mobile technology on the business model of soft drink distribution companies, in a business and technological context. The development of the model was carried out at the operational level as well as at the management level, influencing the sales and distribution processes using a tool for the construction of BPMN models under the BPM (Business Process Management) methodology. In the Research, the non-experimental design of a descriptive-propositional transactional cut was used, the methods used for its development were Deductive-inductive, Analytical-synthetic; In this way, the results were obtained: in companies that use mobile technology, information processing is more reliable, timely and with better results in their sales and distribution processes, than in companies that do not use mobile technology, which was recognized by 90,5% of the surveyed preventive personnel; Regarding the control and supervision of sales and distribution processes, in companies that use mobile technology, the achievement of their daily objectives is 20% higher than in companies that do not use such technology. It was possible to propose improvements to the business model following the BPM Methodology, showing as a result after the simulation of the business models of the sales and distribution process, a cost reduction of the proposed model of 54,67% compared to companies that do not use mobile technology, and 48,1% compared to companies that use mobile technology; thus evidencing the validity of the proposed business model that enables a significant reduction in costs and times. The final conclusion is that mobile technology has a positive impact on the business model of soft drink distribution companies.

KEYWORDS: BPM, BPMN, Control and supervision, Business Model, Mobile Technology.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo empresarial, viene experimentando cambios, que al enfrentarse a un mundo globalizado y muy dinámico, debe lograr ventajas competitivas fundamentalmente en dos aspectos: primero, tener que adecuarse a estándares mundiales como es la Gestión de Procesos de Negocio BPM que facilita la ejecución de los flujos de gestión operativa y administrativa; y segundo, el uso imprescindible de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación; considerando los avances tecnológicos que nos ofrece las tecnologías móviles, que se encuentran en constante crecimiento, por su alta capacidad de procesamiento y generación de nuevas tecnologías emergentes para el desarrollo de aplicaciones móviles (NEUBURG, 2012). El concepto de procesos está íntimamente relacionado con el de la Tecnología de la Información (TI), ambos aspectos son fundamentales para innovar y mejorar el rendimiento de los procesos dentro de las

organizaciones (VENKATRAMAN, 1994); y la información tiene un papel determinante, ya que se puede procesar, transmitir a grandes velocidades, con gran precisión y flexibilidad; asimismo, el Internet y la Tecnología Móvil con sus nuevas funcionalidades de conexión y ubicación geográfica potencian la agilidad de los negocios para la toma de mejores decisiones en cualquier momento y lugar, permitiendo automatizar procesos, reducir tiempos en la toma de decisiones y apoyar el control de una organización (LAUDON y LAUDON, 2004); por lo tanto: Información, tecnología, capacidad de gestión y procesamiento son la base para la creación de productividad y competitividad (CASTELLS, 1998).

La estrategia competitiva consiste en ser diferente, lo que significa la selección deliberada de un conjunto de actividades para entregar una mezcla única de valor. Estas actividades se deben realizar de forma distinta o bien diferentes a aquellas realizadas por los rivales, con el objetivo de incrementar la diferencia entre valor del producto hacia el cliente y el costo, así establecer una ventaja competitiva (PORTER, 1996), por tanto el conjunto de actividades y sus interrelaciones conforman los procesos de negocio (HAMMER y CHAMPY, 1993).

La gestión de procesos de negocio o Business Process Management (BPM) está orientado a los procesos del negocio en relación directa con el cliente y la tecnología, buscando mecanismos para facilitar a la organización en la automatización de sus procesos; puesto que BPM es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales, mejorando el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno; es una colaboración entre personas de negocio, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores, socios y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes (GARIMELLA, LEES y WILLIAMS, 2008). BPM como una disciplina integrada postula que la tecnología tiene que seguir a los procesos y los procesos la estrategia organizacional (HITPASS, 2017).

Por lo tanto, el principal objetivo de la Gestión de Procesos es incrementar los resultados de la Organización consiguiendo niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de: Reducir costos internos innecesarios en actividades sin valor agregado; Reducir tiempo en los plazos de entrega; Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes; Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (CENDALES, 2014).

En esta preocupación de lograr ventajas competitivas para las empresas, el presente estudio hace análisis del modelo de negocio de las empresas distribuidoras de bebidas de gaseosa, habiendo identificado un gran sector que carece del uso de tecnología móvil. Para ello haciendo uso de la metodología BPM se modelan los procesos de venta y distribución para identificar los principales problemas y en base a ellos se propone un nuevo modelo en donde se hace uso de tecnología móvil. Se realizan simulaciones para medir la incidencia en cuanto a reducción de costos y tiempos.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es de tipo Descriptiva-Correlacional, de carácter propositivo. Es Descriptiva, por cuanto tiene la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes; y es Correlacional, en la medida que se analizan las causas y efectos de la relación entre variables (BERNAL, 2010). Y de carácter propositivo, porque partiendo de esa situación, se procedió a proponer mejoras al modelo de negocio, utilizando una herramienta para la construcción de modelos BPMN bajo la metodología BPM (Business Process Management), siendo uno de los lenguajes de notación más utilizado en el presente para el diseño, ejecución, administración y monitoreo de los procesos de negocio (GEAMBASU, 2012).

En la presente investigación se realizó el diseño no experimental, de tipo transaccional o transversal, porque se observó los fenómenos como se dan en su contexto natural y luego fueron analizados en un período de estudio (HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO, *et al.*, 2014).

Para la construcción del Modelo de Negocio y la propuesta de mejoras, se empleó el ciclo de vida de BPM propuesta por Marlom Dumas (DUMAS, LA ROSA, *et al.*, 2013), que ayudan a entender las fases de la Metodología BPM, tal como se observa en la Figura 1:

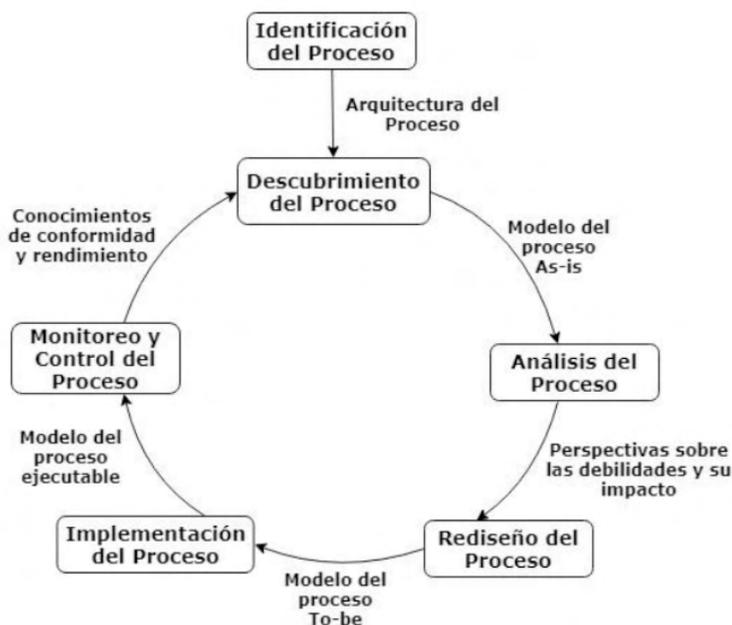


Figura 1. Ciclo de Vida de BPM

Fuente: (DUMAS, LA ROSA, *et al.*, 2013)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Propuesta de Mejoras al Modelo de negocio en base a los Modelos identificados, para obtener ventajas competitivas en la Empresa

Utilizando una herramienta para la construcción de modelos BPMN, para los cuales se utilizó la herramienta Bizagi Modeler, se realizó todas las fases del ciclo de vida de BPM:

Fase 1. Identificación de Procesos

Esta primera fase debemos identificar los problemas operacionales que las empresas distribuidoras de bebidas de gaseosa debe atender y los procesos de negocios que se relacionan a esos problemas.

Procesamiento de la Información en los Procesos de Venta y distribución de las Empresas distribuidoras de gaseosas que no usan tecnología móvil

Estas empresas cuentan con el denominado término: “Fuerza de Venta”, o preventistas que son enviados a cubrir zonas de venta diferentes, y visitar clientes específicos, los cuales se denominan “Puntos de Venta”, durante su jornada laboral, realiza la toma de pedido en un documento “Nota de Pedidos”, estos son hechos a través de anotaciones de códigos de productos, que son copiados de un listado otorgado periódicamente y con los cuales se ofrecen los productos existentes. Una vez cumplida su jornada laboral de 8:00am a 4:00pm regresan a oficina y reportan sus pedidos al área de facturación, dictando sus pedidos al personal de facturación, quien digita todos estos datos en su sistema o manualmente en otra “Nota de Pedido”, este es verificado y autorizado o negado por el área de ventas, almacén, caja, contabilidad, y las facturas son derivadas hacia almacén para proceder a su respectiva distribución en los días posteriores. De tal manera que los preventistas visitan los puntos de Venta 1 vez a la semana o 2 veces por semana; tal como se puede observar en la Figura 2.

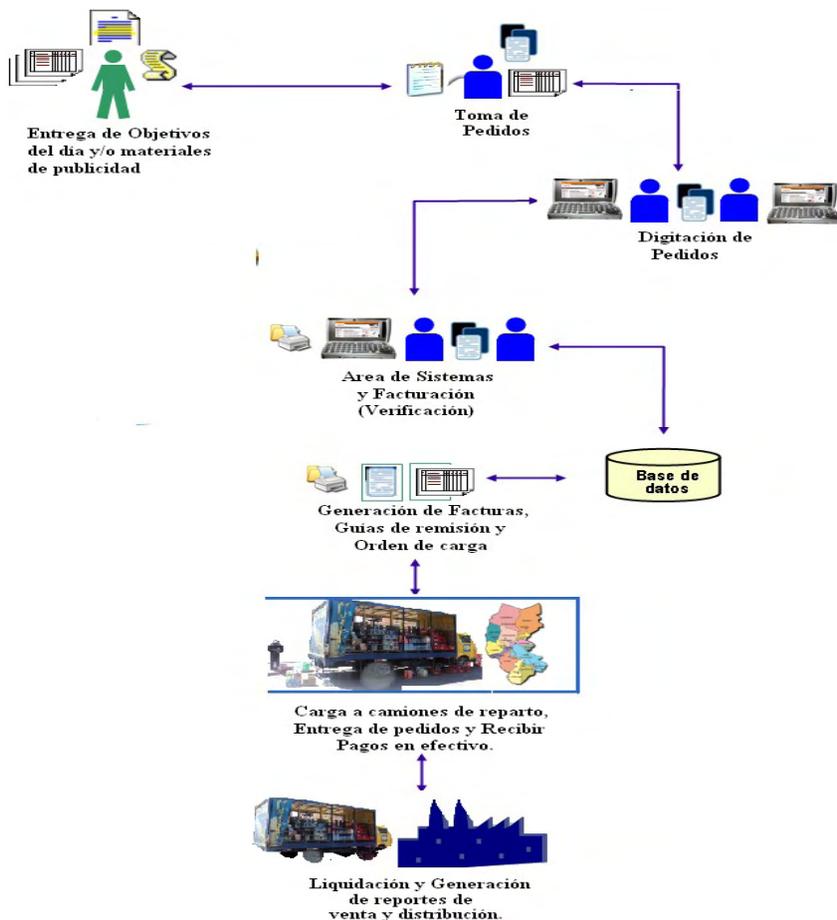


Figura 2. Procesamiento de información sin tecnología móvil, usando una base de datos centralizada.

Procesamiento en línea de la información en los procesos de venta y distribución de las empresas distribuidoras de gaseosas que si usan tecnología móvil

Estas empresas presentan un problema menor con posibilidades menores de error; cuentan con preventistas que son enviados a cubrir zonas de venta diferentes, y visitar clientes específicos durante su jornada laboral, realiza la toma de pedido con el aplicativo móvil en su teléfono celular. Una vez registrados los pedidos y las condiciones de venta, el pedido es enviado a través del teléfono celular hacia el sistema comercial. Los pedidos que han sido generados llegan a una cola de espera, hasta que se cumpla su jornada laboral de 8:00am a 6:00pm, que finalmente realizan el cierre del día, con lo que reportan sus pedidos para que sean autorizados por el área de sistemas, caja y contabilidad, una vez que son revisados y autorizados, se imprimen las facturas, guías de remisión y orden de carga a camiones de reparto para su distribución a los clientes al día siguiente; de tal manera que los preventistas visitan a los puntos de Venta tres veces por semana. De esta manera se

puede observar en la Figura 3.

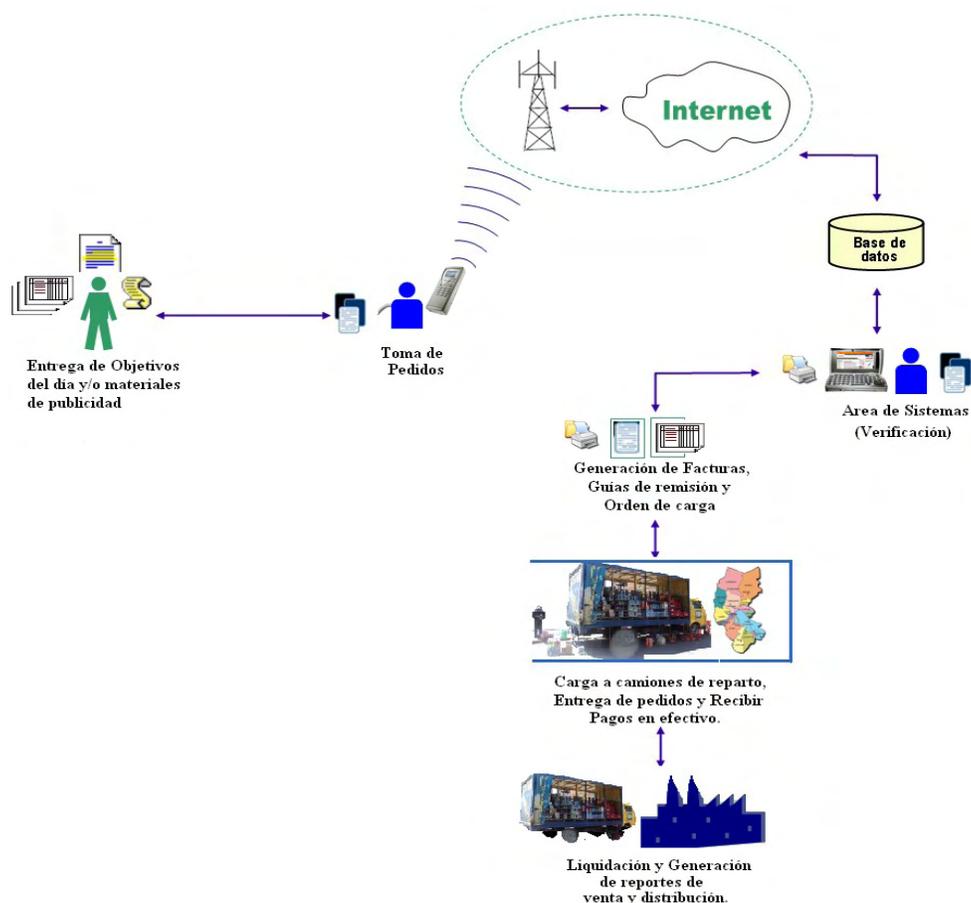


Figura 3. Procesamiento de información en línea, usando tecnología móvil/

Es preciso indicar que, el gran crecimiento de las comunicaciones móviles permite a la empresa interactuar con un sistema capaz de mantener el estado de sus ventas actualizadas para cada uno de sus vendedores (UNTORIA, 2014).

Un aproximado a los resultados presentados, en los trabajos de investigación de (UNTORIA, 2014) y (MOLINA, 2004) demostraron que el teléfono móvil se ha convertido en un elemento de relación y comunicación que está afectando la forma de realizar transacciones comerciales y mejorando el tiempo de respuesta en ellas, así como el procesamiento de la información es más relevante puesto que se da en tiempo real.

Control y Supervisión en las Empresas distribuidoras de Gaseosas

El control y supervisión en las empresas es un factor importante que permite regular

el comportamiento general y acciones específicas. El control mide los resultados en un período de tiempo determinado, su propósito es regular los resultados generales, y la supervisión se realiza en función del cumplimiento de las normas previamente establecidas; en base a las cuales se especifica decisiones que requieren acciones determinadas a ser ejecutadas en momentos específicos. Se identificaron los siguientes casos de empresas:

Control y supervisión de los Procesos de Venta y distribución de las Empresas distribuidoras de gaseosa que no usan tecnología móvil

En estas empresas los supervisores de venta tienen la labor de controlar y supervisar el proceso de venta: Su labor comienza desde el ingreso a la jornada laboral, coordina y retroalimenta del alcance de sus objetivos, revisa los materiales de trabajo, distribuye materiales de publicidad con los objetivos del día a cada preventista, elaboran documentos, actualiza el estado de clientes, realiza supervisión y seguimiento a ruta in situ a sus preventistas, donde existe la poca certeza de ubicarlos porque no tienen acceso a realizar llamadas por celular, de tal manera que no tienen control en su personal, y casi siempre solo revisa su trabajo realizado en los puntos de venta o bodegas, retorna a oficina a finalizar su jornada, para luego retroalimentar a su preventistas al día siguiente, finalmente a las 7:00pm termina la labor diaria.

De forma similar el jefe de producción es el encargado del proceso de distribución de los pedidos, se encarga de distribuir la carga a camiones de reparto un día anterior, para al día siguiente supervisar la distribución en la ruta asignada a los clientes, luego regresa a oficina y controla el inventario de productos, registra devolución de envases, realiza pedidos a la embotelladora, recepciona a los distribuidores a partir de las 4:00pm cuando se da el cierre de reparto. Asimismo, coordina con el supervisor de venta sobre el stock al día siguiente.

Control y supervisión de los Procesos de Venta y distribución de las Empresas distribuidoras de gaseosa que si usan tecnología móvil

Los jefes zonales, supervisores de venta tienen la labor de controlar y supervisar el proceso de venta: su labor comienza desde el ingreso a la jornada laboral, coordina con el jefe de distribución a fin de retroalimentar el alcance de objetivos del día, revisa y distribuye materiales de publicidad a cada preventista, revisa y actualiza el estado de clientes, posteriormente realiza supervisión y seguimiento a los preventistas, iniciando con una llamada a su teléfono celular para ubicarlos y revisar su trabajo en los puntos de venta, retorna a oficina, para luego retroalimentar a su preventistas indicando el estado en que se encuentran, recepciona a los preventistas, y finalmente a las 7:00pm termina la labor diaria.

De forma similar el jefe de producción encargado de la distribución de los pedidos, se encarga de distribuir la carga a camiones de reparto, para al día siguiente supervisar la distribución en la ruta asignada que realiza su personal a los clientes, durante su distribución también los ubica mediante teléfono celular y da a su alcance; supervisa en

el punto de venta la entrega de pedidos, luego retorna a oficina y controla el inventario de productos, revisa devolución de envases, realiza pedidos a la embotelladora, recepciona a los distribuidores a partir de las 4:00pm Asimismo, coordina con el supervisor de venta sobre el stock al día siguiente.

Fase 2. Descubrimiento de Procesos

Esta fase permite entender el estado actual de los procesos tal cual se da en las empresas distribuidoras de gaseosa y se generan modelos en el lenguaje de modelado BPMN (Business Process Modeling Notation) (DUMAS, LA ROSA, *et al.*, 2013), utilizando técnicas de descubrimientos de procesos para analizar los problemas como realizar simulación y análisis de valor. Se utiliza la información obtenida para construir los modelos de negocio actuales con que cuentan estas empresas, obteniéndose dos sectores: las que no usan tecnología móvil y las que si usan tecnología móvil, como podemos observar en la Figura 4 y Figura 5.

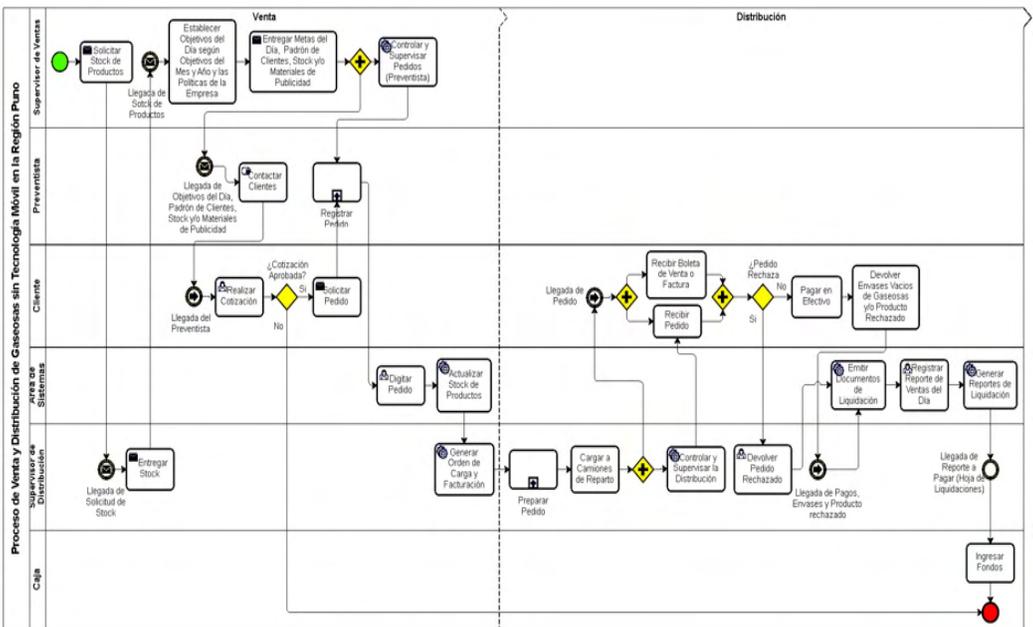


Figura 4. Modelo de Negocio sin tecnología móvil en las empresas distribuidoras de gaseosa.

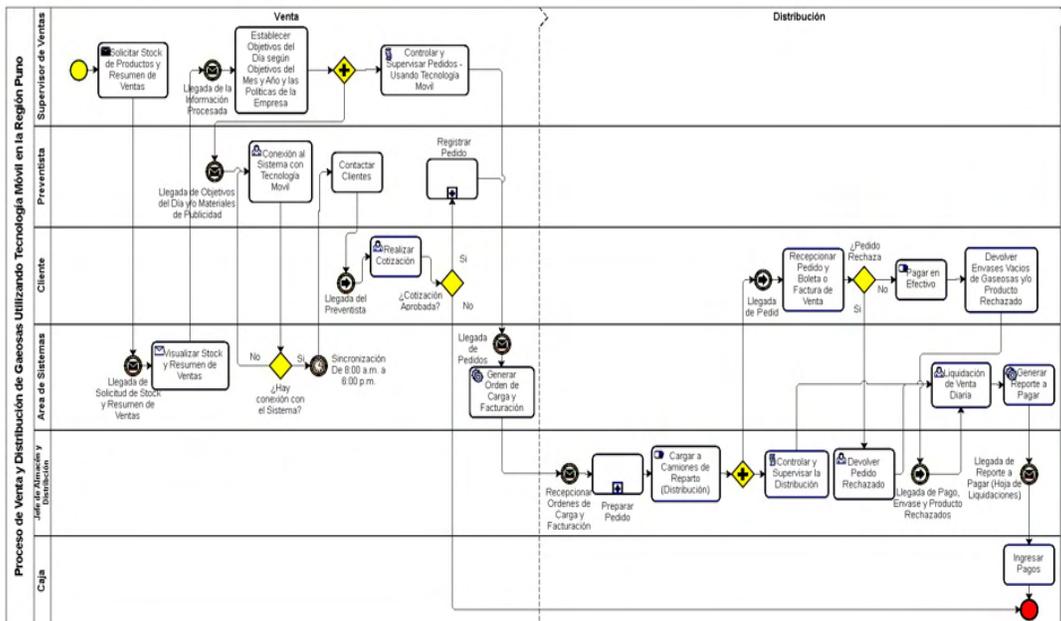


Figura 5. Modelo de Negocio con tecnología móvil en las empresas distribuidoras de gaseosa.

Fase 3. Análisis de Procesos

En esta fase se identifican, analizan y evalúan los problemas cuantificándose en la medida de lo posible. Se evalúan oportunidades de mejora de procesos. Se identificaron los principales problemas que causan los “cuellos de botella” tales como: Roles con sobrecarga de tareas, Subprocesos con sobrecarga de tareas, retrasos en el tiempo de toma de pedido, retrasos en el tiempo de digitación de pedidos y verificación de datos, Número de errores semanales en la toma de pedidos, incumplimiento de los objetivos y metas trazadas; para ello se empleó el análisis cuantitativo que introduce técnicas para el análisis de procesos de negocios en términos de medidas de performance como el ciclo de vida, tiempo de espera total y costos y actividades que no agregan valor. En las figuras 6 y 7 se muestra dicho análisis tanto en las empresas que no usan tecnología móvil como en las que si hacen uso de ella.

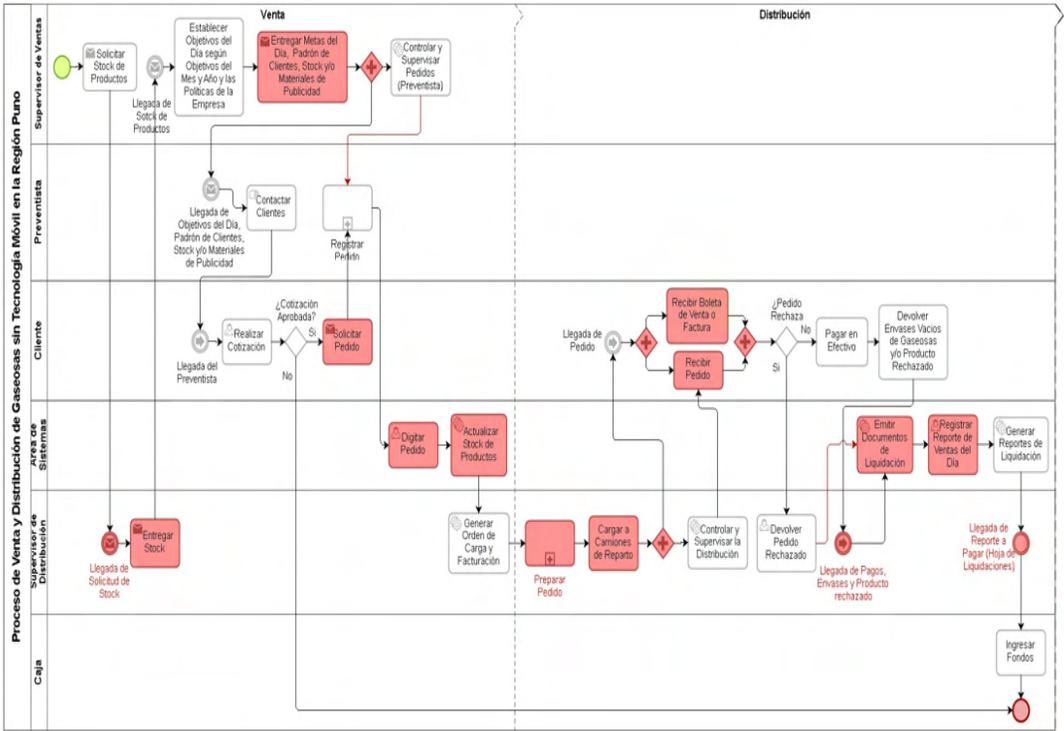


Figura 6. Actividades que no agregan valor o generan cuello de botella en el modelo de negocio sin tecnología móvil.

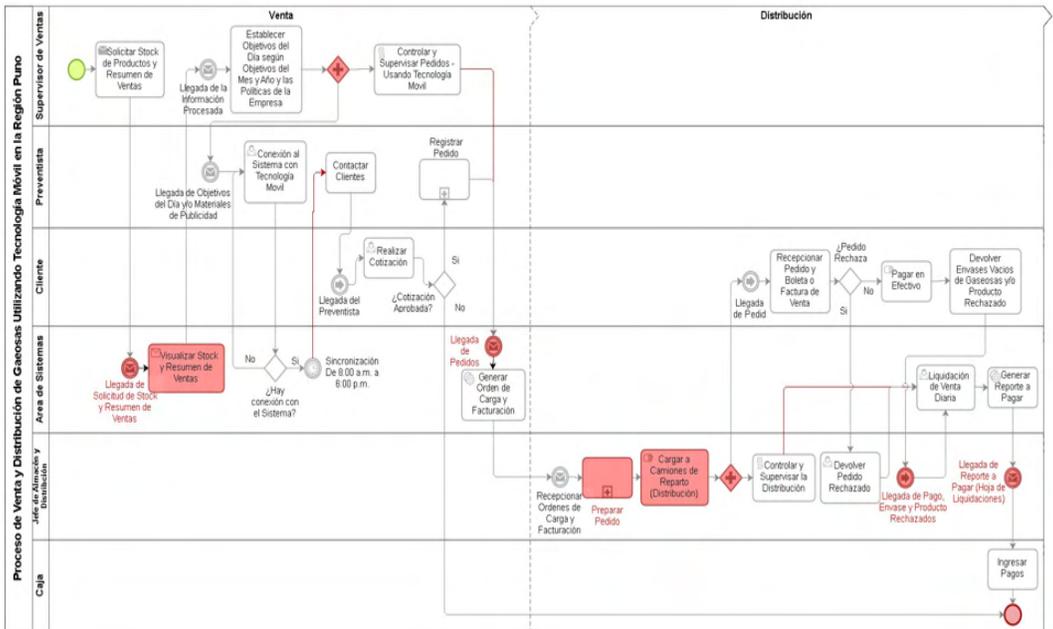


Figura 7. Actividades que no agregan valor o generan cuello de botella en el modelo de negocio utilizando tecnología móvil.

Fase 4. Rediseño de Procesos

En esta fase se propone un modelo del estado futuro del negocio, que evite los cuellos de botella identificadas en el estado actual de los modelos de negocio de las empresas. El modelo propuesto se da en la Figura 8.

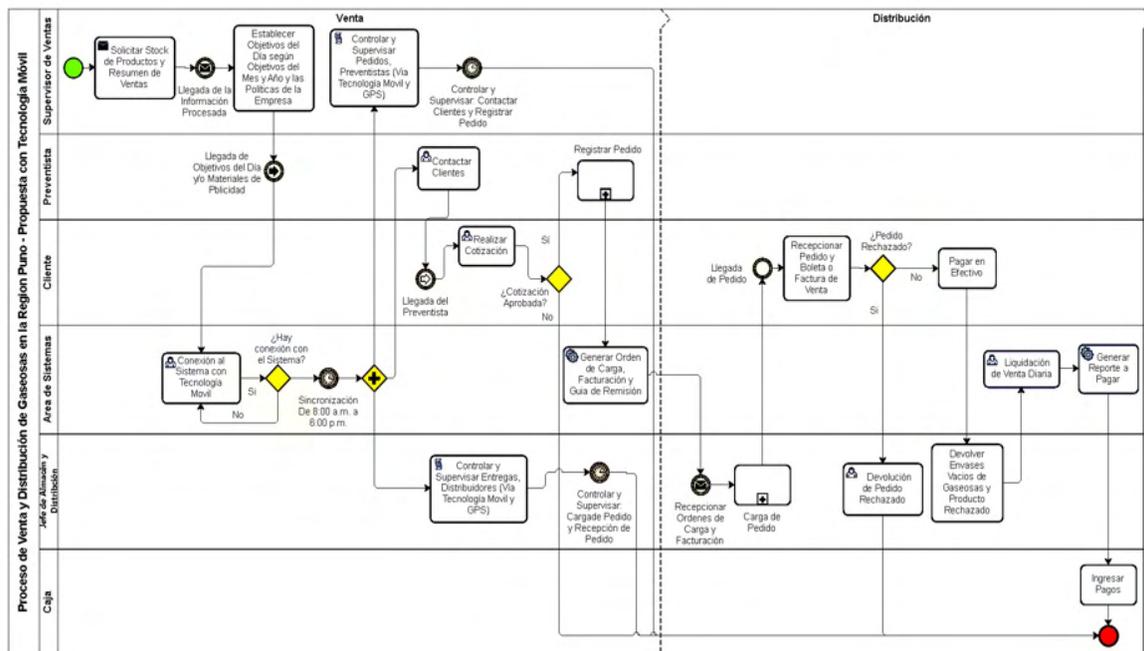


Figura 8. Modelo de Negocio utilizando tecnología móvil, Propuesto a empresas distribuidoras de gasosa de la región Puno.

Fase 5. Implementación de Procesos

En esta fase se implementa los cambios necesarios en la empresa como forma de trabajo para que el “estado futuro” pueda ser puesto en ejecución. Como el funcionamiento de las empresas distribuidoras no puede ser interrumpido, por lo que en esta etapa hemos validado los resultados obtenidos en la anterior Fase mediante la simulación para ver el impacto de las ideas y los cambios propuestos antes de su aplicación en el mundo real, aplicado al modelo propuesto que se da en la Figura 8; en la que describe todo el proceso de venta y distribución que se debe dar en dichas Empresas, para lograr ventajas competitivas, que evite los cuellos de botella identificadas en el estado actual de las empresas.

Fase 6. Monitoreo y Control

Una vez que el proceso rediseñado se ejecutó, los datos relevantes se recogieron y se analizaron para determinar que tan bien está funcionando el proceso con respecto a sus

medidas de desempeño y objetivos de rendimiento.

En la Tabla 1, podemos apreciar que el Modelo de Negocio Actual sin Tecnología Móvil tiene el costo asociado más alto, debido a las tareas manuales que realizan los preventistas; el Modelo de Negocio Actual con Tecnología Móvil tiene el costo asociado menor al Modelo sin tecnología móvil, debido a las tareas automatizadas que realizan los preventistas; y el modelo de Negocio Propuesto, tiene el menor Costo Total, debido a la mejora de las tareas con tecnología móvil y el monitoreo con GPS a los preventistas.

Modelo de Negocio	Costo Total	Tiempo Total
Actual Sin Tecnología Móvil	S/. 2156,36	2 días
Actual Con Tecnología Móvil	S/. 1882,29	2 días
Propuesto (Con T.M. y GPS)	S/. 977,54	1 día

Tabla 1.

Costo y tiempo de los modelos de negocio actuales y propuesto

En la tabla 2, se muestra una comparación de los costos totales de los recursos utilizados en las simulaciones de los modelos de negocio para las empresas, y su correspondiente porcentaje de reducción; en la que podemos apreciar el porcentaje de reducción de 12,71% correspondiente a los modelos de negocio: Actual Sin T.M. (Actual Sin tecnología móvil) y Actual Con T.M. (Actual con Tecnología móvil) cuya diferencia es de S/ 274,07. Por otra parte, se tiene el porcentaje de reducción del 54,67% correspondiente los modelos Actual Sin T.M. y Propuesto Con T.M. y GPS cuya diferencia es S/1178,82. Asimismo, tenemos el porcentaje de reducción de 48,07%, correspondiente a los modelos Actual Con T.M. y Propuesto Con T.M. y GPS cuya diferencia es S/ 904,75.

Modelos de negocio comparados		Diferencia	Porcentaje de Reducción
Actual Sin T.M. (S/ 2156,36)	Actual Con T.M. (S/ 1882,29)	S/ 274,07	12,71 %
Actual Sin T.M. (S/ 2156,36)	Propuesto Con T.M. y GPS (S/ 977,54)	S/ 1178,82	54,67 %
Actual Con T.M. (S/ 1882,29)	Propuesto Con T.M. y GPS (S/ 977,54)	S/ 904,75	48,07 %

Tabla 2.

Comparación de costos totales y porcentajes de reducción de los modelos de negocio

En el trabajo de investigación (VENTURA, 2014) llegó a dar solución al problema que tenía la empresa LÍDER SRL en cuanto al tiempo que tomaba hacer el pedido en el proceso de ventas, utilizando tecnología móvil para la toma de pedidos y distribución.

Obteniendo la reducción del 58,1% en relación a la diferencia de horas de 25,46 horas a 15:50 horas en la atención del cliente.

En nuestro Modelo de negocio Propuesto con T.M. y GPS, los resultados obtenidos son similares a los obtenidos por (VENTURA, 2014), tenemos que el costo asociado al proceso de venta y distribución se redujo hasta en un 54,67% con respecto al 58,1% de (VENTURA, 2014). También se redujo a 1 día el proceso de nuestro modelo de negocio, frente a las 9:96 horas.

EL uso de la tecnología móvil y GPS son imprescindibles en el modelo Propuesto porque permiten resolver los problemas de control y supervisión in situ, a los preventistas y distribuidores en sus labores de transacciones comerciales.

Asimismo, en los resultados obtenidos por (ALACOTE, 2017) y (VEGA, 2014), muestran la correcta integración de tecnologías móviles y GPS, de este modo, el teléfono móvil es una herramienta que permite mejorar el tiempo de las transacciones comerciales. También permite realizar un mejor control y supervisión del personal, mediante la geolocalización del talento humano y el sistema de control de rutas de GPS, lo que permite establecer la eficiencia en el reparto y cumplimiento de las ventas diarias.

CONCLUSIONES

El procesamiento en línea en las empresas distribuidoras de gaseosas que usan tecnología móvil, proporciona información relevante, más confiable, oportuna y con mejores resultados en sus procesos de venta y distribución, mas no en aquellas empresas que no usan tecnología móvil y sus procesos son manuales que no les permite procesar su información de manera confiable, ni oportuna, y por lo tanto su distribución de pedidos se da en forma tardía y con errores, tal como en aquellas empresas que cuentan con una base de datos centralizada les genera más costos y tiempo al contratar más personal para el proceso de digitación y su procesamiento de información es deficiente. Respecto a los encuestados, el 90,5 % indicaron que el procesamiento de la información y su respectiva presentación usando tecnología móvil es mejor y más relevante en comparación a los años en que no usaban tecnología móvil.

El control y supervisión en los procesos de venta y distribución de las empresas distribuidoras de gaseosa que usan tecnología móvil inciden de forma eficaz en la toma de decisiones para el logro de sus objetivos y metas trazadas. Es así que el 37,8% de encuestados usan tecnología móvil y cumplen sus objetivos diariamente entre el 70% y 80 % y un 21,6 % entre 90% y 100%; en comparación con los encuestados que no usan tecnología móvil, el 38,2% cumplen sus objetivos diariamente entre 50% y 60% y un 32,4% entre 70% y 80%.

El modelo de negocio Propuesto para las empresas distribuidoras de gaseosa se simuló con mejoras en función a los principales problemas encontrados en el modelamiento,

aplicando la Metodología BPM, se obtuvo una reducción de costos de 54,67% respecto a las empresas que no utilizan tecnología móvil, y de 48,% respecto a las empresas que utilizan tecnología móvil; evidenciándose así la validez del modelo de negocio propuesto que posibilita una importante reducción de costos y tiempos, a través del cual se puedan obtener ventajas competitivas como: minimización del tiempo de entrega de pedidos al cliente a un día de actividad, disminución del tiempo de toma de pedido, reducción de errores en los registros de pedidos y en la emisión de facturas, ahorro de tiempo y papel para el registro de pedidos, maximización del número de pedidos, actualización del stock permanentemente, aumento de oportunidades para una expansión de mercado, mejor distribución de carga a transportistas, mejora el control y supervisión en línea utilizando tecnología GPS, mejora el control del personal in situ así como el control de rutas de entrega de pedidos y vehículos, permanencia de los clientes fidelizados y satisfechos con el servicio.

Finalmente, la tecnología móvil incide positivamente en el modelo de negocio de las empresas distribuidoras de bebidas gaseosa, con un nivel de confianza del 95%. Por lo tanto, se establece que a mejor uso de la tecnología móvil mejora el modelo de negocio de las empresas distribuidoras de bebidas de gaseosa.

REFERENCIAS

- ALACOTE, A. J. C. **Diseño de un aplicativo móvil para mejorar la gestión de geolocalización del talento humano de la empresa AHCOGE SAC**. Universidad Privada Norbert Wiener. Lima, Perú. 2017.
- BERNAL, C. A. **Metodología de la investigación**. Tercera edición. ed. Colombia: Prentice Hall, 2010.
- CASTELLS, M. Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. **La factoría**, 1998.
- CENDALES, G. J. M. Gestión por procesos para la satisfacción de los consumidores de servicios. **Gestiopolis**, 2014. Disponible em: <<https://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-para-la-satisfaccion-de-los-consumidores-de-servicios/>>.
- DUMAS, M. et al. **Fundamentals of Business Process Management**. Heidelberg: Springer., 2013.
- GARIMELLA, K.; LEES, M.; WILLIAMS, B. **Introducción a BPM para Dummies**. Indianápolis, Indiana, USA: Wiley Publishing, Inc., 2008.
- GEAMBASU, C. V. **BPMN vs. UML activity diagram for bussness process modeling**. Proceedings of the 7th International Conference. Romania: [s.n.]. 2012. p. 934-945.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the copotarian. A manifiesto for business revolution, Londres, 1993.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. et al. **Metodología de la investigación**. sexta edición. ed. México: McGrawHill, 2014.

HITPASS, B. **BPM: Business Process Management - Fundamentos y Conceptos de Implementación**. Cuarta edición. ed. Santiago, Chile: BHH Ltda., 2017.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Información Gerencial** : administración de la empresa digital. Octava Edición. ed. México: Prentice Hall, 2004.

MOLINA, G. L. **Personalización de servicios WAP a través de dispositivos móviles utilizando M-commerce**. Centro de investigación y de estudios avanzados del Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. 2004.

NEUBURG, M. **Programming iOS 5: Fundamentals of iPhone, iPad, and iPod touch Development**. Segunda edición. ed. United States of America: O'Reilly, 2012.

PORTER, M. E. What is strategy ? **Harvard Business Review**, 1996.

UNTORIA, R. M. **El Proceso de compra a través del teléfono móvil**. La Rioja, España.: Universidad de La Rioja, 2014.

VEGA, B. M. A. **Gestión de flota para una empresa distribuidora de Pizzas**. Universidad de Chile. Santiago, Chile. 2014.

VENKATRAMAN, N. IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. **Sloan Management Review**, 1994.

VENTURA, L. L. A. **Automatización del Proceso de Ventas y Distribución utilizando Tecnología Móvil y Geolocalización para la empresa Líder SRL**. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. 2014.

O USO DO *MOBILE BANKING*: UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE PRONTIDÃO A TECNOLOGIA (TRI) VIA MÍNIMOS QUADRADOS PARCIAIS (PLS)

Data de aceite: 01/09/2021

Data de submissão: 15/06/2021

Sérgio Ricardo Gaspar

Centro Universitário da FEI/SP
São Paulo – SP

<http://lattes.cnpq.br/9699399539953064>

Renato de Moraes Ferreira

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
São Caetano do Sul – SP

<http://lattes.cnpq.br/8348657292510385>

Leandro Campi Prearo

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
São Caetano do Sul – SP

<http://lattes.cnpq.br/5069741934577746>

RESUMO: Os avanços tecnológicos aos quais os consumidores são expostos são de suma importância para as organizações, assim como o acompanhamento da aprendizagem e aceitação do uso das tecnologias, e oferecimento de produtos e serviços. Este estudo definiu como objetivo principal avaliar o uso de serviços bancários associados ao *mobile banking*, através da aplicação do instrumento de medida utilizado por Parasuraman e Colby (2002) denominado TRI. Utilizou-se uma amostra de 261 clientes bancários, sendo que validados 219 questionários. A pesquisa aqui proposta pode ser classificada, em função de sua natureza como básica, quanto à abordagem do problema como quantitativa, e do ponto de vista de seus objetivos, como exploratória e descritiva. Houve

pesquisa de campo, com posterior tabulação dos dados coletados e análise dos resultados a partir de procedimentos estatísticos relevantes aos objetivos do estudo.

PALAVRAS-CHAVE: *Mobile banking*. Prontidão Tecnológica. TRI.

THE USE OF MOBILE BANKING: AN APPLICATION OF TECHNOLOGY READINESS MODEL (TRI) IN PARTIAL LEAST SQUARES (PLS)

ABSTRACT: Technological advances to which consumers are exposed is very important for organizations, and the monitoring of learning and acceptance of the use of technology, and offering products and services. This study defined as main objective to evaluate the use of banking services associated with mobile banking through the application of the measuring instrument used by Parasuraman and Colby (2002) called TRI, we used a sample of 261 bank customers, being validated 219 questionnaires. The proposed research can be classified as quantitative, and from the point of view of its objectives, such as exploratory and descriptive. There was field research with subsequent tabulation of the data collected and analysis of results from statistical procedures Partial Least Squares (PLS). The results show that it was possible to verify that the construct was uncertainty with a higher coefficient in relation to the variable declared use. Therefore, it is concluded that the higher the lower uncertainty factor is the use of services, for future research suggested that replication of this study with a larger sample in other financial institutions.

KEYWORDS: *Mobile banking; Technology Readiness; Technology Readiness Index.*

1 | INTRODUÇÃO

Acompanhar os avanços tecnológicos aos quais os consumidores são expostos é de suma importância para as organizações, assim como o acompanhamento da aprendizagem e aceitação do uso das tecnologias, o oferecimento de produtos e serviços de fácil manuseio e que satisfaçam os consumidores.

Faz-se necessário para as organizações, em especial as que tomam a tecnologia como um diferencial de mercado, pesquisar e acompanhar a evolução da prontidão para tecnologia¹ de seus usuários. A relevância é de tal ordem que segundo Parasuraman e Colby (2002), a compreensão equivocada das atitudes e anseios de segmentos de consumidores frente às tecnologias, afeta o entendimento de possíveis demandas de mercado, qualidade ofertada de serviço, e, por conseguinte a estruturação de estratégias organizacionais.

Souza e Luce (2003), Meuter, Ostrom, Roudtree *et al.* (2000), Parasuraman (2000) e, Rosen, Sears e Weil (1987) expõem que mesmo com melhorias propiciadas pela tecnologia relativas à conveniência e eficiência na oferta de serviços e produtos, a frustração gerada em clientes bancários parte de experiências negativas acumuladas por estes no uso de produtos tecnológicos.

Definiu-se como objetivo principal deste artigo avaliar o uso de serviços bancários associados ao *mobile banking* a uma amostra de usuários do sistema bancário brasileiro, através da aplicação de questionário. Cujos resultados serão avaliados por meio de uma escala de mensuração TRI, instrumento este criado por Parasurama e Colby (2002) ajustada ao caso brasileiro por Souza e Luce (2005), e que subsidia a análise de prontidão de usuários de serviços bancários baseados em *mobile banking* a partir de condutores e inibidores mentais relacionados ao otimismo, inovatividade, desconforto e insegurança de usuários de serviços bancários.

O presente artigo é o desdobramento da apresentação feita no evento intitulado XIX Seminários em Administração apresentado em 2016 e, se propõe a responder a seguinte indagação: Qual o nível de prontidão para o uso da tecnologia de *mobile banking* por clientes bancários?

A estrutura desta pesquisa em um primeiro momento é introduzida pelo referencial teórico sobre adoção de tecnologia, logo após discorre-se sobre a *Technology Readiness Index* (TRI), a seguir apresenta-se a conceituação de serviços móveis e *mobile banking*. Expõe-se também a metodologia aplicada em detalhes, faz-se a análise estatística dos

1 A prontidão para tecnologia - *Technology Readiness* (TR) diz respeito à propensão dos indivíduos para adotar novas tecnologias (PARASURAMAN, 2000 apud SOUZA, 2002, p. 30). Segundo Parasuraman e Colby (2001), as dimensões condutoras e inibidoras da prontidão para tecnologia atuam independentemente, de forma que uma pessoa pode possuir qualquer combinação de motivações ou inibições. Nesse sentido, um indivíduo pode ser inovador em tecnologia, propenso à experimentação, mas cético a respeito do valor da tecnologia. Em outras palavras, pode acreditar na tecnologia, mas, ao mesmo tempo, temê-la. (SOUZA, 2002, p. 32)

dados e, por fim, chega-se às considerações finais.

1.1 Objetivo da pesquisa

Esta pesquisa tem por objetivo principal identificar a percepção de clientes bancários sobre o uso do *mobile banking*, através da aplicação do instrumento de medida utilizado por Parasuraman e Colby (2002) denominado TRI, e validado para o contexto brasileiro por Souza e Luce (2005), a fim de acompanhar sua evolução e aplicabilidade.

Um segundo objetivo dessa pesquisa é a identificação do perfil, da influência e do nível de prontidão para uso de tecnologia, assim como a mensuração da inovatividade, do nível de otimismo, de insegurança, e de desconforto de usuários de *mobile banking* de uma instituição financeira.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo está dividido em três segmentos, inicialmente apresentam-se as explicações referentes adoção tecnológica, o segundo ponto é o associado a escala TRI de Parasuraman e Colby (2002) e a conceituação de *mobile banking*.

2.1 Adoção de tecnologia

Para Parasuraman e Colby (2002) a resistência à adoção de produtos ou serviços baseados em tecnologia, é acentuada em casos em que o consumidor é considerado inexperiente, pois o mesmo nota um risco maior na adoção da inovação. Por sua vez, Saaksjarvi (2003) sugere que a adoção da inovação pode ser restringida caso não haja uma conexão entre o estilo de vida do consumidor, seus valores e suas experiências passadas com a inovação tecnológica proposta (PONTAROLO, 2014, p. 58). Seguindo o entendimento de Saaksjarvi (2003), o consumidor apenas dispensará esforço para o aprendizado de novas tecnologias, se e somente se estas provarem ser compatíveis e complementares ao conhecimento prévio que este já detenha.

Robertson (1971) em seus estudos, considera que os adotantes de inovações tecnológicas possuem heterogeneidade significativa, e que esta influencia a velocidade com que os consumidores adotam tecnologias. Sobretudo, variando a velocidade de adoção tecnológica pelo tipo e pela continuidade a qual se expõe o consumidor. A relevância da velocidade de adoção de tecnologias por clientes é igualmente abortada por Midgley e Dowling (1978), e de acordo com estes autores a velocidade de adoção funcionaria como critério para a distinção entre adotantes iniciais e adotantes tardios de novas tecnologias.

Mas, para que se possa minimizar o tempo ou mesmo vencer barreiras de não adoção de tecnologias deve-se desenvolver tecnologias que se pautem pelo uso do consumidor, como indicado por Saaksjarvi (2003). O que se coaduna ao defendido por Parasuraman e Colby (2002), quando estes referem-se ao projeto centrado em clientes

que apresentem alto grau de desconforto e insegurança com a tecnologia, sendo mister o desenvolvimento de produtos e serviços que garantam controle do uso da inovação a este perfil de consumidor.

Conforme Parasuraman e Colby (2002) a tecnologia centrada no consumidor deve ser:

- Eficiente - minimizar sequências ou repetições de ações para que se obtenha a resposta esperada pelo uso do serviço ou produto ofertado;
- Intuitiva - seja de fácil manuseio por parte do cliente, evitando-se recorrer a explicações ou apoio de terceiros;
- Tranquilizadora – sinaliza-se ao consumidor que o funcionamento manter-se-á como o esperado e em caso contrário a falha será identificada facilmente pelo cliente;
- Compatível – adaptar-se aos produtos e serviços que o consumidor já detenha.

A adoção e os determinantes do grau de prontidão dos clientes a inovações novas tecnológicas, são aspectos incluídos no constructo prontidão para tecnologia e que se relacionam ao perfil psicológico e comportamental dos consumidores. Dado que as características dos tipos de adotantes de tecnologia é multifacetada e complexa, Rogers (1995) atribuiu graus de inovatividade ao consumidor e desta forma apontou estes aspectos como diferenciadores entre categorias de consumidores.

Por sua vez aspectos emocionais como o afeto e a cognição dos clientes, ainda que distintos entre si são inter-relacionados no entendimento de Perter e Olson (1994), afetando sentimentos e crenças; por conseguinte, o processo de decisão de adoção de novas tecnologias aos consumidores. Um terceiro aspecto de acordo com Engel, Blackwell e Miniard (2011) relaciona a atitude do consumidor às intenções comportamentais (PONTAROLO, 2014). Visto que os aspectos emocionais e cognição se inter-relacionam, e há coexistência de emoções positivas e negativas em relação às novas tecnologias segundo Mick e Fournier (1998), originam-se deste contexto os paradoxos tecnológicos.

Dentre os fatores cognitivos que afetam a intenção de adoção de uma tecnologia está a compreensão pelo cliente de que a adoção poderá gerar benefícios e conveniência à realização de suas tarefas. Assim, quando o consumidor analisa e identifica vantagens em relação às tecnologias anteriormente utilizadas, fará com que sua intenção de adoção à tecnologia aumente de acordo com Rogers (2003). Da mesma forma, que a facilidade de uso se torna mais significativa por representar uma maior utilidade ao cliente (DAVIS *et al.*, 1989).

Para Pontarolo (2014) é possível identificar características sobre a prontidão à tecnologia que passam pelo caráter multifacetado do construto, onde sentimentos e crenças afetam o consumidor no momento da adoção da tecnologia e modificam o grau de satisfação. Portanto, a associação de fatores cognitivos e emocionais potencializam

atitudes de adoção de inovações tecnológicas como indicado por Rogers (2003), a velocidade da adoção como explanado por Midgley e Dowling (1978) e o entendimento de Saaksjarvi (2003) sobre o esforço de adoção pelo consumidor.

Como exemplo de aplicação dos conceitos até aqui expostos sustenta-se que a adoção de tecnologias aclara o recente crescimento do uso de *smartphones* com acesso à internet e o uso de aplicativos com variadas funções, incluindo-se os da área de transações bancárias ou mais comumente definido *mobile banking*.

2.2 Technology Readiness Index

A *Technology Readiness Index* (TRI) é uma escala de mensuração elaborada a partir de um programa de pesquisa e baseadas em um constructo idealizado por A. Parasuraman e C. Colby. Segundo Parasuraman e Colby (2002) o TRI é um instrumento desenvolvido para ser aplicado aos consumidores do mercado norte-americano, onde este foi otimizado com evidências de dezenas de grupos de discussão e diversos setores da economia, gerando um instrumento consistente e confiável.

Parasuraman e Colby (2002), construíram a escala TRI a partir de quatro fatores com 36 indicadores da prontidão para tecnologia, e possuidora de indícios da qualidade do instrumento por sua capacidade de predizer comportamentos, fazendo-se forçoso em contextos distintos da origem o teste do TRI.

Pontarolo (2014, p. 50) indica dois casos em que o TRI foi colocado à prova. O primeiro é no caso do Brasil, onde as pesquisas de Souza e Luce (2003, 2005) validaram o instrumento por meio de análise fatorial confirmatória e no segundo caso Nikos Tsikriktsis da *London Business School* (2004) propôs a replicação da escala TRI no contexto britânico para a classificação dos tipos de consumidores estabelecido por Parasuraman e Colby (2002).

Sendo que os resultados obtidos nos dois casos acima, indicaram que o TRI pode contribuir para a diferenciação entre usuários e não usuários de produtos tecnológicos, e para a prognóstico de adoção destes produtos (PIRES, COSTA FILHO, 2008, p. 431).

Em concordância com a conceituação de Parasuraman e Colby (2002), a prontidão para tecnologia é composta por quatro dimensões:

1. Otimismo: os autores definem esta face da adoção de tecnologia como positiva, de tal modo que se faz crer que esta proporcionaria as pessoas maior controle, flexibilidade e eficiência no seu cotidiano;
2. Inovatividade (ou caráter inovador): relaciona a liderança de opinião e inovação ao consumo de tecnologia, estimulando o consumidor a experimentar e adquirir produtos inovadores como meio de manutenção de *status*;
3. Desconforto: inibe da TR e a relaciona à falta de controle percebido sobre a tecnologia, propiciando o sentimento subjugação por esta. Esta face representa a extensão da paranoia das pessoas associada a produtos e serviços baseados em tecnologia, crendo que estes tendem a ser socialmente excludentes;

4. Insegurança: A insegurança vai ao encontro do desconforto, destacando-se que o fator que a afeta é desconfiança da tecnologia e não inaptidão do consumidor em empregá-la. Sendo esta dimensão gerada por aspectos intrínsecos à tecnologia e geralmente pela ausência do contato humano, principalmente nas transações *online*.

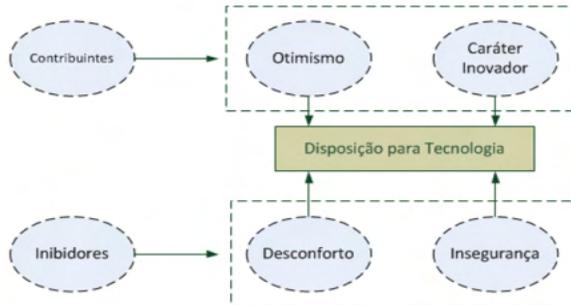


Figura 1- Aspectos associados a disposição para tecnologia.

Fonte: Adaptado de Parasuraman e Colby (2002).

As dimensões otimismo e inovatividade indicam fatores que promovem as pessoas a adotarem novas tecnologias, ou seja, são dimensões condutoras da prontidão para tecnologia. Todavia, as dimensões desconforto e insegurança pela leitura de Parasuraman e Colby (2002) são inibidores, isto é, são fatores que retardam ou impedem a adoção de novas tecnologia, como esquematicamente exposto na figura 1.

De acordo com Souza e Luce (2005) a combinação das quatro dimensões gera a prontidão geral para tecnologia do consumidor, ou seja, não apenas a capacidade técnica ou sua celeridade no manuseio de equipamentos tecnológicos é o que lhe faz adotar dada tecnologia. Isto denota, que elementos relacionados ao otimismo, desconforto e insegurança, são tão ou mais relevantes que somente na dimensão inovatividade.

2.3 Serviços móveis

A Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN) por meio de “Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014”, aponta que as estratégias comerciais das instituições financeiras devem levar em consideração na garantia da viabilidade do modelo de negócio com a ampliação da oferta de canais de transação financeira e de comunicação eletrônicos, facilitação do uso dos produtos e serviços contratados por seus clientes, para que desta maneira aumente-se o nível confiança deste consumidor (FEBRABAN, 2016).

Segundo Pires e Costa Filho (2008, p. 434) as organizações bancárias detêm experiência de longa data na introdução e disseminação de novas tecnologias para a interação com clientes como por exemplo centrais de teleatendimento e *on line banking*. O que de acordo com os autores, esta é uma área em que muitas instituições financeiras

buscam estratégias de minimização de custos, majoração de receitas e retenção de cliente.

Kalakota e Robinson (2002) a oferta de serviços bancários móveis por bancos voltam-se a clientes ocupados e que procuram conveniência. Ligado a isso, o uso crescente de *smartphones* habilitados ou cadastrados aliados ao acesso facilitado a aplicativos financeiros a clientes bancários, permite a realização de operações bancárias diversas. Tais como o acesso remoto a saldos, transferências e pagamentos, dentre outros serviços. Então, as facilidades agora disponíveis por estes aplicativos ajuda a entender a disseminação do uso deste tipo de serviço/produto junto ao consumidor bancário, como é identificado em estudo da FEBRABAN no ano de 2014.

2.3.1 Serviço de mobile banking

Para que se aprofunde a questão da mobilidade, faz-se necessário defini-la, para tanto tomaremos o conceito de Kalakota e Robinson (2002) que a expõem como “acesso totalmente portátil em tempo real aos mesmos recursos e ferramentas de informação que, até recentemente, somente eram acessíveis pelo computador desktop, na mesa de trabalho(...)”.

Conforme Kalakota e Robinson (2002) a mobilidade proporcionada pelos telefones celulares aliada ao crescimento de utilização pelo consumidor de meios de pagamentos eletrônicos fez surgir o interesse em soluções para pagamentos pelo celular (MARTINS, 2003, p. 43). Por sua vez, Pousttchi e Schurig (2004) assinalam que com a disseminação do uso destes aparelhos houve um natural aumento do uso de aplicativos móveis e diminuiu-se o uso de bancos e caixas eletrônicos.

Visto que o *mobile banking* facilita aos clientes bancários transações financeiras, consultas diversas às contas correntes, em conjunto com a comodidade, eficiência e acesso ao serviço 24 horas por dia. Todavia, a mudança tecnológica proporcionada pelo *mobile banking* para o cliente não necessariamente gera apenas aspectos positivos, podendo ser inclusive ser paradoxal como descrito por Mick e Fournier (1998), destacando-se características atitudinais na diferenciação entre usuários e não usuários de produtos e serviços financeiros.

Jeunon (2005) indica que há dois enfoques de modelo de atendimento, o automatizado ou o intermediado por funcionário da organização, e em decorrência da possibilidade de escolha do modelo de atendimento instala-se um processo de tomada de decisão por parte do cliente. Sendo que para Rita, Viana Filho e Paula (2008) e Engel, Blackwell e Miniard (2011) o exame do comportamento do consumidor deva-se basear em fatores que exerçam influência sobre questões pessoais e socioculturais.

Rocha e Belivacqua (2011, p. 4) defendem que clientes favoráveis à tecnologia e apreciadores da conveniência em função de postura mais autônoma frente ao atendimento realizado por pessoas, dão preferência a canais eletrônicos de atendimento tais como

caixas automáticos, *internet banking* e mais recentemente o *mobile banking*.

3 | METODOLOGIA

A pesquisa aqui proposta pode ser classificada, em função de sua natureza como básica, quanto a abordagem do problema como quantitativa, e do ponto de vista de seus objetivos, como exploratória e descritiva. Houve pesquisa de campo, com posterior tabulação dos dados coletados e análise dos resultados a partir de procedimentos estatísticos relevantes aos objetivos do estudo.

O instrumento de coleta foi baseado na escala TRI, que é composta por 36 afirmações que compreende aspectos relativos às dimensões otimismo, inovatividade, desconforto e insegurança para aferir a prontidão à tecnologia do consumidor, a produtos e serviços baseados em tecnologia. O instrumento aplicado limitou o universo de pesquisa a usuários de serviços bancários, tomando como base o estudo original de Parasuraman e Colby (2002), mas ajustado ao contexto brasileiro por Souza e Luce (2003).

3.1 Coleta e validação dos questionários junto aos clientes bancários

Foram entregues questionários baseados na ferramenta TRI, a 261 clientes bancários que aguardavam atendimento presencial em uma agência bancária localizada no distrito de São Miguel Paulista do município de São Paulo. De início os clientes demonstraram fácil compreensão do questionário e por consequência aos itens formadores da escala TRI. Sendo que poucos itens da escala sofreram ajustes cuidadosos na forma escrita, de maneira a facilitar o entendimento do entrevistado e não afetar a significação do item da escala.

De início descartou-se 42 questionários, sendo que 28 destes foram devolvidos ao entrevistador sem que qualquer das questões fossem respondidas e os 14 questionários restantes foram descartados pois o preenchimento foi feito de maneira incorreta pelos clientes entrevistados. Validou-se desta maneira, 219 questionários, representando 83,90% do total de questionários aplicados aos clientes bancários da agência supracitada, para fins de compilação de dados e análise estatística.

O questionário aplicado aos entrevistados atribuiu graus de concordância de 1 a 10 às afirmações, sendo 1 referente a “Discordo Totalmente” e 10 indicativa a “Concordo Totalmente”. A caracterização do entrevistado inseriu-se questões pertinentes às características dos respondentes, como faixa etária, grau de instrução, renda familiar e sexo.

Destaca-se que para a efetivação dessa coleta de dados para o desenvolvimento da presente pesquisa, foi possível tão somente porque a instituição bancária através de sua Diretoria de Gestão de Pessoas permitiu a abordagem de seus clientes em suas dependências no período compreendido entre 11 e 18 de março de 2016.

3.2 Método estatístico

O método estatístico utilizado foi de regressão *Partial Least Squares* (PLS). Procedimento inicialmente proposto por Herman Wold em 1966, quando este apresentou dois processos iterativos que utilizavam estimação por mínimos quadrados para modelos com múltiplos componentes e para correlação canônica (PREARO, 2013).

O PLS é uma técnica estatística de dados multivariados que analisa uma ou mais variável-resposta (X) com variáveis-independentes (Y), com o uso de fatores. O PLS permite identificar fatores (combinações lineares das variáveis X) que melhor modelam as variáveis-dependentes Y. E, admite trabalhar eficientemente com conjuntos de dados onde haja variáveis altamente correlacionadas.

Optou-se para análise dos dados coletados nesse artigo a utilização do *software* estatístico SMARTPLS 3.0. De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014) como o PLS é uma possibilidade da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) há uma simbologia que o leitor familiarizar-se-á através da figura 2:

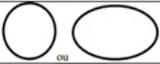
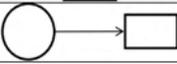
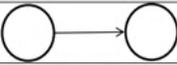
SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
	Constructo ou Variável Latente (VL)
	Variável Observada ou mensurada ou indicador (VO)
	Correlação entre a VL e VO (modelo de mensuração)
	Relação Causal - Coeficiente de Caminho entre as VL Independente → Dependente (modelo estrutural)

Figura 2 - Símbolos usados para os modelos de equações estruturais.

Fonte: Ringle, Silva e Bido (2014).

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo foi dividido em duas partes. Na primeira parte é apresentado o perfil da amostra e na segunda parte a Modelagem de Equações Estruturais Baseada nos Mínimos Quadrados Parciais.

4.1 Perfil da amostra

Nos 219 questionários validados chamam a atenção as seguintes características dos entrevistados:

- Predominância do sexo feminino: 56,7% de mulheres contra 42,5% homens;
- A idade média dos entrevistados foi de 35 anos, com mediana de 33 anos e desvio-padrão de 12 anos;
- Predominância de ensino médio completo (51,9%), seguido de superior com-

pleto (19,9%);

- Com relação à faixa de renda, mas de 60% da amostra apresenta renda familiar entre R\$ 880 e R\$ 3.520. Destaque-se que 17% dos entrevistados afirmaram possuir renda familiar de até um salário-mínimo (R\$ 880,00).

Referente as instituições bancárias, 89% dos entrevistados afirmaram ser correntistas de algum banco (38% de mais de um banco), com destaque para o Banco do Brasil (43% dos entrevistados), Itaú (30% dos entrevistados), CEF (22% dos entrevistados), Santander (12% dos entrevistados).

Ainda com relação aos serviços bancários, cabe registrar que 45,6% da amostra informou utilizar o *mobile banking* de seu banco para realizar algum tipo de transação.

4.2 O modelo TRI

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas de cada uma das variáveis incluídas no modelo como variáveis independentes e exógenas. Chama a atenção de entre as 36 assertivas do modelo, apenas uma apresentou nota média inferior a 5 – às vezes, você pensa que os sistemas tecnológicos não foram projetados para o uso de “pessoas comuns”. Ainda, de forma geral, registre-se que oito notas foram superiores à 8, com destaque para o constructo otimismo, com 5 dessas notas mais altas, sendo distribuídas entre 1 e 10.

Assertiva	Média	Mediana	Desvio-Padrão
Constructo Otimismo			
A tecnologia faz com que você fique mais eficiente nas suas atividades profissionais.	7,63	8,00	2,9
Produtos e serviços bancários que utilizam tecnologias atuais são mais convenientes para usar.	7,31	8,00	2,7
Aprender sobre a tecnologia pode ser tão recompensador quanto a própria tecnologia.	7,31	8,00	2,7
A tecnologia lhe oferece maior liberdade de movimento.	7,21	8,00	2,8
Você gosta de aplicativos em <i>smarthphones</i> que permitem adequar as tarefas às suas próprias necessidades.	7,03	8,00	3,4
A tecnologia dá às pessoas controle sobre o dia a dia.	6,96	8,00	2,7
Você prefere utilizar a mais avançada tecnologia disponível.	6,91	8,00	3,5
Você acha que as novas tecnologias são mentalmente estimulantes.	6,73	7,00	2,9
Você gosta da ideia de fazer negócios via aplicativo do seu banco no <i>smarthphone</i> porque eles não estão limitados aos horários comerciais.	6,43	8,00	3,6
Você se sente seguro de que as máquinas seguirão as suas instruções.	6,21	7,00	3,0
Constructo Inovatividade			
Você gosta do desafio de entender equipamentos de alta tecnologia.	6,74	7,00	3,0

Você se mantém atualizado com os últimos desenvolvimentos tecnológicos de suas áreas de interesse.	6,47	7,00	3,1
Parece que seus amigos estão aprendendo sobre as mais novas tecnologias mais do que você.	6,34	7,00	3,2
Você acha que tem menos problemas do que os outros em fazer a tecnologia trabalhar para você.	6,15	6,00	2,9
Você normalmente consegue assimilar novos produtos e serviços de alta tecnologia sem ajuda de outras pessoas.	6,13	7,00	3,3
As outras pessoas lhe pedem conselhos sobre novas tecnologias.	5,95	7,00	3,3
Em geral, você está entre os primeiros de seu grupo de amigos a adquirir uma nova tecnologia logo que ela surge.	5,05	5,00	3,1

Constructo Desconforto	Média	Mediana	Desvio-Padrão
Novas tecnologias tornam muito fácil para o governo e as empresas espionarem as pessoas	7,27	8,00	3,1
Na compra de um produto ou serviço bancário, você prefere o atendimento presencial ao atendimento <i>on line</i> .	6,76	8,00	3,4
Deveria haver cuidados na substituição de pessoas pelas tecnologias, pois as novas tecnologias podem falhar.	6,89	8,00	3,2
As tecnologias parecem sempre falhar nos piores momentos possíveis	6,73	7,00	3,3
Muitas das novas tecnologias apresentam riscos à saúde ou à segurança que não são descobertos até que as pessoas tenham utilizado a tecnologia.	5,95	6,00	3,2
É constrangedor quando você tem problemas com equipamentos de alta tecnologia, enquanto outras pessoas estão observando.	5,84	6,00	3,3
Os manuais de produtos e serviços de alta tecnologia não são escritos em linguagem comum.	5,76	6,00	3,2
Quando você tem suporte técnico de um fornecedor de alta tecnologia em produtos e serviços, você às vezes sente-se como alguém tirando proveito por saber mais do que você.	5,41	6,00	3,3
Os serviços de suporte técnico (por telefone ou internet) não são úteis porque não conseguem explicar as coisas em termos compreensíveis.	5,20	5,00	3,2
Às vezes, você pensa que os sistemas tecnológicos não foram projetados para o uso de pessoas comuns.	4,99	5,00	3,3

Constructo Insegurança	Média	Mediana	Desvio-Padrão
O contato humano é muito importante, quando fazemos negócios com uma instituição financeira.	7,63	9,00	3,1
Quando você liga para uma instituição financeira para tratar de negócios, você prefere falar com uma pessoa ao invés de falar com uma secretária eletrônica ou aplicativos financeiros.	7,48	9,00	3,2
Sempre que algo é automatizado, você deve checar cuidadosamente se o <i>smartphone</i> ou computador não estão cometendo erros.	6,98	8,00	3,3
Quaisquer transações financeiras que você faz eletronicamente deveriam ser confirmadas posteriormente por algo escrito.	6,72	8,00	3,5
Você tem receio de que as informações que você envia pela internet ou <i>mobile banking</i> serão vistas por outras pessoas.	6,33	7,00	3,4
Você não se sente seguro em informar o número de seu cartão de crédito pelo computador ou aplicativo financeiro.	6,24	7,00	3,6

Quando você fornece informações para um <i>smartphone</i> ou pela internet, você não pode ter certeza de que ela chegou ao destinatário correto.	6,10	7,00	3,6
Você não se sente seguro em realizar transações bancárias pela internet ou aplicativo financeiro.	6,09	7,00	3,5
Você não considera seguro fazer qualquer tipo de transação financeira pela internet ou aplicativo financeiro.	5,74	6,00	3,5

Tabela 1 – Estatísticas descritivas das variáveis de TRI.

Fonte: Editado pelos autores (2017).

Na análise do modelo, foram feitas várias aplicações sucessivas. De forma parcimoniosa, as variáveis com carga fatorial abaixo de 0,70 foram retiradas do modelo – conforme sugere (Hair *et al.*, 2014), da menor para maior, até que a média dessas cargas fosse maior do que 0,50 Variância Média Extraída (AVE). Nesse sentido, as variáveis retiradas foram:

- Constructo Otimismo: questão 01 (A tecnologia permite que as pessoas tenham mais controle sobre o seu dia-a-dia)
- Constructo Inovatividade: questão 12 (Parece que seus amigos estão aprendendo sobre as mais novas tecnologias mais do que você)
- Constructo Desconforto: questões 18 (Os serviços de suporte técnico – por telefone ou e-mail – não ajudam, porque não explicam as coisas em termos compreensíveis), 19 (Às vezes, você acha que os sistemas de tecnologia não são projetados para serem usados por pessoas comuns), 20 (Não existe manual de produto ou serviço de alta tecnologia que seja escrito em uma linguagem simples), 26 (Novas tecnologias tornam muito fácil para o governo e as empresas espionar as pessoas), 27 (As tecnologias parecem sempre falhar no pior momento possível).
- Constructo Insegurança: questões 33 (Sempre que algo se torna automatizado, é necessário checar, cuidadosamente, se a máquina ou o computador não está cometendo erros), 35 (Quando você liga para uma empresa, você prefere falar com uma pessoa a uma máquina).

O modelo final está ilustrado na Figura 3, com duas devidas cargas fatoriais. Nesse sentido, chama a atenção que o constructo insegurança o maior coeficiente na relação com a variável uso declarado (0,259 em módulo), ainda que negativo, o que sugere que quanto maior a insegurança menor o uso. Nesse sentido, essa parece ser o constructo de se trabalhar em eventuais ações para o crescimento do uso de *mobile banking*.

Em seguida, aparecem, na ordem, os constructos, inovatividade (0,230), otimismo (0,213) e desconforto (-0,112), esse último negativo, sugerindo uma relação inversa, ou seja, quanto maior a insegurança menor o uso, ou vice-versa.

Registre-se ainda que todas as relações apresentaram estatística t superior à 1,96,

sugerindo a existência de todas as relações.

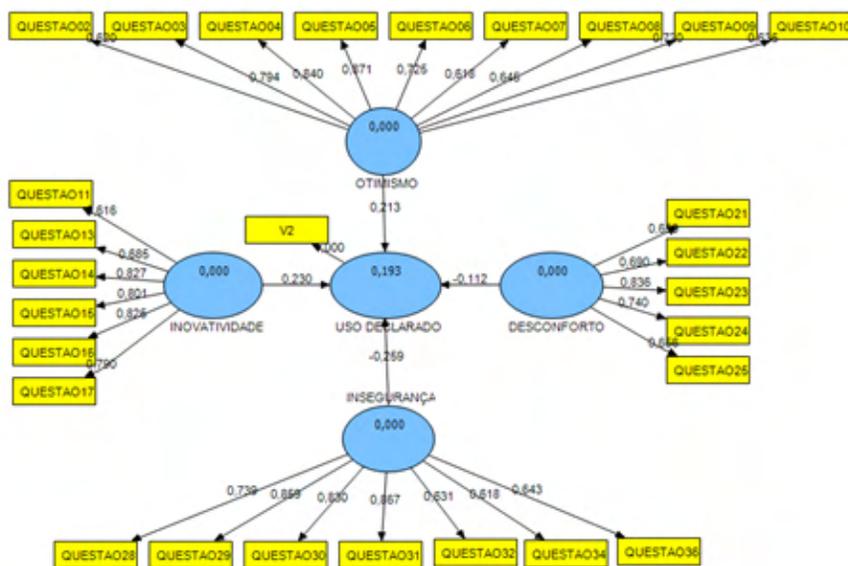


Figura 3 – Modelo Final.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Esses resultados vão de encontro com os achados de Pires e Costa Filho (2008) que acharam único como único constructo estatisticamente significativo o otimismo, com a diferença da variável dependente ser intenção e não uso declarado.

Quanto ao poder de explicação do modelo, registre-se um coeficiente de explicação de 19,3%, o que segundo Cohen (1998) representa uma explicação média, ou seja, a variação dos quatro constructos explica 19,3% do uso efetivo de *mobile banking* na amostra estudada.

Ainda, cabe registrar, os principais indicadores de qualidade de ajuste do modelo. Nesse sentido, a Tabela 2 apresenta os indicadores de validade convergente e confiabilidade do modelo, sugerindo um bom ajuste, de forma geral.

Indicador	Critério de referência	Referências	Valor encontrado no modelo final	
Variância Média Extraída (AVE)	>0,50	Henseler; Ringle e Sinkovics (2009)	Otimismo	0,53
			Inovatividade	0,58
			Desconforto	0,52
			Insegurança	0,56
Alpha de Cronbach	>0,70	Hair <i>et al.</i> (2014)	Otimismo	0,91
			Inovatividade	0,86
			Desconforto	0,84
			Insegurança	0,90
Confiabilidade Composta	>0,70	Hair <i>et al.</i> (2014)	Otimismo	0,89
			Inovatividade	0,86
			Desconforto	0,77
			Insegurança	0,87

Tabela 2 - Indicadores de Validade Convergente e Confiabilidade do Modelo.

Fonte: editado pelos autores (2017).

51 CONCLUSÃO

Este artigo buscou avaliar o modelo bastante conhecido, o índice de prontidão à tecnologia - *Technology Readiness Index* (TRI), desenvolvido por Parasuraman (2000) e Parasuraman e Colby (2002) e testar os quatro constructos que compõem o TRI, otimismo, inovatividade, desconforto e insegurança, junto aos clientes bancários de instituições financeiras.

Em relação aos 219 questionários validados, deve-se atentar as características dos avaliados, a predominância do sexo feminino de 56,7% contra 42,5% homens. A idade média dos entrevistados foi de 35 anos, com mediana de 33 anos e desvio padrão de 12 anos. Em relação ao grau de instrução, predominância o ensino médio completo 51,9%, em seguida 19,9%, com relação à faixa de renda mensal familiar, mais de 60% da amostra apresenta renda entre R\$ 880,00 e R\$ 3.520. Destaca-se que 17% dos entrevistados afirmaram possuir renda familiar de até 1 (um) salário mínimo, com vigência de R\$ 880,00 (DIEESE, 2016).

Frente aos serviços bancários, cabe registrar que 45,6% da amostra pesquisada informou utilizar o *mobile banking* de seu banco principal para realizar algum tipo de operação ou transação. Por meio da análise quantitativa realizada sobre os dados coletados com o modelo PLS, foi possível verificar que o constructo insegurança com o maior coeficiente na relação com a variável uso declarado.

A segunda maior relação causal é identificada no modelo final é entre constructo inovatividade e uso declarado com o valor de 0,230 sendo que os clientes bancários apontam que o maior desafio é entender o uso de equipamentos de tecnologia, verificável

na tabela 1 com média 6,74 e o item com menor média do constructo é a adoção da tecnologia de maneira pioneira com a média de 5,05.

Por sua vez os dois constructos com menor relação causal pelo PLS, foram o desconforto e a insegurança com valores de -0,112 e -0,269 respectivamente sugerindo uma relação inversa, ou seja, quanto maior a insegurança menor o uso, ou vice-versa, sendo que no caso do desconforto a maior média obtida de uma das questões foi a facilidade hipotética de o governo ou empresas espionarem o cliente, e no caso da insegurança a relação humana para a execução da atividade financeira atingiu a média de 7,63, todavia para este mesmo constructo a insegurança intrínseca a este tipo de atividade foi constata pela média de 5,74. Registre-se ainda que todas as relações apresentaram estatística t superior à 1,96, sugerindo a existência de todas as relações.

Esse tema ainda deve ser estudado com mais profundidade no âmbito de outros públicos, além disso, é preciso se debruçar mais sobre o tema avançando os estudos, relacionados a estratégias específicas de organizações.

As evidências estatísticas apuradas no estudo indicam que a intenção de continuar utilizando um produto ou serviço é diretamente influenciada pela utilidade que este representa pelo cliente bancário, assim como pela facilidade com que este produto é operado. As análises estatísticas indicaram, que o fato de que uma predisposição positiva em relação à tecnologia, representada pelo fator otimismo, também tem parcela de influência, ainda que modesta, sobre a intenção de uso continuado. Isto implica que o uso da tecnologia de forma positiva, é creditável pela oferta hipotética de maior controle, flexibilidade e eficiência para os clientes bancários, o que vai ao encontro com os achados de Pires e Costa Filho (2008).

É importante destacar que essa pesquisa possui uma série de limitações como a amostra coletada de clientes bancários de apenas uma agência. A segunda limitação foi o prazo exíguo da coleta de dados. Frente a essas restrições, identifica-se a necessidade de novas pesquisas sobre o tema que tais como a aplicação do TRI a outros ambientes organizacionais.

A sugestão para futuras pesquisas é a replicação deste estudo em outras instituições não necessariamente financeiras, e junto aos clientes bancários que frequentam as agências presencialmente em dias de maior movimento, afim de investigar a adoção ou não de novas tecnologias como no caso de um canal alternativo *mobile banking*. Recomenda-se do mesmo modo, a ampliação da amostra e diversificação dos pontos de entrevista, com vista a identificar influências de aspectos culturais que influenciem usuários e clientes bancários a utilizarem as novas tecnologias bancárias.

REFERÊNCIAS

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1998.

DAVIS, F.; BAGOZZI, R.; WARSHAW, P. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 982-1003, 1989.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Política de valorização do salário mínimo**. Disponível em <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/2015/notaTec153SalarioMinimo2016.pdf>> . Acesso em: 06 jul. 2016.

FEBRABAN. **Você e seu banco**: um guia que vai facilitar seu relacionamento com os bancos, 2015. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/documents/76079/76234/cartilha_febraban_intranet.pdf/e8781613-917c-4fe1-8da5-3029eec609d1>. Acesso em: 10 jul. 2016.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HAIR, J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A. **Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277-319, 2009.

JEUNON, E. Valores e orientação de consumo: proposta e validação de um modelo integrativo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais do Enanpad**. Brasília: Anpad, 2005.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **M-business: tecnologia móvel e estratégia de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARTINS, G. M. **Formação dos contratos eletrônicos de consumo via internet**. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

MEUTER, M. L.; OSTROM, A. L.; ROUDTREE, R. I.; BITNER, M. J. Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 3, p. 50-65, jul. 2000.

MICK, D.; FOURNIER, S. Paradoxes of Technology: consumer cognizance, emotions and coping strategies. **Journal of Consumer Research**, v. 25, n. 20, p. 123-143, 1998.

MIDGLEY, D. F.; DOWLING, G. R. Inovativeness: the concept and its measurement. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 4, n. 44, p. 229-242, 1978.

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

PARASURAMAN, A.; COLBY, C. L. **Marketing para produtos inovadores**: como e por que seus clientes adotam tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Understanding Consumer Behavior**. Burr Ridge: Irwin, 1994.

PIRES, P. J.; COSTA FILHO, B. A. Fatores do índice de prontidão à tecnologia (TRI) como elementos diferenciadores entre usuários e não usuários de internet banking e como antecedentes do modelo de aceitação de tecnologia (TAM). **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 429-456, abr./jun. 2008.

PONTAROLO, C. **Como uma marca reconhecida como inovadora modera a prontidão à adoção de nova tecnologia do consumidor curitibano de produtos tecnológicos**. 2014. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

POUSTTCHI, K.; SCHURIG, M. Assessment of today's mobile banking applications from the view of customer requirements. In: Annual Proceeding of the Hawaii International Conference on System Sciences, jan.5-8, 2004, Big Island, Hawaii. **Annals of the 37 ° Annual Proceeding of the Hawaii International Conference on System Sciences**, Big Island, Hawaii, 2004.

PREARO, L. C. **Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais**. 2013. 274 f. Tese (Doutorado em Métodos Quantitativos) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. da; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing (REMark)**, v. 13, n. 2, p. 56-73, mai. 2014.

RITA, L. P. S.; VIANA FILHO, J. C.; PAULA, M. A. Gadgets Eletrônicos: uma análise da adoção e produtos e serviços inovadores utilizando a Technology Readiness Index (TRI). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), set. 6-10, 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais do XXXII Enanpad**, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

ROBERTSON, T. S. **Innovative Behavior and Communication**. New York: Holt Rinehart & Winston, 1971.

ROCHA, T. W. P.; BEVILACQUA, S. Prontidão à tecnologia: um estudo sobre a aplicação da Technology Readiness Index (TRI) na cidade de Catalão, GO.

Revista de Administração da UFSM, v. 4, n. 3, p. 352-363, 2011.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 4. ed. New York: The Free Press, 1995.

ROSEN, L. D.; SEARS, D. C.; Weil, M. M. Computerphobia, behaviour research methods. **Instruments and Computers**, v. 19, n. 2, p.167–179, 1987.

SAAKSJARVI, M. Consumer adoption of technological innovations. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 2, p. 90-100, 2003.

SOUZA, R. V. **Adoção de produtos e serviços baseados em tecnologia pelo consumidor: uma avaliação da aplicabilidade da *Technology Readiness Index* no contexto brasileiro**. 2002, 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SOUZA, R. V.; LUCE, F. B. Adoção de produtos e serviços baseados em tecnologia: uma avaliação da aplicabilidade do *Technology Readiness Index* (TRI) no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2003, Atibaia. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia, SP, 2003.

SOUZA, R. V.; LUCE, F. B. Avaliação da Aplicabilidade do *Technology ReadinessIndex* (TRI) para a Adoção de Produtos e Serviços Baseados em Tecnologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 121-141, jul./set. 2005.

TSIKRIKTSIS, N. A technology readiness-based taxonomy of customers: a replication and extension. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 42-52, 2004.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DO AUMENTO DE COTAÇÕES ELETRÔNICAS FRACASSADAS

Data de aceite: 01/09/2021

Data de submissão: 05/07/2021

Patrícia Regina Cervino

Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais
Juiz de Fora – Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/7141441985913261>

RESUMO: Este artigo visa examinar as compras de pequeno valor, realizadas pela Administração Pública, utilizando o sistema de cotação eletrônica de preços e discutir o problema do aumento no número de fracassos nesse processo. O objetivo é analisar quais são as causas principais que motivam esses fracassos, bem como investigar possíveis hipóteses para solucionar esse problema. A princípio, procurou-se conceituar a cotação eletrônica de preços, bem como o que vem a ser considerado fracasso nesse processo. Posteriormente, realizou-se um estudo de caso junto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais – Unidades Administrativas de Rio Pomba e da Reitoria. Conclui-se que a implementação das hipóteses sugeridas, quais sejam, orçamentos recentes, bem como, a ratificação, junto aos fornecedores da exequibilidade do preço cotado poderia ajudar a diminuir o número de fracassos das cotações eletrônicas de preços.

PALAVRAS-CHAVE: Cotação Eletrônica. Fracasso. Orçamento.

CONSIDERATIONS REGARDING THE INCREASE IN FAILED ELECTRONIC QUOTATIONS

ABSTRACT: This article aims to examine the purchases of small value, carried out by the Public Administration, using the electronic price quotation system and to discuss the problem of the increase in the number of failures in this process. The objective is to analyze what are the main causes that motivate these failures, as well as to investigate possible hypotheses to solve this problem. At first, an attempt was made to conceptualize the electronic price quotation, as well as what is considered a failure in this process. Subsequently, a case study was carried out with the Federal Institute of Education, Science and Technology Southeast of Minas Gerais – Administrative Units of Rio Pomba and the Rectory. It is concluded that the implementation of the suggested hypotheses, namely, recent budgets, as well as the ratification, with the suppliers of the feasibility of the quoted price, could help to reduce the number of failures of electronic price quotations.

KEYWORDS: Electronic Quotation. Failure. Budget.

1 | INTRODUÇÃO

O fracasso de cotações eletrônicas tem sido um grande problema para administração pública. Esse processo de aquisição de bens – de valor até R\$8.000,00 – por dispensa de licitação, foi instituído para se ter mais agilidade e economia nas compras de pequeno valor.

Contudo, orçamentos com valores incompatíveis com os preços em vigor, à época da aquisição, impedem que esse procedimento seja bem sucedido. Isso prejudica os órgãos da Administração Pública, pois gera atrasos e gastos imprevisíveis quando da compra de itens que, muitas vezes, são fundamentais ao bom funcionamento da instituição. Esse artigo visa discutir possíveis procedimentos, dentro desse sistema de contratação, que possam diminuir seu índice de fracassos.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiramente, faz-se necessário entender o conceito e a finalidade da licitação. Segundo Fernanda Marinela (2011, p. 339) “Licitação é um procedimento administrativo destinado à seleção da melhor proposta dentre as apresentadas por aqueles que desejam contratar com a Administração Pública”. Ainda de acordo com essa autora, a finalidade desse processo é viabilizar a melhor contratação possível para o Poder Público.

Em regra, as compras e as contratações públicas devem seguir o princípio do dever de licitar, expresso no artigo 37, XXI da Constituição Federal da República. Todavia, esse inciso possibilita o estabelecimento de exceções, no início do inciso: “**ressalvados os casos especificados na legislação**, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, (...)”. (grifo nosso).

Posteriormente, a Lei 8666/93, que regulamenta as licitações no Brasil, estabeleceu a possibilidade de contratação direta. Isto é, em casos específicos é possível haver inexigibilidade de licitação – quando houver impossibilidade jurídica de competição – ou dispensa de licitação – aqui há duas hipóteses, quais sejam: licitação dispensada e dispensável.

De acordo com Marcelo Alexandrino e Vicente de Paulo (2008, p. 519) na licitação dispensada o administrador não poderá realizar a licitação, pois a própria lei dispensou-a. Já na hipótese de licitação dispensável esses autores afirmam que procedimento licitatório pode ou não ocorrer. Também nesse sentido, Fernanda Marinela (2011, p. 356) afirma que o legislador dispensa a licitação, “mas quem decide se esta deve ou não ocorrer é o administrador, cabendo-lhe o juízo de valor”.

Contudo o Tribunal de Contas da União afirma que: “Configurada a permissão legislativa de se contratar diretamente, não cabe ao gestor a livre escolha de se realizar ou não o certame licitatório”(CASTRO, 2013). Assim, nessas situações, ainda que se a licitação possa ser a forma mais apropriada para a Administração Pública contratar, o processo licitatório possui um alto custo administrativo, além de ser um procedimento mais demorado.

Isso posto, órgãos das esferas governamentais em seus procedimentos de dispensa de licitação (com base no inciso II do art. 24 da Lei 8.666/93) vêm adotando o Sistema

de Cotação Eletrônica de Preços (que é uma espécie de pregão eletrônico simplificado). Esse sistema foi implantado pela Portaria nº 306/2001 do MPOG2 e, posteriormente, o Decreto nº 5450/2005, que regulamentou pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, disciplinou, em seu parágrafo 2º, artigo 4º, o uso preferencial da Cotação Eletrônica nos casos de dispensa de licitação. Em 2011, a Consultoria Jurídica da União, órgão da Advocacia Geral da União, responsável, dentre outras atribuições, pelos pareceres jurídicos a respeito de aquisições no Serviço Público Federal emitiu a Orientação Normativa Interna CJU/SP nº 14 que dispôs “Contratação de fornecimento de bem fundada em dispensa de licitação (...). Realização obrigatória de cotação eletrônica pelos órgãos federais.

Nesse sentido, órgãos públicos, como, por exemplo, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais, vêm adotando, nas hipóteses de dispensa de licitação de bens de pequeno valor (até R\$8.000,00), o entendimento de que, ao contratarem, devem selecionar a melhor proposta utilizando-se da Cotação Eletrônica. Esse procedimento, sem dúvida vem ampliando a competitividade e racionalizando os procedimentos desse tipo de compras. Além de conferir transparência na gestão dos gastos públicos, impessoalidade nas contratações, agilidade nos procedimentos e economia dos recursos públicos tendo em vista redução dos custos operacionais (não precisa publicar no Diário Oficial da União).

Contudo, tem sido possível notar o aumento no número de Cotações Eletrônicas fracassadas, que é conceituada, segundo Marcelo Alexandrino e Vicente de Paulo (2008, p. 515), como aquela que possui interessados, mas nenhum é selecionado em decorrência de desclassificação das propostas ou de inabilitação. É preciso ressaltar, contudo, que apesar de a terminologia licitação fracassada ser utilizada, por esses e outros doutrinadores, quando todos os licitantes forem inabilitados, Fernanda Marinela (2011, p. 359) afirma que essa hipótese não configura dispensa, mas apenas aquelas que possuem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional ou incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais.

Esse problema de aumento do número das cotações eletrônicas fracassadas, foi observado a partir da experiência profissional do autor desse artigo, isto é, após aprovação em concurso público e nomeação para exercer o cargo de Assistente em Administração no setor de licitações do Campus do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais – Rio Pomba. Assim, tendo em vista que, a principal atribuição designada a esse servidor foi realizar cotações eletrônicas, o grande número de fracassos nesses procedimentos motivou uma análise mais aprofundada, sobre esse assunto.

Por isso, foi realizado um estudo de caso, que conforme Ponte (apud Araújo et al, 2008) é uma investigação que se debruça sobre uma situação específica procurando descobrir o que há nela de mais característico e, desse modo, contribuir para compreensão global de um certo fenômeno de interesse. Isso posto, foi feita esta pesquisa junto ao Instituto

Federal de Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais, nas Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UASG) da Reitoria (UASG 1568123) e de Rio Pomba (UASG 158412). A viabilização disso ocorreu a partir da análise dos dados disponibilizados no “Portal de Compras do Governo Federal (Comprasnet) – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão – Consulta Relatório de Cotação Eletrônica”.

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho foi a abordagem quantitativa que segundo Richardson (apud DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008) caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas. Ainda de acordo com esses autores, os estudos quantitativos guiam-se por um modelo de pesquisa no qual o pesquisador parte de quadros conceituais de referência, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenômenos e situações que quer estudar. Essa coleta de dados enfatiza números que permitam verificar a aceitação (ainda que provisória) ou não das hipóteses. Esses dados devem ser analisados com apoio da Estatística ou outras técnicas matemáticas.

A partir desses apontamentos, foi realizada uma coleta de dados no Comprasnet, relativa a cotações eletrônicas feitas de 2010 a 2015 pelas duas UASGs, acima referidas. A princípio, verificou-se o número total de cotações eletrônicas realizadas em cada ano, em seguida analisou-se cada um desses procedimentos para saber se algum tinha resultado em fracasso. A partir desses quantitativos foram criadas duas tabelas no Excel, sendo essas transformadas em gráficos.

No primeiro gráfico (Figura 1), referente à UASG da Reitoria, foi possível inferir que houve um aumento no número de cotações eletrônicas, já que em 2010 foram feitas apenas três e em 2015 contabilizou-se um total de 11. Porém, também ocorreu aumento no número de fracassos visto que nos dois primeiros anos, analisados por essa pesquisa, não houve nenhuma cotação eletrônica fracassada, mas em 2015 ocorreram três fracassos.

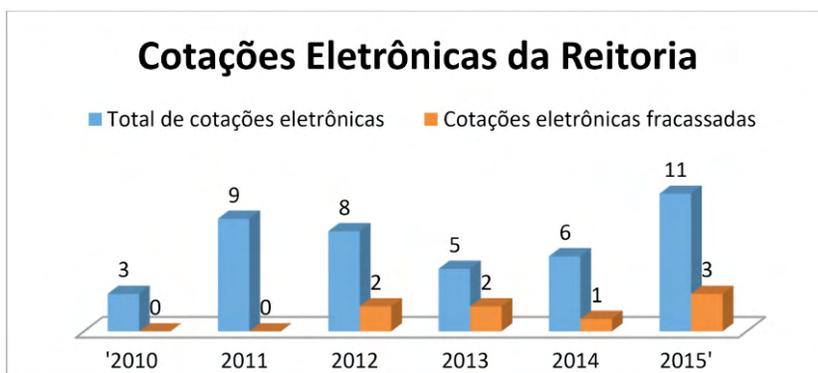


Figura 1– Cotações eletrônicas do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais – Reitoria.

Fonte: Comprasnet (2015)

Quanto à pesquisa realizada em Rio Pomba, resultou em um gráfico (Figura 2) no qual foi possível notar que o número desses procedimentos sofreu grande decréscimo de 2010 (vinte e quatro cotações eletrônicas) até 2013 (apenas nove cotações eletrônicas). Mas já em 2014 observou-se um incremento nesses números, chegando a trinta e três cotações eletrônicas em 2015. Paralelamente, o número de fracassos, também experimentou variações ao longo desses cinco anos. Entretanto, apesar dessa variação ter resultado em uma diminuição dos fracassos em 2013 – quando verificou-se apenas uma cotação eletrônica, na qual os lances estavam com preços incompatíveis com valor de referência adotado pelo órgão comprador – em 2015 houve treze cotações eletrônicas com preços acima do valor estimado contra apenas dois valores incompatíveis em 2010.

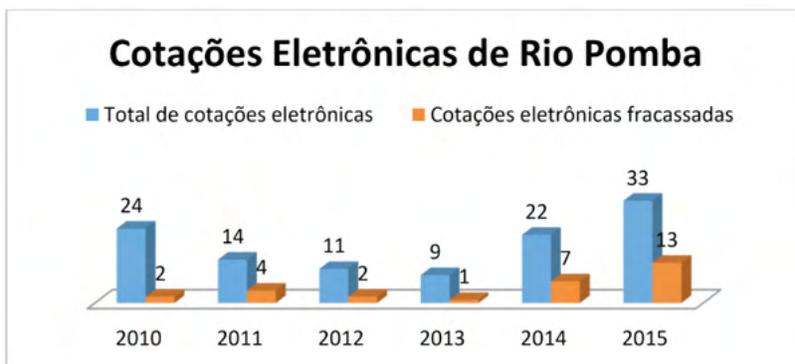


Figura 2 – Cotações eletrônicas do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais – Rio Pomba.

Fonte: Comprasnet (2015)

Demonstram esses dados um aumento significativo na porcentagem de fracassos, em relação ao total de cotações eletrônicas, ao longo desses cinco anos. Uma hipótese para isso é a má escolha dos preços de mercado ou preços médio de compra, registrado em controles existentes na Administração e utilizados para o lançamento do “Valor Total Estimado da Cotação” (art. 1º, § 4º da Portaria 306 de dezembro de 2001). Isto é, estarem esses valores defasados, isto ocorre porque a inflação acumulada nos últimos 12 (doze) meses foi de 12,72% (segundo o Relatório de Mercado divulgado pelo Banco Central em dezembro de 2015), assim os orçamentos ficaram desatualizados em poucos meses. A consequência disso é o cancelamento da cotação eletrônica – por motivo de fracasso –, já que à Administração Pública não é possível comprar produtos cujos valores sejam maiores que os lançados no Comprasnet, como referência.

É preciso salientar que a pesquisa de preços de mercado para calcular o valor, a ser registrado no “valor total estimado da cotação (R\$)”, deve utilizar um dos parâmetros do artigo 2º da Instrução Normativa nº 5 de 27 de junho de 2014, quais sejam: pesquisa no

Portal Compras Governamentais (sendo admitido um único preço nesse caso); pesquisa publicada em mídia especializada, sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que contenha a data e hora de acesso; contratações similares de outros entes públicos, em execução ou concluídos nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores à data da pesquisa de preços; ou pesquisa com os fornecedores, cujas datas não se diferenciem em mais de 180 (cento e oitenta) dias. Ainda de acordo com essa norma o resultado da pesquisa de preços será a média ou o menor preços obtidos. E, excepcionalmente, mediante justificativa da autoridade competente, será admitida a pesquisa com menos de três preços ou fornecedores. Contudo, essa normatização não tem sido suficiente para evitar falhas no cálculo do custo dos produtos a serem adquiridos.

Como exemplo de equívoco, na estimativa dos preços, é possível citar a Cotação Eletrônica 12/2015 – realizada em 24 de abril de 2015 – para comprar quatro caixas de formulário contínuo para impressão em Braille. Nela o setor demandante apresentou um orçamento, acessado no Comprasnet, referente ao Pregão 9/2014 (UASG 153065), assinado em 03 de setembro de 2014, nesse pregão o item foi comprado por R\$187,56 (caixa). Contudo, o valor da menor proposta/lance conseguido na Cotação Eletrônica 12/2015 foi de R\$1200,00 (nas Cotações Eletrônicas os lances são pelo total das compras, assim, cada caixa sairia por R\$300,00). Mesmo após tentativa de negociação (via e-mail – para que se tenha transparência e fique documentada a negociação) o fornecedor alegou não poder chegar ao valor orçado ou dar qualquer desconto. Tendo em vista, a necessidade de adquirir esse item (utilizado pelos estudantes cegos para escrever), lançou-se a Cotação Eletrônica 18/2015 – em 11 de maio de 2015 – para compra de três caixas do referido papel. Aqui o valor de referência entregue pela unidade solicitante desse produto foi de R\$1023,84 (R\$341,28 cada caixa). Esse valor foi calculado tendo como base a média obtida a partir do Pregão 1/2014 (UASG 158504) assinado em 30/06/2014, bem como da compra realizada no Pregão, anteriormente apresentado. Contudo o menor lance dado foi de R\$4000,00 (R\$1333,33 cada caixa); sendo infrutífera a tentativa de negociação com o fornecedor, resultando em outro fracasso.

Assim, a partir das Figuras 1 e 2, bem como dos exemplos de casos é viável fazer algumas ponderações. Primeiramente, o aumento no número das Cotações Eletrônicas pode trazer agilidade ao processo de compras de pequeno valor, já que todo o processo encerra-se muito rapidamente (depois do lançamento dos itens é possível aos fornecedores fazerem lances a partir da abertura da Sessão Pública, que ocorre às 8:00 horas da manhã e encerra-se às 14:00 horas do mesmo dia), mas esse processo também pode ser moroso (quando orçamentos não mais refletem os preços praticados pelo mercado naquele momento), como foi possível notar pelas Cotações Eletrônicas 12/ e 18/2015.

Ao ser questionado sobre o porquê dos fracassos nesse tipo de dispensa de licitação, Nélio Germano de Paula - Diretor de Administração e, também, Coordenador de Licitações e Contratos da Reitoria do IF Sudeste MG, alertou que “Um dos maiores

problemas das Cotações Eletrônicas é o valor estimado feito apenas com base no preço pesquisado sem levar em consideração também o frete. Mas as altas de preços também são fatores que tem influenciado negativamente na obtenção dos valores estimados para as Cotações Eletrônicas.”

Uma hipótese para corrigir as falhas nesses processos de compras seria a unidade requisitante do material, adotar alguns procedimentos ao realizar os orçamentos, quais sejam: independentemente da maneira utilizada para calcular o valor estimado dos preços, eles deveriam sempre estar dentro do prazo de 180 (cento e oitenta) dias, estipulado para apenas alguns casos na Instrução Normativa nº 5/2014; outra ação que poderia ser adotada seria, o interessado na compra, entrar em contato com o possível fornecedor para verificar se ele manteria o preço do produto naquela data, bem como, pelos próximos 30 (trinta) dias (prazo de entrega estipulado no anexo II da Instrução Normativa nº 5/2014). Contudo, tendo em vista que essas sugestões não estão normatizadas cabe questionar se elas não iriam ferir os princípios que regem a licitação.

O Ministro Eros Grau (2007), analisando, questões referentes à licitação, dispôs que, esse procedimento “visa à satisfação do interesse público, pautando-se pelo princípio da igualdade” (artigo 3º da Lei 8666/93). “Imposição do interesse público, seu pressuposto é a competição.” Assim, essa competição deve se desenrolar de modo que se assegure a isonomia “de todos quantos pretendem acesso às contratações públicas”. Entretanto, afirma o Ministro que é possível distinguir situações, “a fim de conferir a uma tratamento diverso do que atribui a outra”. Alerta, no entanto, que para fazê-lo sem a ocorrência de violações, é necessário que a discriminação seja compatível com o conteúdo do princípio da igualdade.

Ao analisar as hipóteses sugeridas, Nélio Germano de Paula, afirmou que não haveria problema em contatar o fornecedor para verificar a exequibilidade do preço. Sendo, inclusive, “recomendável que seja realizado um levantamento dos preços o mais próximo possível da data de divulgação da Cotação Eletrônica”, pois quanto menor o prazo “entre a efetivação da pesquisa de mercado e a divulgação da Cotação” maior a chance desse procedimento ser eficiente. Salienta, também, ser aconselhável que esses contatos sejam feitos “via correio eletrônico institucional, para que seja dada a devida publicidade aos atos”. Isso evitaria que ocorresse desrespeito aos princípios básicos da licitação.

3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto ao longo do texto, as Cotações Eletrônicas têm o intuito de conferir agilidade e economia ao processo de compras de pequeno. Tendo em vista que a Sessão Pública tem a duração de apenas 6 (seis) horas, bem como a desnecessidade de gastos para publicação no Diário Oficial da União seria correto inferir que esse processo atingiria seus objetivos, caso o número de fracassos não fosse tão expressivo.

Assim, a implementação das sugestões oferecidas nesse artigo, quais sejam orçamentos realizados, no máximo, nos últimos 180 (cento e oitenta dias), bem como contato prévio com os fornecedores para verificar se os preços continuam em vigor, poderia ser uma alternativa para tentar diminuir os fracassos das cotações eletrônicas. Tendo em vista que esses procedimentos, conforme discutido, não implicariam em qualquer violação a princípios legais que disciplinam o processo licitatório.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; DE PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 16.ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2008.

ARAÚJO, Cidália et al. **Estudo de Caso**. Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em <http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf>. Acesso em: 10 de jun. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Cotação Eletrônica**. Brasília. DF, 2015. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

CASTRO, Márcio Chaves de. Orientações ao Gestor na instrução do procedimento de contratação direta com base no artigo 24, inciso II, da Lei nº 8.666 de 1993. **Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF: 17 dez. 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.46307&seo=1>>. Acesso em: 17 jun. 2015.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2015.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. 5.ed. Niterói: Impetus, 2011.

PAULA. Nélio Germano de. **Entrevista** concedida a Patrícia Regina Cervino. Juiz de Fora. 28 dez. 2015.

CAPÍTULO 8

LOGÍSTICA REVERSA E O ESTUDO DE CASO: A ORGANIZAÇÃO DA ARMAZENAGEM DE UM FERRO VELHO

Data de aceite: 01/09/2021

Data de submissão: 08/06/2018

Moisés Spiller

Fatec Zona leste, Logística
São Paulo – SP

Natan Cardoso Leandro Ribeiro

Fatec Zona leste, Logística
São Paulo – SP

Edson Roberto

Fatec Zona leste, Logística
São Paulo – SP

Marcos Bueno

Fatec Zona leste, Logística
São Paulo – SP

RESUMO: Neste artigo busca-se através de um estudo de caso, compreender os aspectos da teoria das filas em um pequeno ferro velho na região da zona leste de São Paulo. Objetiva-se mostrar formas mais adequadas de se estocar e movimentar seus itens, fazendo com que o giro de entrada e saída seja mais eficiente. Sugere-se o uso do 5s como suporte da organização no local para o melhor resultado. Para o esboço desse trabalho teórico foi utilizado à ferramenta da arena, que simula o tempo da fila dos plásticos, ou seja, uma informação interessante para o processo interno da empresa sendo a entrada e a saída dos produtos reciclados com relação aos dados do ferro velho, que foram coletados e apontados nas tabelas.

PALAVRAS-CHAVE: Organização. Tempo da fila. Plásticos.

REVERSE LOGISTICS AND THE CASE STUDY: THE ORGANIZATION OF STORAGE OF A JUNK YARD

ABSTRACT: In this article, has a search on a case study that focuses in the understanding of teoríc details of queues in a junk yard in the east side of São Paulo. The objective that we want to conquer is to show better ways to store and movement their itens, doing the input turn and output turn be more efficient, this is the way that was necessary the 5s's tool use, as support of the local organization to the best result. To create this theoretical work, was used the Arena tool's, that simulate the time of row of the plastics. Na interesting information to the intern process of the company, if the input and output products recycled in relationship with the junk yard, that was collected and pointed in the tables by our team.

KEYWORDS: Organization, Time of row, Plastics.

1 | INTRODUÇÃO

A logística reversa é, segundo Stock (1998), o papel da logística no retorno de produtos, redução na fonte, reciclagem, substituição de materiais. Ou seja, uma atividade que trabalha com os materiais usados para transformar esses produtos em uma nova matéria prima e restabelecer estes mesmos ao início da cadeia de suprimentos. Esse ramo de

reciclagem acopla muitas funções como coleta, separação dos produtos por cor e suas composições, descarte, pesagem e conferência, armazenagem, recebimento e expedição dos materiais. Assim como em qualquer parte da cadeia de suprimentos, a logística reversa também pode sofrer falhas com relação as filas, excesso de estoque e entre outros, mas que também possa usufruir da mesma ferramenta que já solucionou outros fatores logísticos.

O que mais entra em dilema no ferro velho em que foi feito o estudo de caso é a competência da mão de obra para cada função da reciclagem, inclusive na seção de armazenagem, onde há riscos dos produtos acabados estarem misturados com os que ainda não foram executados para a separação dos diferentes plásticos que ocorre no caso da logística reversa.

O procedimento da coleta de lixo de forma sustentável, por mais que esteja sendo amplamente divulgado e praticado para tentar melhorar o ambiente e a economia, encontra dificuldades, devido à falta de senso de uma boa parcela da população que continua (mesmo com o marketing amplo na tentativa de conscientizar), sem reciclar, gerando assim a necessidade do processo de separação.

Quando devidamente reciclado, há, especialmente na coleta do plástico, uma série de obstáculos. Como a carga chega unitizada, ou seja, plásticos em geral, aumenta o tempo do processo, trazendo a necessidade de separar cada plástico, gerando custo de mão de obra, e acúmulo de lixos que estão em meio ao plástico que precisam ser descartados.

No Ferro Velho de Itaquera existe uma desordem, pois se faz tudo em um só local sendo: a coleta, a conferência, a separação, o despacho e a armazenagem da maneira desorganizada que influencia no acúmulo de materiais. Não há como os operadores transitarem com os bags devido aos equivocados cercos nos corredores. Com a ferramenta 5s, será possível eliminar esses entulhos e organizar todo o local do ferro velho, onde podemos estocar e trabalhar nesse produto. Além dessa desordem, os bags com o plástico separado, encontram-se esparramados e misturados com os outros que ainda são mistos, portanto organizaremos a entrada desses bags e uma armazenagem com fácil identificação de estoque.

O 5s, segundo Lapa (1998), são 5 palavras japonesas que exprimem a ideia de organização, de forma básica: Seiri (organização), Seiton (classificação), Seiso (limpeza), Seiketsu (acuidade), Shitsuke (compromisso), sendo um método que possui uma influência qualitativa organizacional para a contribuição e familiaridade dos operários e principalmente do dono com a empresa bem estruturada, limpa, mais espaçoso, que tenha identificação de estoque e a separação mais adequada, podendo resultar em uma expedição mais eficiente.

A simulação é uma ferramenta que demonstra a rotatividade de processos da empresa através do programa arena, e podendo gerar relatórios para a identificação do maior gargalo de qualquer seção como armazenagem, montagem, unitização, fracionamento e separação dos produtos, quantidade de chegada e dos clientes, quantidade de clientes que foram atendidos, filas, quantidade de produtos na chega e na saída da empresa e etc.

Dentro do arena é demonstrado os dados da teoria da fila de todos os processos.

2 | EMBASAMENTO TEÓRICO

A pesquisa bibliográfica visa apoiar a base teórica que referencia este estudo.

O ferro velho é um local onde pode ser reaproveitado qualquer tipo de resíduos de qualquer material de plástico como o ferro, metal, alumínio, vidro e etc. Geralmente os ferros velhos compram os materiais mistos e depois separam todos os tipos de produto para revender mais caro ou já compram separados para fazer a moagem de uma nova matéria prima. Tradicionalmente os fornecedores descarregam os plásticos dos bags e esparramam no chão, acarretando na desordem e no retrabalho de localizar o estoque, um fator necessário para se aplicar os 5s, por isso utilizaremos o método qualitativo e também será aplicado o método quantitativo com a ferramenta de simulação.

2.1 Teoria das filas

As pessoas, geralmente, são capazes de definir e caracterizar uma fila. Elas estão presentes em todo lugar de forma rotineira, como bancos, escolas, caixas de supermercados, cinemas, industriais e etc.

As filas podem ser problemas, consumindo recursos e tempo, visto que geram custos desnecessários às organizações e refletem na insatisfação do cliente.

Acompanhar esse sistema de espera é metódico, pois um controle eficiente remete diretamente à opinião do consumidor sobre a imagem do local.

No tocante à simulação de filas, Ferreira, Mendes Junior e Carnieri (2007) abordam a Teoria das Filas como uma metodologia adequada para as adversidades com elas:

Os problemas de fila tiveram basicamente sua origem no trabalho de Erlang em telefonia no início do século. A aplicação na teoria da fila na análise de desempenho de sistemas de computação, comunicações, produção industrial, transporte, manutenção, entre outros, tem estimulado muitas pesquisas aplicadas em aspectos computacionais de modelos de filas. Os modelos de filas são motivados por situações em que o processo de chegada a um serviço, ou o processo de serviço, ou ambos são probabilísticos, resultando possivelmente numa fila de espera. Desta forma podem-se imaginar várias situações da vida real onde existe um fluxo de clientes (pessoas, veículos, pedidos, transações, etc.) em busca de um serviço (caixas de banco ou supermercados, pedágios, estações de uma rede, distribuidora, banco de dados, etc.).

Para Fogliatti & Mattos (2007) o estudo das filas é uma previsão do comportamento das mesmas com a finalidade de dimensionar a infraestrutura e a quantidade de equipamentos necessários para suprir esta fila de forma a manter os clientes satisfeitos.

Uma fila se forma a partir de um sistema existente, normalmente composto por usuários, postos de serviço ou servidores e espaço para espera.

Desta forma os usuários que desejam um atendimento, aguardam em uma fila até que o servidor esteja livre e possa realizar o atendimento requerido (PRADO, 2009).

Conforme Fogliatti & Mattos (2007), a caracterização das filas se dá em cinco estruturas: o processo de chegada dos usuários, o processo de atendimento, canais ou posto de serviço/atendimento, capacidade do sistema e a disciplina de atendimento.

Essas características estão representadas na Notação de Kendall, que consiste um modelo desenvolvido por David Kendall em 1953, para facilitar a descrição dos modelos de fila a serem estudados. Assim, na representação $A/B/c/K/m/Z$, o termo A significa distribuição dos intervalos de chegada dos clientes, B a distribuição do tempo de serviço, c é a capacidade de atendimento, K a capacidade do sistema, m é o tamanho da população dos clientes e Z a disciplina de filas.

Os estudos sobre teoria de filas envolvem muitos cálculos de probabilidade e estatística, e o sistema é avaliado conforme suas variáveis de desempenho. Essas variáveis também conhecidas como variáveis randômicas ou aleatórias são aquelas que variam em torno de um valor médio conforme uma distribuição de probabilidade, que mostra as possibilidades de ocorrência dos valores (PRADO, 2009).

O relatório é gerado com os dados na média dos valores de qualquer unidade de tempo determinado, seja em minutos, horas, dias, ano ou segundo

3 I DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

O método desta pesquisa envolve estudo de caso demonstrado por Paletta (2003), que afirma: -“a movimentação de material implica que sejam projetados corredores com espaço suficiente para que a mesma, não interfira nos processos de produção e cause atrasos na produção ou engarrafamentos dentro da fábrica ou armazém”, apoiado em um estudo de campo aplicado no ferro-velho de Itaquera, para analisar o porquê de tanta desorganização no espaço, e o causador da demora na localização de produtos no estoque. Aplica-se as ferramentas Arena, que é um software utilizado para simular eventos, criado por Paragon, para se observar dados da teoria da fila em seu processo, onde procura-se obter um resultado para a melhor organização da empresa estudada.

Atualmente, o processo ocorre da seguinte forma: O material é descarregado na entrada, armazenado, levado para a área de separação dos plásticos para depois ser armazenado novamente junto com os que ainda estão mistos, dificultando a localização do estoque dos produtos para serem vendidos e outros para serem classificados. Com tais informações, nós estabeleceremos valores respectivos a estas, com a utilização das ferramentas 5s e simulação para organizar e diminuir a quantidade de estoques e melhorar o espaço do ferro velho para haver condições de melhora no transito interno e na qualidade do serviço prestado. Uma abordagem de estudo de caso do (GIACOBO), ESTRADA & CERETTA (2003) - “foi usado para garantir que a logística reversa pode ser muito mais

que um centro de custos. Também pode ser um provedor de uma melhor rentabilidade para a empresa, através de seu potencial de agregar valor ao produto, satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes. Além disso, tendo um processo bem planejado e adequado a realidade da empresa, é possível dotar, através da logística reversa, um ótimo diferencial competitivo perante a concorrência”. Descrevendo anteriormente esse contexto, é importante ressaltar que quanto mais organizado for o local, mais chances da separação ser mais limpa e com qualidade da coleta menos mista possível, por conta disso que os clientes que compram o material separado, terão em mente um ferro velho mais organizado.

Segundo MANCINI, BEZERRA & ZANIN (1998.) – “com o crescente uso deste tipo de material, principalmente na área de embalagens, cujo descarte é muito mais rápido quando comparado a outros produtos, tem-se um agravamento da situação dos locais de destino de lixo l.2” para determinar os fatores que influenciam nesses descartes, se a população tem um ferro velho próximo da sua residência com aspectos ant-reverso como nas figuras 1 e 2, não iram colaborar com a coleta, entretanto se há eficiência da organização no local, transmitira a confiança e conscientização aos moradores. Na figura 1 podemos observar que os plásticos embalados para a exportação se encontra mais próximo da área de separação do que os plásticos pendentes enquanto na figura 2, o armazenamento misturado dos produtos acabados, sendo plásticos em bags, entre os produtos pendentes de separação é inadequado para um giro de estoque sendo este muito lento.



Figura 1 – A desorganização dos plásticos que não foram separados.

Fonte: Autores (2018).



Figura 2 – O armazenamento dos bags recém-chegados misturado com os bags acabados.

Fonte: Autores (2018).

Foi notado no ferro-velho uma falta de espaço, bagunça de materiais, comodismo do próprio dono, entulhos e lixos, excesso de estoque para poucas vendas de produtos e a falta de padronização do armazenamento. O 5s será a ferramenta certa para mudar o cenário da entrada de entulhos para a chegada dos materiais que poderão ser fracionados, coletados e distribuídos após a armazenagem com fácil localização enquanto que o programa arena irá registrar os maiores gargalos através de uma simulação da teoria das filas que ocorrem na empresa, e depois disso neste mesmo programa irá processar uma outra versão mais apropriada.

Um objetivo inicial do projeto foi organizar o acesso na área do ferro velho, por conta dos entulhos e dos bags esparramados. A outra questão nesta pesquisa foi, com a ajuda da ferramenta de simulação, facilitar a identificação dos estoques em ordem para uma boa separação, que será feita por cada operador encarregado em apenas um tipo de material, porque assim a separação fica mais qualitativa e específica do que um operador que tentaria separar dois ou mais materiais diferentes, pois a classificação exige muito conhecimento.

As ferramentas usadas no arena para esta empresa foram: create (chegada dos bags), route (rota do recebimento e armazenagem), station (destinos das rotas: armazenagem e expedição), request (requerimento), transport (transportação manual), free (liberação da transportação), decide (decisão do destino do plástico por cor e qualidade), assign (registrar carga), record (registro de carga) e dispose (saída dos plásticos). O process (Processo) foi o mais utilizado para diversas seções como: armazenamento, conferência, pesagem, destino de cada plástico por cor, picking e armazenagem de saída. Todas essas expressões como, por exemplo, NORM (1,2); EXPO(1) e TRIA(25,30,40) representam cada tempo podendo ser em dias, horas, minutos, ou até segundos.

Para realizar esse processo com o uso do arena, foi necessário extrair o tempo e a quantidade de cada entidade em giro para encontrar o gargalo da fila.

De acordo com a tabela 1 o processo se inicia com a chegada de cada um dos 56 bags, sendo a unidade em minutos durante uma hora.

3	1	1,05	1	1,14	1,17
2,5	/	1,03	1	1,02	1,16
2	2	1,03	1,4	1,14	2
1	3	1	1	1	1
2,7	1,5	0,5	0,5	0,5	1
2	1	/	1	1,9	0,6
2	1,06	1	/	1	1
1,05	1,1	1	1,9	1	0,06
1,05	1,03	/	1	1,02	0,08
1,05	1,9	1,9	1	1	0,96

Tabela 1 – O tempo de chegada de cada bag em minutos.

Fonte: Autores (2018).

Pela figura 3 é possível observar os processos existentes no ferro velho foi representado no arena. Durante a chegada dos plásticos embalados no ferro velho, o recebedor carrega os bags com os produtos de plásticos até a armazenagem e o processo de armazenamento dos bags ocorre em NORM(2,3) days, em seguida ocorre à conferência dos bags de plásticos feito pela auditoria em EXPO(5) minutes, para verificar se há grande quantidade de lixo misturado com os plásticos e depois ocorre à pesagem, feita pela balança, de todos os bags em TRIA(3,5,7) minutes. Os Bags deverão conter no máximo 100 Kg mistos sendo no mínimo 97% de plásticos qualificados para a separação e no máximo 3% de lixo. Após o registro de pesagem, os Bags que não atendem a esse requisito, são devolvidos ao fornecedor. Geralmente apenas 3 a cada 100 bags que chegam não são coletáveis para este ferro velho. Os plásticos retirados de seus devidos bags são separados por cada operador de um produto específico. São nove tipos de plásticos ao todo. O PEAD, PEBD e PP, são 10% cada dos plásticos fornecidos. Na classificação de plástico PS e PET, são 20% cada de coleta. Dentro dessa porcentagem, ocorre uma outra classificação por cor sendo: PS CINZA representa 40% de coleta e PS é 60% coletado pelo mesmo separador de PS, já para o separador de PET, o PET TRANSPARENTE é 60% e o PET VERDE é 40%. O PVC é classificado pelo separador de PVC representando 20%. O outro tipo de produto que não se enquadra em nenhum dos plásticos representa 10% de todos os produtos.

Cada operador separa e coleta os plásticos em TRIA(25,30,40) minutes, eles unitizam esses produtos em 100 Kg dentro de cada bag vazio. A unitização dos bags ocorre do modo em que para cada separador fica um saco de bag aberto, quando estiver cheio, cada operador amarra o seu bag e troca por um outro vazio. Então todos ficam responsáveis com a EMBALAGEM em EXPO(1) minutes e em entregar os Bags para o operador 1 do processo de armazenamento dos plásticos unitizados, que ocorre em NORM(1,2) days. O operador recebedor e transportador carregam os plásticos unitizados até a expedição dos bags a serem vendidos. Foi decidido rodar em cinco replicações, com 10 horas de trabalho

por dia, tendo o início da jornada das 8:00 AM e o término às 18:20 PM para ambas as escalas e o processo. O período simulado será de 1 ano. A figura 3 representa todo esse processo de acordo com os dados da tabela 2, que representa o horário dos funcionários.

Funcionários	Entrada	Almoço	Lanche	Saída
Auditor	09:00	12:00-12:30	15:30-16:00	17:00
Recebedor	09:00	12:00-12:30	15:30-16:00	17:00
Operadores	09:00	12:00-12:30	15:30-16:00	17:00
Separadores	09:00	12:00-12:30	15:30-16:00	17:00

Tabela 2 – Quadro de horários.

Fonte: Autores (2018).

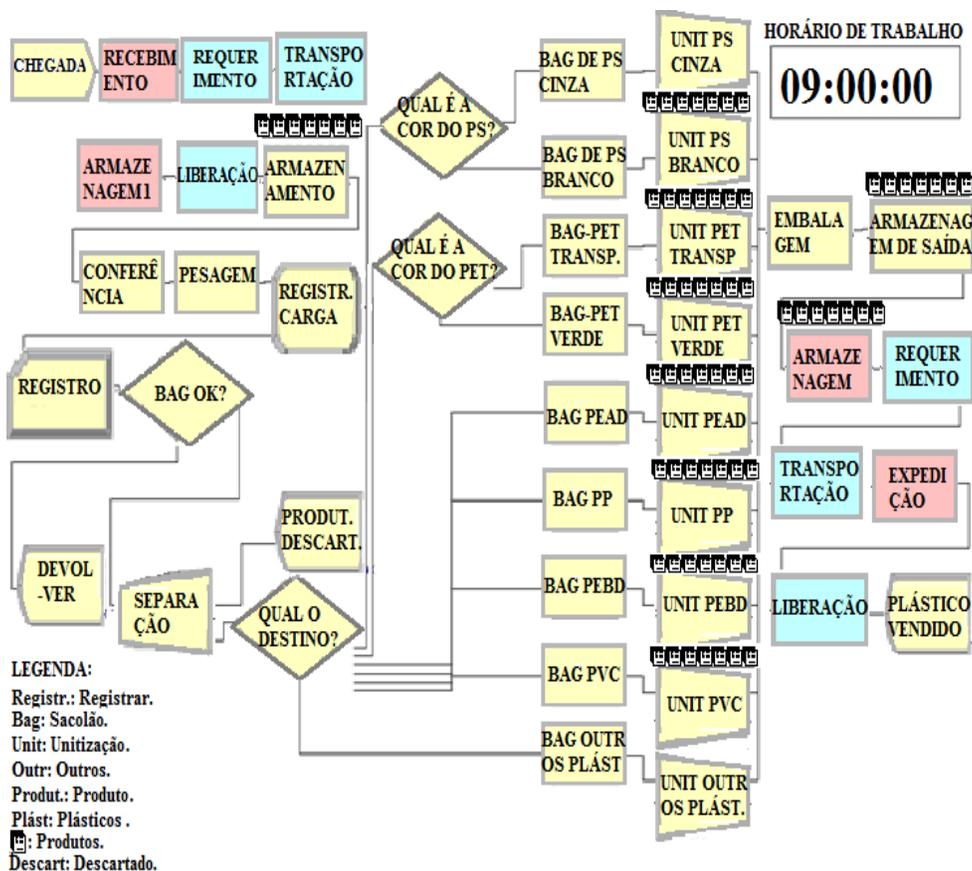


Figura 3 – Simulação da real movimentação dos estoques.

Fonte: Autores (2018).

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Verificamos que para evitar o excesso de estoque como na figura 3, os funcionários deverão pesar cada carga e verificar os que estiverem com a quantidade máxima permitido de lixo entre os plástico. Essa auditoria de qualidade fará com que os fornecedores conduzem apenas os bags com grande quantidade de plásticos, sendo assim, essa proposta diminuirá o estoque de entulhos e lixos. Os fornecedores irão levar esses bags na área de armazenagem mais próxima da separação dos plásticos, em seguida cada operador ficará responsável pela classificação dos produtos, despejando os plásticos nas mesas, unitizando o seu produto em um dos bags e conduzindo estes o mais próximo da saída para diminuir o tempo na hora da expedição. Com base simulamos novamente como na figura 4 para reverter à situação do que foi na figura 3.

De acordo com o que é mostrado na coluna: figura 3 da tabela 3, o gargalo da empresa está sendo mais na armazenagem de chegada e da saída por conta do estoque misto dos produtos acabados com os produtos pendentes de classificação.

Pela tabela 3 na coluna: figura 4, ocorre uma melhoria nessas armazenagens dos produtos acabados e dos que ainda serão executados, sendo que o tempo médio de duração da armazenagem de chegada ao ano de mais de 70 dias.

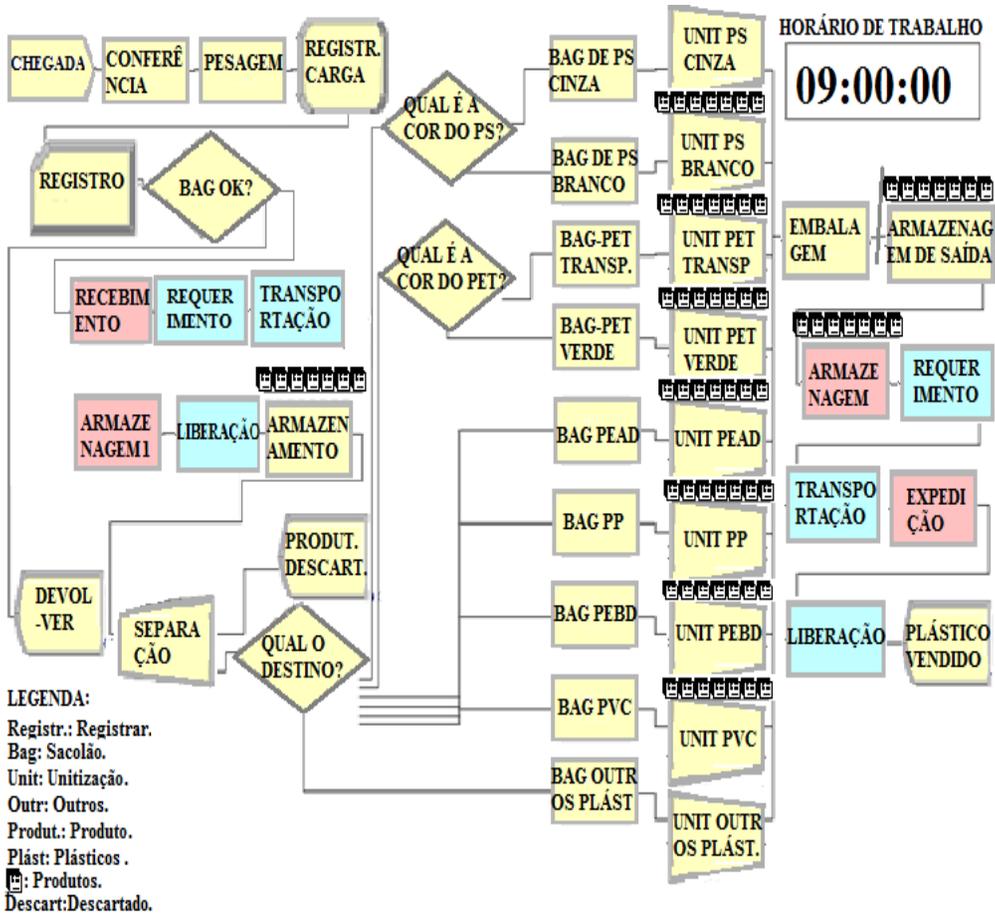


Figura 4 – Simulação da solução de movimentação dos estoques.

Fonte: Autores (2018).

SEÇÃO		QUANTIDADE AO ANO	
		Figura 3	Figura 4
QUANTIDADE DA CHEGADA DE BAGS AO ANO		2.770	4.171
QUANTIDADE DA SAÍDA DE BAGS		1.243	3.404
NÚMERO DE BAGS TOTAL DEVOLVIDOS AO ANO		4	125

SEÇÃO		TEMPO MÉDIO DA FILA AO ANO	
		Figura 3	Figura 4
ARMAZENAGEM DE CHEGADA		70 DIAS 14:36	01:54
ARMAZENAGEM DE SAÍDA		65 DIAS 10:05	1:24:00
PS BRANCO		01:09	01:29
PS CINZA		00:59	01:18
OUTROS PLÁSTICOS		0:45:00	01:00
PEAD		0:23:00	24 min
PEBD		0:23:00	25 min
PP		0:23:00	24 min
PVC		01:19	01:51
PET TRANSPARENTE		00:54	01:12
PET VERDE		00:48	01:00

TIPOS DE PLÁSTICOS		TEMPO MÉDIO EM HORAS DA UNITIZAÇÃO DOS PLÁSTICOS AO ANO	
		Figura 3	Figura 4
PET TRANSPARENTE		14:16	08:03
PET VERDE		21:06	12:18
PS BRANCO		14:35	08:42
PS CINZA		20:53	12:24
OUTROS PLÁSTICOS		58 horas e 37 min	1 dia e 10:41:00
PEAD		16:16	10:05
PEBD		17:28	09:48
PP		16:36	10:00
PVC		06:21	03:48

SERVIÇOS RÁPIDOS		TEMPO DO SERVIÇO AO DIA	
		Figura 3	Figura 4
CONFERÊNCIA		5 MINUTOS	5 MINUTOS
PESAGEM		ENTRE 3 E 7 min	ENTRE 3 e 7 min
EMBALAGEM		1 MINUTO	1 MINUTO

Tabela 3 – Dados da figura 3 e 4.

Fonte: Autores (2018).

Para ajudar na análise de resultados utilizamos também as fotos para mostrar o alcance da demanda de um cenário mais espaçoso e organizado com o giro de estoque mais eficiente que é hoje nesse ferro velho estudado. De acordo com a figura 5 o lado direito da armazenagem é onde ficam os produtos pendentes da separação que estão bem próximos dos separadores enquanto no lado esquerdo ficam os produtos acabados armazenados próximo da saída.



Figura 5 – Armazenagem organizada dos produtos acabados e dos pendentes.

Fonte: Autores (2018).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fizemos várias visitas técnicas nesse lugar onde se encontravam problemas sérios com estoques, por isso tivemos que entender na prática e na teoria como funciona a separação dos materiais, a reciclagem e a logística reversa. Depois disso planejamos organizar os estoques do ferro velho de acordo com a ferramenta dos 5s. O uso do arena também foi essencial para mostrar o pior problema encontrado que foi o tempo da armazenagem e para extrair o tempo e a quantidade de cada entidade em andamento do ferro velho. Tivemos que rodar a fila do arena duas vezes, pois na primeira mostra o excesso de estoque que travava toda a operação, já na segunda tentativa, foi o resultado de um giro mais eficiente. Na entrada dos bags os operadores despejavam estes junto com os plásticos que estavam armazenados para a expedição, ocasionando no acúmulo de estoque por um longo período.

Outro problema é que algumas entidades ficavam armazenados em tempo desnecessário, então vimos que eram mais de 120 bags desqualificado ao ano que deixavam de ser devolvidos ao fornecedor antes de serem retirados do caminhão por falta de conferência e pesagem. Nesse lugar se encontravam muitos entulhos armazenados dentro dos bags por falta de descarte.

Com essa análise a conferência de pesagem se tornaria mais prática e o cenário do estoque em excesso seria reduzido.

O outro motivo do giro de estoque ter ficado mais rápido foi que durante o recebimento a condução dos produtos que são aptos da conferência de pesagem para o processo vão direto para a área de separação, longe dos produtos acabados, onde se despeja os plásticos dos bags em cima da bancada para cada operador ficar responsável em unitizar os plásticos semelhantes e embalar uma quantidade considerável de 100 kg de plásticos em cada bag para depois serem armazenados da forma mais organizada até serem exportados aos vendedores. A vantagem é que com esta ideia em execução nenhum

material misto está mais acumulado no ferro velho, o giro se tornou mais eficiente e os separadores classificaram os matérias com mais qualidade por conta da organização.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, Marcos Antonio Mashnik; JUNIOR, Ricardo Mendes; CARNIERI, Celso. ANÁLISE DE DESEMPENHO DE SISTEMAS PORTUÁRIOS USANDOSIMULAÇÃO MATEMÁTICA E ESTATÍSTICA. Revista Produção Online, v. 7, n. 3. 15p, 2008.

FOGLIATTI, Maria Cristina; MATTOS, Neli Maria Costa. Teoria de filas. Rio de Janeiro: Interciência, p. 1-290, 2007.

GIACOBO, Fabiano; ESTRADA, Rolando; CERETTA, Paulo Sergio. Logística reversa: a satisfação do cliente no pós-venda. Revista Eletrônica de Administração, v. 9, n. 5. 1p, 2003.

GRECO, Rosângela Maria et al. A organização do ambiente de trabalho com o método 5S—cuidando da saúde do trabalhador. Revista Ciência em Extensão, v. 8, n. 3, p. 303-307, 2012.

LAPA, Reginaldo. Programa 5S. Rio de Janeiro: Qualitymark. 84p, 1998.

MANCINI, Sandro D.; BEZERRA, Maxwell N.; ZANIN, Maria. Reciclagem de PET advindo de garrafas de refrigerante pós-consumo. Polímeros: ciência e tecnologia, v. 8, n. 2. 2p, 1998.

PALETTA, Marco Antonio et al. Otimizando o layout do armazém através da movimentação eficiente de materiais. Material Institucional da Faculdade de Tecnologia Prof. Luiz Rosa e Centro Universitário Padre Anchieta. 15p, 2003..

PRADO, Darci. Teoria das Filas e da Simulação.v.2. 4. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial. Série Pesquisa Operacional. 19p, 2009.

STOCK, James R. The 7 deadly sins of reverse logistics. Illinois, Conselho de Gerenciamento em logística. 1998.

ZANIN, Maria; MANCINI, Sandro Donnini. Resíduos plásticos e reciclagem: aspectos gerais e tecnologia. SciELO-EdUFSCar, p. 9-10, 2015.

O USO DA LOGÍSTICA NA CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO JUDICIAL

Data de aceite: 01/09/2021

Saulo Emmanuel Rocha Medeiros

Professor de Ciências da Administração do
IFPE

Ricardo Russell Brandão Cavalcanti

Professor de Ciências Jurídicas do IFPE

RESUMO: Trata-se de trabalho que pretende, por meio de uma metodologia qualitativa e exploratória, demonstrar a importância do uso da logística para a construção de um processo judicial. Assim, o trabalho começa abordando como se dá o itinerário de um processo judicial, em seguida faz um apanhado sobre o conceito e a história da logística e, por fim, analisa de forma prática como se dá o uso da logística no meio jurídico, concluindo pela importância da referida prática.

PALAVRAS-CHAVE: Direito - Administração - Logística.

ABSTRACT: It is a work that intends, qualitative through a qualitative and exploratory methodology, to demonstrate the importance of using logistics for the construction of a judicial process. It is a work that intends, qualitative through a qualitative and exploratory methodology, to demonstrate the importance of using logistics for the construction of a judicial process. Thus, the work begins by addressing how the itinerary of a judicial process takes place, then takes a look at the concept and history of logistics and, finally, it takes in a practical way how the use of logistics takes

place in the legal environment, concluding for the importance of that practice.

KEYWORDS: Law - Administration - Logistics.

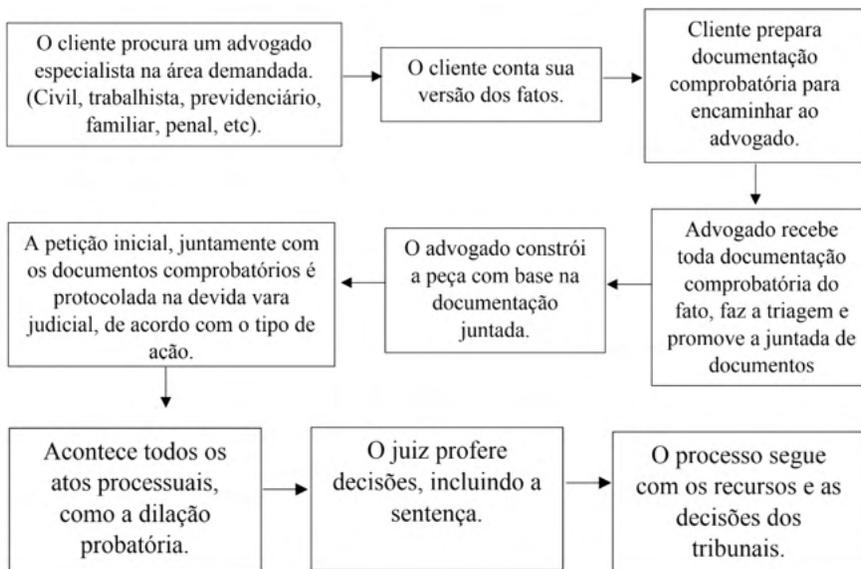
1 | INTRODUÇÃO

Quando um demandante de processo um judicial procura assegurar seus direitos, através da prestação de serviços de um profissional habilitado para assisti-lo juridicamente, talvez não imagine como funciona a logística para construção de um processo judicial e nem muito menos os recursos necessários para que seu processo tramite dentro dos prazos legais.

Para o cliente de um advogado o sucesso de uma causa jurídica se dá com uma sentença favorável.

Entretanto, uma sentença favorável não decorre apenas de um direito bom, mas sim de um trabalho bem realizado pelo advogado, o que inclui a necessidade de planejamento.

Assim, o processo segue o seguinte fluxo.



O planejamento de um advogado já se inicia em sua formação generalista. Conhecer das leis não é tarefa fácil, construir documentos jurídicos, embasados e fundamentados, demanda tempo e dedicação desse profissional. Pesquisar legislação, pareceres, jurisprudências são fundamentais para construção de uma ação jurídica.

Desse modo, não basta ter conhecimentos jurídicos para ganhar uma causa, urge a necessidade de ter uma boa estratégia, uma boa organização, uma boa operação logística.

Nesse contexto, as operações e logísticas envolvem o planejamento das atividades operacionais da logística judicial, quanto ao arquivo, transporte, gestão da informação, montagem dos processos, disponibilidade de recursos e equipamentos, sistemas informatizados nas varas judiciais, veículos para diligências, aquisição de insumos utilizados nas atividades judiciais, treinamento e formação, administrar equipes, gerenciar os recursos materiais que serão utilizados nas atividades judiciais, além de gerir todo fluxo documental dos processos judiciais.

Assim, o presente trabalho pretende, por meio de uma metodologia qualitativa e exploratória, demonstrar o uso da logística para a construção de um processo judicial.

2 | DO ITINERÁRIO DE UM PROCESSO JUDICIAL

Todo processo se inicia com uma petição inicial, que comumente se divide nas partes dos fatos, dos fundamentos e dos pedidos, tal como acontece com uma estrada: com começo, meio e fim.

A parte dos fatos de uma petição inicial é a mais importante, pois o juiz julga com base nos fatos trazidos pelas partes e a questão de Direito o juiz pode julgar com base no

seu próprio conhecimento, ainda que existam situações nas quais a questão de fato e as questões de Direito são tão próximas que não há como se fazer uma separação. (LARENZ, 1997, p.435).

No mais, é na parte dos fatos onde será exposta a versão dos acontecimentos do autor feita por um profissional do Direito com o objetivo de convencer o juiz do deferimento do pleito, de modo que a referida parte é a que exige uma maior estratégia do causídico.

Após a petição inicial, a parte contrária terá o direito de apresentar uma contestação, com a sua versão dos fatos, rebatendo a estratégia da parte adversa.

Em seguida, ocorrerá a dilação probatória, podendo existir audiência, ouvida de testemunhas, depoimento das partes envolvidas.

Um processo de primeiro grau será finalizado com uma sentença, porém o processo não termina com esse ato judicial, pois ele continua por meio dos recursos, das contrarrazões dos acórdãos dos tribunais.

Desse modo, o advogado deve ter uma estratégia logística de sua atuação, uma vez que deve se prover de recursos e informações para subsidiar a execução das atividades advocatícias, na preparação da petição inicial, incluindo a separação dos documentos que serão juntados a mesma, passando pela análise de quais pedidos devem ser feitos e quais argumentos devem ser utilizados, devendo ser analisado qual é o melhor momento de entrar com a petição inicial e, em um segundo momento, qual é a melhor oportunidade de recorrer.

Desse modo, o estudo da logística, sub-ramo da administração, é bem interessante por parte dos profissionais do Direito.

3 | DA LOGÍSTICA

A logística é uma subdivisão de várias atividades integradas e sistêmicas que buscam atender as necessidades por produtos e serviços na hora certa, na quantidade certa e no local certo.

A logística empresarial estuda como é possível melhorar o nível de serviço logístico na distribuição e provisão de produtos e serviços aos clientes e consumidores, através de ações planejadas, organizadas e com o uso do controle efetivo das atividades de movimentação e armazenagem que objetivam facilitar o fluxo de informações e produtos. (BALLOU, 2007, p. 24).

Nos tempos mais remotos, subáreas da logísticas já eram aplicadas nas atividades diárias das civilizações antigas. Com o processo de sedentarização, ainda no período neolítico, o domínio de técnicas de cultivo e a domesticação de animais, levou o homem a produzir novas demandas para sua existência e a de sua família. Com a necessidade de armazenagem de alimentos para consumo próprio, para troca e alimentação de animais domesticados, surgiu o celeiro, um tipo rudimentar de armazém. A necessidade do uso

da água para prover as necessidades diárias, irrigar as terras e matar a sede dos animais domesticados, fez com que as comunidades se alocassem próximas a margem dos rios, o que acelerou o processo produtivo excedente, demandando ainda mais espaço para armazenagem de grãos e outros alimentos. A invenção da roda, possibilitou o transporte desses alimentos de um local para o outro, economizando tempo. Os produtos excedentes eram negociados nas feiras livres através da troca por outros produtos que não eram produzidos pelas comunidades. Em muitas situações, as comunidades eram obrigadas a registrar, mesmo que de maneira rudimentar, os quantitativos de seus excedentes, fosse de produtos agrícolas ou de animais domesticados.

Segundo Santos (2005), a logística é praticada há séculos, notadamente nas guerras, quando divisões de suprimento abasteciam os exércitos nos tempos e locais certos. Desde a época do homem primitivo, mesmo que de uma forma rudimentar, o ser humano já utilizava a logística, quando de tempos em tempos, de forma nômade, deslocava-se de um local para outro, a fim de conseguir as melhores condições de alimentação para sustentar a sua tribo e se proteger de animais ferozes. Isso pode ser considerado como uma forma embrionária de se pensar em logística.

Nota-se que já nesse período era possível identificar várias atividades associadas a logística. O registro de animais e excedentes de produção pode ser associado aos atuais sistemas de informação gerencial, nos reportando a importância da informação na área logística. A invenção da roda, está associada ao transporte de cargas. A criação dos celeiros, está associada ao sistema de armazenagem de produtos. A produção agrícola, está associada aos atuais sistemas de produção de matéria prima, utilizadas na produção de produtos.

Com o passar dos anos, a visão romântica sobre logística foi sendo esquecida e deu lugar a uma visão de logística voltada para guerra.

Para Uelze (1974) e Arbache (2004) a palavra logística vem do francês *loger*, que significa acomodar, ajeitar ou receber. Seu uso foi, inicialmente, aplicado na arte militar, aplicado ao cuidado do transporte de suprimentos e acantonamento de tropas. Com o tempo, passou a ser usada na área empresarial, representando a arte de administrar o fluxo de materiais, produtos ou homens, entre os vários pontos do território de operação de uma organização.

O Império Acádio usou seu exército para invadir as terras habitadas pelos Sumérios. O primeiro império Babilônico foi fundado através do domínio do povo sumério e acádio. Os Persas, os Romanos, as Cruzadas, utilizavam da logística de guerra em suas batalhas. Prover os exércitos de alimentos, vestimentas, armas, água, assistência aos feridos em batalha, transportar e alojar tropas, armazenar armamentos e munições, exigia um grande esforço e planejamento logístico para atender as demandas de guerra.

Segundo Ching (1999), antes mesmo de as empresas em geral se interessarem em administrar atividades logísticas de forma coletiva, a área militar americana já

desempenhava muito bem essa função. Mais de uma década antes, os militares já haviam executado a mais bem planejada e sofisticada operação logística da história – a invasão da Europa.

O aperfeiçoamento da logística atual se deu a partir das duas grandes guerras do século XX. A participação de cientistas promoveu a melhoria das técnicas logísticas que são utilizadas até os dias atuais. A cultura do consumo pós-guerra, pressionou a profissionalização das atividades logísticas e com o passar dos anos, a logística foi levada a um outro patamar estratégico nas organizações, na vida profissional e na vida dos consumidores de bens e serviços.

Sobre essa fase, Ching (1999) comenta que a partir da década de 70 a logística empresarial passou para o estado de semimaturidade, já que os princípios básicos amplamente definidos estavam proporcionando benefícios às organizações. Mesmo assim, a aceitação do mercado ainda era vagarosa, uma vez que as empresas se preocupavam mais com a geração de lucros do que com o controle de custos. Contudo, o acontecimento de alguns eventos influenciou cada vez mais a transformação da atividade logística: a competição mundial, a escassez de matérias-primas, a súbita elevação de preços do petróleo e o aumento da inflação mundial. Houve uma mudança de filosofia que passou do estímulo da demanda para uma melhor gestão dos suprimentos.

Sobre o assunto, Ballou (2007), comenta a respeito das alterações ocorridas nos padrões de atitudes dos consumidores americanos. Por meio da realização de uma pesquisa censitária realizada a cada 10 anos, foram constatadas alterações dramáticas na população, as quais produziram um substancial impacto na formação da logística empresarial e, conseqüentemente, nos custos logísticos. Ocorreu uma migração das áreas rurais para as áreas urbanas e, ao mesmo tempo, migração do centro das cidades para os subúrbios, fazendo com que os varejistas acompanhassem a população para os subúrbios com pontos-de-venda adicionais. Isto ocasionou serviços de entregas em uma área metropolitana maior e manutenção maior de estoques totais, incrementando o custo da distribuição.

A logística está em tudo, seja na indústria, no hospital, nos órgãos públicos, no terceiro setor, numa prestação de serviços ou na vida das pessoas, seja na hora de preparar uma alimentação, tomar um banho, lavar uma roupa. Em todo e qualquer lugar precisaremos de insumos, produtos e serviços, que dependem de transformação nas cadeias logística de produção e transformação para entrega de um produto final que será utilizado nas atividades empresariais, bem como nas atividades pessoais de um cliente ou consumidor.

O ambiente competitivo predominante nas organizações, aliado ao fenômeno cada vez mais amplo da globalização dos mercados, exige das empresas maior agilidade, melhores desempenhos e a constante procura por redução de custos. Neste universo de crescentes exigências em termos de produtividade e de qualidade do serviço oferecido

aos clientes, a logística assume um papel fundamental entre as diversas atividades que a empresa precisa monitorar para atingir seus objetivos.

A logística de serviços jurídicos, já que se trata de uma prestação de serviços, preceitua a o planejamento do fluxo de coleta de dados, informações e documentos que iram subsidiar a construção de um processo judicial, que também irá seguir todo um fluxo interno, dentro das varas judiciais, desde a juntada de documentos aos autos do processo ao seu julgamento e sentença.

4 | DO USO DA LOGÍSTICA EM UM PROCESSO JUDICIAL

A logística se divide em interna e externa, sendo a primeira representada, por exemplo, pelo armazenamento e distribuição de insumos e a segunda pela coleta e a distribuição física dos produtos para os clientes. (FERNANDES, 2016, p.10).

Desse modo, trazendo para a realidade do processo judicial, podemos afirmar que o uso da logística interna se daria no momento em que se prepara a petição inicial, por meio da apreciação do caso e da separação dos elementos de prova; já a logística externa seria toda a estratégia usada após o protocolo da petição inicial, o que inclui o uso dos recursos cabíveis quando diante de uma decisão judicial desfavorável.

Desse modo, como recorte de pesquisa, passemos a analisar como se organizar o andamento de um processo cível no Brasil.

Assim, inicialmente, um advogado deve procurar se especializar em determinada área do saber. Tal como dito acima, a formação inicial do advogado é generalista, podendo o referido profissional atuar em qualquer ramo do Direito. Entretanto, para que o serviço seja feito com qualidade, urge a necessidade do profissional se especializar em uma área do saber jurídico, como, por exemplo, Direito das Famílias, Direito Contratual, Direito do Trabalho, Direito Administrativo...

Sendo um ramo da área cível, como, por exemplo, o Direito Contratual, a norma adjetiva a ser aplicada será o Processo Civil, que possui regras de competências que deverão ser seguidas, sendo algumas cogentes e outras gerando uma margem de discricionariedade para autor da demanda e seu advogado.

Como exemplo de norma cogente temos a seguinte: “CPC: Art. 47. § 2º A ação possessória imobiliária será proposta no foro de situação da coisa, cujo juízo tem competência absoluta.”. Desse modo, nesse caso não há o que se analisar qual é a melhor logística a ser adotada: sendo uma demanda judicial discutindo a posse sobre um bem imóvel, a ação deverá ser proposta no local onde o referido bem se encontra.

Por outro lado, como exemplo de situação na qual a lei deixa uma margem de discricionariedade para o autor e seu advogado, temos a seguinte: “CPC: Art. 50. A ação em que o incapaz for réu será proposta no foro de domicílio de seu representante ou assistente”. Desta feita, sendo o réu incapaz, o advogado deverá analisar qual é a melhor

opção para o seu cliente: entrar no domicílio do próprio incapaz ou no domicílio de quem o assiste ou o representa, o que envolve uma análise logística de qual é a opção que vai gerar menos gastos, bem como qual é a opção que vai oportunizar uma melhor dilação probatória. Assim, por exemplo, pode ser uma vantagem optar pelo juízo que seja mais próximo da residência ou sede do seu cliente, por outro lado, talvez seja mais vantajoso escolher o juízo mais próximo do assistente ou representante do incapaz por ficar no caso concreto caracterizado que o referido local é o mais fácil de se produzir provas.

Outra questão a ser analisada é definir qual será o valor da causa, pois uma causa com um valor menor pode ser interposta em um juizado¹, que tem um procedimento mais célere; já uma causa com um valor mais elevado pode garantir um retorno financeiro maior, porém deverá encarar a Justiça Comum, que é mais lenta. Desse modo, o advogado em conjunto com o seu cliente deve analisar, tal como se faz no estudo da logística, qual é o melhor caminho a seguir: o mais rápido ou mais vantajoso economicamente. Percebam que a referida escolha, bem como a estratégia a ser utilizada, muito se assemelha ao que faz uma empresa de transporte ao escolher que estrada um caminhão deverá seguir: a mais rápida com muitos pedágios ou a mais lenta sem pedágio nenhum?

Outra oportunidade de se utilizar os estudos da logística se dá no momento de definir que provas serão produzidas. Assim, o advogado deve escolher bem que documentos irá juntar e que testemunhas vai arrolar, bem como deve analisar quais argumentos serão mais eficazes para garantir o direito do seu cliente. O número de testemunhas de um processo é limitado. Assim, na hora de escolher as testemunhas o advogado deve analisar qual será mais eficaz. Por exemplo, é melhor uma testemunha mais experiente ou uma que fale melhor? Qual testemunha apresenta uma narrativa com um caminho mais curto para se chegar à sentença favorável?

E se houver uma sentença parcialmente favorável? Aqui existe a mesma dúvida de um empresário que está obtendo lucros, vale a pena adotar uma postura conservadora e se conformar com o faturamento atual da empresa ou é a melhor arriscar e expandir os negócios? No caso de uma decisão judicial acolhendo apenas parte dos pedidos a dúvida é: vale a pena recorrer para ganhar mais ou é melhor se conformar com o que foi obtido até agora? Qual é a hora certa de parar? Qual é o valor ideal a se receber? Tudo isso pode ser analisado por meio de um planejamento logístico.

Por fim, tal como um empresário escolhe qual é a melhor estrada a seguir, o advogado também deve analisar conjuntamente com o seu cliente qual é o meio mais adequado para resolver um litígio, ou seja: vale a pena mesmo entrar com um processo judicial ou é melhor se optar por uma negociação ou por uma mediação ou por uma conciliação ou, ainda, por uma arbitragem?

¹ Lei 9099/95: Art. 3º O Juizado Especial Cível tem competência para conciliação, processo e julgamento das causas cíveis de menor complexidade, assim consideradas: I - as causas cujo valor não exceda a quarenta vezes o salário mínimo;

Nenhuma das formas de resolução de conflito acima mencionadas é melhor que a outra, sendo o caso concreto quem define qual é a forma mais adequada de resolução para as peculiaridades existentes (CUNHA, 2020, p.894).

Desse modo, surge mais uma vez a possibilidade da utilização dos estudos de logística para o advogado analisar qual é o melhor caminho a seguir. Porém, a logística é por vezes, influenciada por variáveis causais, como fatores climáticos, condições das estradas, manifestações, etc. O andamento dos processos, também são influenciados por fatores causais, e cabe ao advogado, tentar mapear possíveis cenários favoráveis e desfavoráveis na tramitação, buscando a horizontalização do seu acompanhamento, mesmo que o fluxo processual não seja rápido. Cabe ao advogado, como mediador do conhecimento jurídico, buscar os melhores meios para resolução das ações conflituosas, buscando alternativas mais rápidas para seus clientes.

Qual o meio de resolução de conflito que será mais rápido para o caso concreto? Qual vai ser o mais barato? Qual vai implicar em um resultado mais satisfatório? Para responder a essas perguntas o advogado precisará ter planejamento e analisar todas as variantes envolvidas para saber qual é a melhor opção para entregar da forma e no tempo desejados o melhor produto para o seu cliente.

5 | CONCLUSÕES

Diante de tudo que foi acima aludido, podemos perceber que o advogado também deve ser um bom administrador, no caso, um bom administrador do conflito, possuindo o mesmo alguns objetivos próximo ao de um empresário: a diminuição dos custos, a busca de um melhor resultado, o desejo de resolver as questões da forma mais célere possível.

Desse modo, é extremamente importante para um advogado, quando diante de uma causa, buscar fazer um planejamento da estratégia a ser utilizada e organizar a mesma da melhor forma possível.

Assim, utilizar as técnicas de logística dos empresários é uma excelente opção para se obter sucesso em uma demanda judicial.

Enfim, iniciar uma ação judicial é como fazer uma viagem: deve ser escolhida a melhor estrada para se deparar com a menor quantidade de obstáculos que seja possível.

REFERÊNCIAS

ARBACHE, Fernando Saba. **Gestão Logística, distribuição e trade Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

CUNHA, Leonardo Carneiro da. **A fazenda Pública em Juízo**. 17ªed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

FERNANDES, David Augusto. Logística legal: “a lei que não pega”. por quê? **Revista Profanações**. Ano 3, n. 1, p. 5-19, jan./jul. 2016.

LARENZ, Karl. **Metodologia da Ciência do Direito**. [Tradução José Lamego].3ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1997

SANTOS, Luiz Carlos dos. **Logística: evolução histórica e suas utilidades nas organizações**. Artigo. Universidade do Estado da Bahia – UNEB, 2005.

UELZE, Reginaldo – **Logística empresarial – uma introdução à administração de transportes**. Editora - pioneira, São Paulo, 1974.

GESTÃO DE PROCESSOS SUSTENTÁVEIS: DESAFIO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Data de aceite: 01/09/2021

Data de submissão: 09/08/2021

Aline de Souza Lima Barbaroto

Faculdades IBMEC
Rio de Janeiro - RJ
<http://lattes.cnpq.br/2156350312193009>

Ana Beatriz Gomes de Mello Moraes

Faculdades IBMEC
Rio de Janeiro – RJ
<http://lattes.cnpq.br/1537921388630558>

RESUMO: A sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável se tornaram conceitos muito relevantes nos últimos tempos, no Brasil e no mundo, dado todos os problemas climáticos e escassez de recursos naturais. Diante da urgência do tema, muitos especialistas estão buscando práticas de gestão que possam ser implementadas nas organizações, considerando não só dimensões econômico-financeiras, como também as dimensões social-ambiental. Este artigo tem como objetivo discutir a relação do gerenciamento de processos de negócios (BPM) nas micro e pequenas empresas, nesse contexto de gestão sustentável. Após a aplicação da pesquisa, pode-se constatar que foram encontradas evidências empíricas sobre a relação entre gestão orientada para processos e as práticas de gestão socioambiental em micro e pequenas empresas no estado do Rio de Janeiro.

PALAVRAS-CHAVE: Processos, Gestão de Processos de Negócios, Sustentabilidade,

Desenvolvimento Sustentável, Micro e Pequenas Empresas.

SUSTAINABLE PROCESS MANAGEMENT: A CHALLENGE FOR START UPS AND SMALL COMPANIES

ABSTRACT: As the awareness of climate change and the on-going exploitation of natural resources have increased in a worldwide scale, environmental sustainability and sustainable development became an important matter in the last few decades. Considering the urgency of this theme, leading scholars in the field are pursuing to implement a corporate approach, not only considering the economic factor, but their ecological and social impact. This article intends to discuss the relevance of Business Process Management (BPM) in the context of environmentally sustainable management in micro and small enterprises. After applying the survey, it could be verified the existence of empirical evidence on the relation between processes-based management and the practice of socio-environmental management in micro and small enterprises in the state of Rio de Janeiro, Brazil.

KEYWORDS: Process, Business Process Management, Sustainability, Sustainable Development, Micro and Small Enterprises.

INTRODUÇÃO

Nos últimos 30 anos, vêm sendo debatida a relação entre desenvolvimento sustentável e desempenho dos negócios. Um dos pontos de vista mais importantes que se tem discutido é se

vale a pena “ser verde” (Jaggi e Freedman, 1992).

No Brasil, as empresas nacionais demoraram na internalização do conceito de desenvolvimento sustentável (Teixeira e Bessa, 2009). O tema desenvolvimento sustentável só começou a ganhar relevância na década de 1990, quando foram iniciadas as pesquisas sobre o tema, em decorrência da preocupação com a preservação do meio ambiente e um possível cenário de escassez de recursos. Mesmo com os avanços que o tema sustentabilidade vem alcançando, há uma pluralidade de termos utilizados para evidenciá-lo, ou até mesmo das ações necessárias para alcançá-lo (Laruccia, 2012; Lyra, Gomes e Jacovine, 2009).

Como desdobramento do conceito de sustentabilidade, a sustentabilidade corporativa tem ganhado importância nos últimos anos (Linnenluecke e Griffiths, 2010; Hahn e Figge, 2011), quando as empresas vêm enfrentando desafios crescentes (Ayuso e Mutis, 2010). Entretanto, o grande desafio reside na efetivação da sustentabilidade corporativa, ou como menciona Jamali (2006), o desafio está no gerenciamento dos “trade-offs” (relações conflitantes) das três dimensões do “Triple BottomLine”, proposto por Elkington (1998, 2004). Acredita-se que esse desafio pode ser facilitado pela gestão da sustentabilidade através de processos de negócios sistematizados (Padua e Jabour, 2015).

Diante de toda essa preocupação, o setor empresarial identifica a necessidade de optar por práticas mais responsáveis e, apesar de haver muitas críticas no que diz respeito ao verdadeiro conceito de sustentabilidade, grandes empresas estão criando produtos e serviços, prospectando negócios que tragam um menor impacto ao meio ambiente e gerando renda. Tais práticas abarcaram diversos níveis hierárquicos e setores organizacionais, bem como novos fatores avaliados na tomada de decisão o que implicou na definição de objetivos, metas e indicadores de desempenho específicos relacionados à sustentabilidade (Aligleri, 2011).

Essa nova complexidade levou diferentes atores sociais ao desenvolvimento de instrumentos de gestão e relatórios de análise que suportem a decisão estratégica. Muitos pesquisadores e organizações têm criado suas próprias ferramentas de adesão e monitoramento baseados em princípios, desempenho e processos (Louette, 2007).

Diversas empresas no Brasil e no mundo estão utilizando tais ferramentas para auxiliá-los no desenvolvimento de estratégias e condutas sustentáveis. Entretanto, as micro e pequenas empresas possuem grandes dificuldades em aplicar uma gestão sustentável, em razão de terem uma limitação de capital maior do que grandes organizações e/ou muitas vezes não saberem como realizar tal gestão.

Neste sentido, o principal objetivo desse estudo é verificar quais os principais fatores que influenciam as micro e pequenas empresas a implementar processos sustentáveis em seus negócios, na perspectiva dos micro e pequenos empresários no estado do Rio de Janeiro.

SUSTENTABILIDADE

A palavra em voga atualmente no Brasil e no mundo é sustentabilidade, seja no setor de educação, economia ou nas organizações públicas. Mas afinal, o que significa o termo sustentabilidade?

O conceito de sustentabilidade começou a ser divulgado com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano – UNCHE, realizada em junho de 1972, em Estocolmo. Este foi o primeiro encontro mundial promovido que tinha como principal objetivo fomentar a discussão de assuntos relacionados ao meio ambiente e soluções para a preservação da humanidade. No Brasil, a sustentabilidade só começou a ganhar notoriedade duas décadas depois, após a realização da Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO), em 1992, no Rio de Janeiro.

Em 1983, o Secretário-Geral da ONU convidou a médica GroHarlemBrundtland, mestre em saúde pública e ex-Primeira Ministra da Noruega, para estabelecer e presidir a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Brundtland foi uma escolha natural para este papel, à medida que sua visão da saúde ultrapassa as barreiras do mundo médico para os assuntos ambientais e de desenvolvimento humano. Em abril de 1987, a Comissão Brundtland, como ficou conhecida, publicou um relatório inovador, “Nosso Futuro Comum” – que traz o conceito de desenvolvimento sustentável para o discurso público: “O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” (Organização das Nações Unidas Brasil).

Dias (2009, p.153) em sua interpretação pelo relatório Brundtland definiu sustentabilidade como:

(...) é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas.

Savitz et al. (2007, conforme citado em Comini, Feitosa, Gerotto e Zellmeister, 2011) reporta sustentabilidade como “a maneira de promover o crescimento da economia sem destruir o meio-ambiente ou sacrificar o bem-estar das futuras gerações” ou “conjugar o poder dos mercados com a autoridade dos ideais universais... para reconciliar as forças criativas do empreendedorismo privado com as necessidades dos destituídos e com as exigências das futuras gerações”.

O tema sustentabilidade e desenvolvimento sustentável vêm sendo cada vez mais discutido nos governos, empresas e universidades. Essas organizações estão percebendo que a sustentabilidade não é um modismo empresarial ou um conjunto de ações isoladas visando a melhorar a reputação das empresas.

Dimensões da Sustentabilidade

Sachs (2002 apud Maia e Pires 2011) define as dimensões da sustentabilidade como sendo oito: a dimensão social propõe homogeneidade social, distribuição de renda justa, qualidade de vida e igualdade social; a cultural sugere equilíbrio, tradição e inovação, autonomia na elaboração de projetos nacionais integrados e a combinação entre confiança e abertura para o mundo; a ecológica propõe a preservação do capital natural e a limitação no uso desses recursos; a ambiental engloba o respeito aos ecossistemas naturais; a territorial trata do equilíbrio entre as configurações urbanas e rurais, da melhoria do ambiente urbano e das estratégias de desenvolvimento de regiões; a econômica aborda o equilíbrio econômico entre setores, a segurança alimentar, a modernização dos meios produtivos, a realização de pesquisas científicas e tecnológicas e a inserção na economia internacional; a dimensão política nacional envolve a democracia, os direitos humanos e a implantação de projetos nacionais em parceria com os empreendedores; por fim, a dimensão política internacional trata da promoção da paz e da cooperação internacional, do controle financeiro internacional, da gestão da diversidade natural e cultural e da cooperação científica e tecnológica.

As oito dimensões da sustentabilidade propostas por Sachs (2002) permitem visualizar os elementos envolvidos e afetados pelas interações existentes em um contexto de desenvolvimento territorial ou regional, mas, na perspectiva organizacional, os critérios abordados pelas dimensões não são claros. Como exemplo, destaca-se o critério que trata da distribuição de renda justa, encontrado dentro da dimensão social, mas que poderia estar contemplado não somente, mas principalmente, na dimensão econômica, ou, ainda, o critério da segurança alimentar, que se encontra dentro da dimensão econômica, mas que poderia compor, principalmente, a dimensão social e/ou política (Maia e Pires, 2011).

Um dos aspectos mais visíveis do movimento gerado em torno da questão ambiental nos últimos anos é a responsabilidade social tanto de indivíduos quanto de organizações, sejam elas do setor privado, do setor público, ou do terceiro setor. A responsabilidade social em questões ambientais tem se traduzido em adoção de práticas que extrapolam os deveres básicos tanto do cidadão quanto das organizações. Em outras palavras é fazer além do que a lei exige voluntariamente, e uma das maiores buscas das organizações é fazer todas essas obrigações de maneira que também atinjam seus objetivos mantendo um futuro sustentável para as mesmas (Vieira, 2010).

De acordo com o documento Agenda 21 (CNUMAD, 1996), a sustentabilidade ambiental está relacionada a padrões de consumo e de produção sustentáveis e uma maior eficiência no uso de energia para reduzir, ao mínimo, as pressões ambientais, o esgotamento dos recursos naturais e a poluição. Os governos, em conjunto com setor privado e a sociedade, devem atuar para reduzirem a geração de resíduos e de produtos descartados, por meio da reciclagem, nos processos industriais e na introdução de novos

produtos ambientalmente saudáveis. Organizações públicas e privadas sempre foram uma das principais responsáveis pela degradação do nosso ambiente natural. Visando reduzir seu impacto sobre o meio ambiente, toda organização deve desenvolver e implementar processos de negócios ambientalmente sustentáveis (De Sordi, 2008). Para tanto, é imprescindível que as empresas desenhem soluções para reduzir os impactos sociais dessas organizações.

Rossi (2000 apud Martins 2007) identifica quatro fatores chave do processo de desenvolvimento sustentável. Elementos esses que podem ser utilizados com grandes chances de êxito pelas empresas:

“o primeiro fator refere-se aos materiais utilizados pelas organizações em seus processos produtivos, que devem ser de grande aplicabilidade em diversos ramos da ciência e de fácil difusão, proporcionando a uma grande parcela da sociedade acesso aos produtos e aos benefícios por eles proporcionados. O segundo enfatiza a necessidade da inclusão de grande parte da população mundial ao processo de consumo, população esta hoje alijada do mercado consumidor (DIJK 2000). O terceiro fator seria a criação de valor social através da promoção de maior integração dos trabalhadores na sociedade, gerando a conscientização do pessoal operacional. O quarto e último fator refere-se ao crescimento sustentável por meio da redução da degradação ambiental.”

Sustentabilidade Ambiental

Conforme Berkmann (2014 apud MANZINI e VEZZOLI, 2005), a sustentabilidade ambiental vem ganhando espaço no meio social, empresarial e governamental, como forma de equilibrar e dar continuidade às atividades econômicas e a preservação do meio ambiente. Introduzido, em 1987 pela World Commission on Environment and Development (WCeD), o conceito refere-se:

“às condições sistêmicas segundo as quais, em nível regional e planetário, as atividades humanas não devem interferir nos ciclos naturais em que se baseia tudo o que a resiliência do planeta permite e, ao mesmo tempo, não devem empobrecer seu capital natural, que será transmitido às gerações futuras.”

Em seu bojo, a sustentabilidade ambiental significa uma continuidade e por isso, não proíbe o uso dos recursos naturais ou condiciona as atividades econômicas a ponto de levá-las a um estado estacionário, mas discute a ideologia e propõe um desenvolvimento econômico racional, que proporcione qualidade de vida sem comprometer a disponibilidade de recursos naturais para a vida cotidiana e das futuras gerações, com o lançamento, na biosfera e nos ecossistemas, de substâncias tóxicas, resíduos e poluição, decorrentes do ciclo produtivo e do uso de bens e serviços, em quantidades e velocidades superiores à capacidade de autodepuração da natureza (Berkmann 2014 apud MANZINI e VEZZOLI, 2005).

As legislações ambientais e as empresas

Com o desenvolvimento da sociedade com relação ao conceito de sustentabilidade,

torna-se consenso que a legislação ambiental precisa ser priorizada para as empresas que assumem uma postura responsável com o meio ambiente, como forma de corresponderem aos anseios da sociedade e da própria sobrevivência competitiva. As práticas ambientais têm se tornado menos uma questão ambiental apenas, e mais uma questão de estratégia competitiva uma vez que os próprios consumidores estão tendo maior conscientização ambiental e, naturalmente exigem dos seus fornecedores um comportamento ambientalmente responsável.

A legislação ambiental brasileira vem se desenvolvendo e melhorando de acordo com as necessidades da sociedade e tem demandado cada vez mais ações preventivas das empresas. Cumprir as normas vigentes e desenvolver iniciativas capazes de priorizar a preservação dos recursos naturais é condição essencial para uma gestão ambiental empresarial eficiente.

Muitas organizações, ao obterem boa performance ambiental associada à boa gestão operacional, baixo risco financeiro e boas perspectivas de sucesso econômico futuro, estão começando a influenciar as normas de práticas corporativas e estão transformando o ambientalismo, de algo externo para algo que está dentro do sistema de mercado e que é central para os objetivos das empresas (Souza 2002 apud Hoffman, 2000).

Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade corporativa

No meio empresarial o conceito de desenvolvimento sustentável encontra-se mais voltado ao modo de como as empresas assumem formas de gestão mais eficientes, como práticas identificadas com a eco eficiência e a produção mais limpa, do que uma elevação do nível de consciência do empresariado em torno de uma perspectiva de um desenvolvimento econômico mais sustentável. Embora haja um crescimento perceptível da mobilização em torno da sustentabilidade, ela ainda está mais focada no ambiente interno das organizações, voltada prioritariamente para processos e produtos (Dias, 2009).

Kelly (2004 apud Sartori, Latrônico e Campos, 2014), em essência, o desenvolvimento sustentável é multidimensional, incorpora diferentes aspectos da sociedade, buscando a proteção ambiental e manutenção do capita natural para alcançar a prosperidade econômica e a equidade para as gerações atuais e futuras.

A expressão sustentabilidade empresarial, como um conceito nascente, se desdobra justamente do conceito de Desenvolvimento Sustentável e é aprimorado continuamente no propósito de que as relações e transações humanas coletivas sejam socialmente justas, economicamente viáveis, ambientalmente corretas, espacialmente adequadas e culturalmente ajustadas (Palhano, 2012).

Elkington (2001 apud Palhano, 2012), como conceito teórico, empresarialmente o que mais tem sido utilizado é o modelo triple bottomline, que considera as dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade. Esse conceito emerge como um modelo de tentativa de ações interdependentes, embora cada uma dessas dimensões represente

um grande desafio em si.

Como expectativa estas dimensões, segundo Brundtland (1997 apud Palhano, 2012) pretendem:

- a) Sustentabilidade social: atender a aspectos de distribuição de renda, diminuição da distância entre os padrões de vida entre as classes sociais, acesso a direitos universais e atendimento a necessidades básicas, tanto materiais quanto imateriais;
- b) Sustentabilidade econômica: visa melhorar as relações de troca entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, e organizações permitindo a estes acessos às novas tecnologias e superação de condições externas adversas;
- c) Sustentabilidade ambiental: ser obtida através da preservação e/ou recuperação da capacidade de recursos do planeta, por meio da evolução tecnológica socialmente justa e economicamente viável. Isto por meio de restrições do consumo de combustíveis fósseis, redução do volume de resíduos e da poluição, bem como da redução/racionalização do consumo pelos países ricos.

O conceito de sustentabilidade corporativa induz a um novo modelo de gestão de negócios que leva em conta, no processo de tomada de decisão, além da dimensão econômico- financeira, as dimensões ambiental e social (Lins e Zylbersztajn, 2010).

John Elkington (apud Keinert, 2007, p. 46), fundador da Organização Não Governamental SustainAbility, conceituou uma empresa sustentável como “se contribuir para o desenvolvimento sustentável proporcionando 18 simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais”, conceito que foi nomeado de triple bottomline, ou Tripé da Sustentabilidade.

AdisaAzapagic et al. (2000 apud Munck, 2009), as organizações envolvidas ativamente no debate sobre sustentabilidade tentam identificar maneiras pelas quais elas podem desenvolver novas metodologias de gestão que permitam aprimorar as práticas relacionadas aos pilares da sustentabilidade e, conseqüentemente, contribuir de maneira mais coerente com o desenvolvimento sustentável. Uma das maiores forças representativas quanto ao interesse de uma sustentabilidade organizacional são as legislações, as quais começam a ser reajustadas com o intuito de melhor promover o desenvolvimento sustentável.

Jamali et al. (2006 conforme citado em Souza, 2010), o elevado interesse pela sustentabilidade tem se originado a partir da globalização, que têm refletido no aumento da complexidade dos negócios e novas demandas por maior transparência e cidadania corporativa. Além do mais, enquanto os governos tradicionalmente haviam assumido a responsabilidade de incrementarem as condições de vida das populações ao redor do mundo, as necessidades sociais têm excedido a capacidade dos órgãos e representantes políticos de supri-las.

Essa importância atual das organizações vem sendo frisada por vários autores, entre eles Mintzberg, ao afirmar que “a organização é uma grande força na sociedade

atual” (2006: 184) e Omar Aktouf que há mais de dez anos já afirmava que “as organizações constituem-se hoje em um dos agentes centrais da concretização de uma escolha de sociedade e dos relacionamentos humanos” (1996: 215). Nesse novo contexto tornam-se ainda mais necessários modelos de gestão que contribuam para o desenvolvimento de organizações alinhadas com os interesses e as demandas da sociedade (Silveira, 2011).

De acordo com Savitz e Weber (2007), a organização é sustentável quando gera lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações. Dyllick e Hockerts (2002) definem a sustentabilidade organizacional como a capacidade de as organizações alavancarem seus capitais econômico, social e ambiental ao contribuírem para o desenvolvimento sustentável em seu domínio político. A sustentabilidade organizacional, então, é concernente à forma de se fazer negócios, bem como ao tipo de negócios que uma organização pretende desenvolver (Lins e Zylbersztajn, 2010).

Gestão de Processos de Negócios

A gestão de processos de negócios (BPM) tem dois principais antecedentes intelectuais. O primeiro é o trabalho Shewhart e Deming (Shewhart e Deming, 1986; Deming, 1953) sobre o controle estatístico de processos, que deu origem ao moderno movimento da qualidade e ao seu avatar contemporâneo, o Seis Sigma. (Brocke e Rosemann, 2013).

O segundo e principal antecedente de BPM, que se refere ao meu trabalho sobre reengenharia de processos de negócios (Hammer, 1990; Hammer e Champy, 1993), tem seus pontos positivos e negativos interdependentes. Por um lado, pelo menos em seus primórdios, a reengenharia foi posicionada como uma iniciativa ocasional, em vez de contínua: faltava-lhe a dimensão contínua da melhoria de qualidade (Brocke e Rosemann, 2013).

No decorrer da última década, essas duas abordagens sobre melhoria de desempenho de processos fundiram-se gradativamente, dando origem à moderna gestão de processos de negócios – um sistema integrado de gestão de desempenho de negócios voltado para a gestão de processos de negócios ponta a ponta (Brocke e Rosemann, 2013).

Conceituado como um grupo de atividades e/ou comportamentos, logicamente estruturados, executados por pessoas ou máquinas para alcançar um ou mais objetivos, os processos transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem bons e aproveitáveis resultados para os clientes da organização (Davenport, 1994; Hammer e Champy, 1994; BPM CBOK, 2013).

Vernadat et al. (1996 apud Costa e Politano 2008), por outro lado, para que os processos possam ser integrados e controlados, é necessário torná-los formalizados tanto quanto os objetos que eles usam ou processam, informações acessadas ou geradas, recursos requeridos, responsabilidades e autoridades necessárias. E para tal é necessário o uso de métodos e ferramentas.

Atualmente, as empresas estão tendo que se reinventar para se manterem no mercado. Além dos concorrentes locais, ainda precisam competir com os mercados globais, o que faz que essa disputa seja cada vez mais agressiva.

A adoção de uma visão de processo significa a criação de um equilíbrio entre investimentos em produtos e em processos, com atenção para as atividades de produção, seja no chão da fábrica ou fora dele (Davenport, 1994).

Ciclo de Vida do BPM

Considerando o gerenciamento de processos de negócios como uma ferramenta de gestão, é cabível destacar a necessidade de utilizar um método como forma de fornecer um horizonte para guiar o passo a passo a ser seguido no momento de implantação e manutenção da ferramenta. Trata-se de uma forma de sustentar o desejo de se obter os benefícios da gestão por processos e a conseqüente maximização de resultados com o tempo de maturidade. É a partir deste objetivo que se encontra na literatura o ciclo de gerenciamento do BPM ou, como é também comumente conhecido, o Ciclo de Vida do BPM, representando sumariamente a interatividade de atividades seqüenciais e/ou paralelas que incluem: modelagem, análise, desenho, medição de desempenho, e transformação de processos (ABPMP, 2013).

Na literatura, podemos encontrar diversas outras abordagens para a definição das fases do ciclo de vida de processos.

Segundo Baldam, et al (2007), a literatura especializada propõe vários modelos para orientar o gerenciamento de processos de negócios. Muitos deles assumem a forma cíclica, isto é, contêm uma série de ações que se repetirão na fase seguinte. Por esta razão, fala-se em Ciclos de BPM.

Gestão de Processos de Negócio x Sustentabilidade

Há uma série de estratégias que as organizações podem utilizar para alcançar a sustentabilidade corporativa, dentre elas, a de que as organizações devem projetar e implementar processos de negócios ambientalmente sustentáveis (Mahaux, Heymans e Saval, 2011). Segundo esta visão, a disciplina de BPM pode ser utilizada como uma ferramenta poderosa para auxiliar no processo de transformação de uma empresa tradicional em uma empresa sustentável, pois o principal desafio do BPM é encontrar soluções para problemas dessa natureza, em que são tratadas mudanças organizacionais, alinhamento estratégico e melhoria de processos de negócio. Esta ideia é fortemente retificada pela própria definição de BPM, que é uma forma estruturada, coerente e consistente de entendimento, documentação, modelagem, análise, simulação, execução e mudanças de processos ponta a ponta e todos os recursos envolvidos com o objetivo de alcançar o sucesso empresarial (Oliveira, 2014).

No projeto, implementação, execução e gestão de seus processos de negócios,

as organizações tradicionalmente se concentram nas perspectivas de prazos, custos, eficiência e qualidade (Seidel, 2012).

A Gestão de Processos Sustentáveis se preocupa em analisar os processos de negócio, considerando o impacto ambiental que os produtos e serviços causam. O objetivo é que se realize a gestão de processos de maneira consciente, pensando na otimização dos recursos nas atividades do processo, na diminuição do impacto ambiental, na minimização do desperdício e na redução do consumo dos recursos não renováveis.

Neste sentido, as MPE's de todos os segmentos estão gradativamente mais preocupadas em atingir e demonstrar um desempenho socioambiental correto e coerente, controlando os impactos de suas atividades, produtos e serviços, considerando sua política se seus objetivos em benefício da sustentabilidade (SEBRAE, 2015). Conforme citado por Jeremy Hall & Marcus Wagner, uma perspectiva mais recente evoluiu a partir desses estudos anteriores, explorando quando e como ele paga-para-ser-verde, explorando mecanismos, tais como o grau de integração, que, simultaneamente, influencia atividades de gestão ambiental e econômica de desempenho de uma organização (King e Lenox, 2001).

Integração de processos de gestão ambiental dentro do modelo de negócio pode permitir que firmas para reduzir ineficiências causadas por objetivos (Burke e Logsdon, 1996) divergentes e fornecer firmas com valiosas raras difícil de imitar recursos, que podem ser a base para a vantagem competitiva (Hart, 1995; Sharma e Vredenburg, 1998; Sharma e Hart, 2004). As empresas que se dedicam voluntariamente em programas social ambientais, que vão além do nível mínimo legalmente exigido são, assim, motivado pela esperança de que isso produz melhorias na sua imagem corporativa ou vantagens competitivas similares (Brito e Bernardi, 2010).

Metodologia Green BPM

O termo Green BPM é uma abordagem bastante recente empregada para aglutinar um conjunto de conceitos e atividades que visam à diminuição do impacto ao ambiente e a inserção das demais práticas sustentáveis por parte das empresas, através da elaboração e implementação de processos ambientalmente sustentáveis (VomBrocke, Seidel e Recker, 2012).

Gart Capote (2013) afirma que "Green BPM surge do instinto de sobrevivência e perpetuação da espécie que todos nós temos. Afinal, somos Clientes e seres humanos que habitam o planeta terra, e se quisermos continuar assim, precisamos mudar esse cenário de desperdício descontrolado".

O artigo de Ghosa et. al. (2010) argumenta que há consenso mundial sobre a necessidade de reduzir globalmente a emissão de carbono. Porém, enquanto a atenção da academia e do mercado tem sido centrada no desenvolvimento de fontes alternativas de energia, tecnologias automotivas ou técnicas de eliminação de resíduos, muitas vezes, ignora-se o fato de que a capacidade de otimizar operações para reduzir o impacto de

emissões é fundamental para este exercício (Santos, Liboni, Pádua e Rebehy 2013).

Brocke, Seidel e Recker (2012) autores do livro “Green Business Process Management: Towards the Sustainable Enterprise” pretenderam com essa obra imergir mais fundo no papel dos processos de negócios e seus gerenciamentos, com a intenção de criar uma sociedade ambientalmente sustentável.

Os autores propõe um modelo de seis áreas de aptidões que são chave para o gerenciamento de processos de negócios em uma organização:

- Alinhamento Estratégico: sistema articulado contínuo e firme do gerenciamento de processos de negócios para as prioridades e processos organizacionais, possibilitando a conquista dos objetivos de negócios/empresariais.
- Governança: estabelece responsabilidades e processos na tomada de decisões relevantes e transparentes para alinhar recompensas e guiar ações em gerenciamento de processos de negócios.
- Métodos: são as abordagens e técnicas que suportam e possibilitam ações e resultados consistentes do gerenciamento de processos de negócios.
- Tecnologia da informação: é o software, hardware e o sistema de gerenciamento de informações que permitem e apoiam as atividades de gerenciamento de processos de negócios, a partir de uma perspectiva ambiental.
- Pessoas: são indivíduos e grupos que melhoram constantemente e aplicam suas opiniões/especialidades e conhecimento relacionados a gerenciamento de processos de negócios.
- Cultura: são os valores e crenças coletivas que formam a gestão de processos relacionadas às atitudes e comportamentos de forma empresarial.

Micro e Pequenas Empresas

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos que dispõem tratamento diferenciado ao segmento, buscando alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, visando o desenvolvimento econômico e social (Leone, 1991).

O critério escolhido e suas medidas dependem efetivamente dos fins que se tem em vista, dependendo do porte da empresa. Sendo assim, os critérios de classificação para pequenas empresas podem ser quantitativos, qualitativos ou mistos. No entanto, quando se deseja realizar análises comparativas e estatísticas, a autora recomenda a utilização de apenas um critério como base. (Leone, 1991)

Conforme critério de classificação do SEBRAE (2014) A definição de MPE pode ser feita de duas formas alternativas: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela

receita auferida:

- **POR NÚMEROS DE PESSOAS OCUPADAS NA EMPRESA** – Neste caso, foram classificadas como microempresas aquelas nas atividades de serviços e comércio com até 9 pessoas ocupadas, e como pequena empresa as que tinham entre 10 e 49 pessoas ocupadas; na atividade industrial, são microempresas aquelas com até 19 pessoas ocupadas, e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas.
- **PELA RECEITA AUFERIDA** – As empresas são classificadas como de micro e pequeno porte, conforme tenham receita de até R\$ 3.600.000,00 anuais.

Nos últimos anos, tem-se observado no Brasil um forte aumento na criação de novas empresas, acompanhado de mudanças no contexto das políticas em favor dos micro e pequenos negócios e a ampliação da responsabilidade nos órgãos de apoio a este porte de organização. Este fenômeno tem gerado impactos expressivos no ambiente desses empreendimentos, no sentido de viabilizar a sua sustentabilidade a longo prazo (SEBRAE, 2013).

Quando as MPE's inovam em seus processos e produtos conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios (Pereira et al., 2009).

Conforme Kornijezuk (2004) pode ser considerada grande em relação aos seus concorrentes, mesmo que ela seja vista como pequena em relação a outras empresas que atuam em outros ramos da economia, de acordo com suas vendas ou seu número de empregados. A existência de certas vantagens comportamentais inerentes às MPEs e aos seus empreendedores, tais como assunção do risco e persistência, associadas à estrutura enxuta, flexibilidade às mudanças de mercado e tecnológicas, mais do que nas grandes empresas, são tidas como aspectos que influenciam positivamente a inovação.

METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2009), a pesquisa poderá se caracterizada em dois critérios: i) quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva; e ii) quanto aos meios de investigação, como sendo uma pesquisa de campo, que recebe suporte da pesquisa documental e bibliográfica.

Sampieri et al (2006) afirmam que dois fatores determinam o tipo de estudo a ser desenvolvido em uma pesquisa: o estado de conhecimento em relação ao assunto investigado e o enfoque que o pesquisador pretende dar ao estudo. Dessa maneira, a pesquisa em questão pode ser classificada como descritiva com enfoque quantitativo e de caráter interdisciplinar.

Descritiva, pois pretende relacionar as associações entre a gestão de processos sustentáveis e geração de valor. Correlacional visto que pretende identificar como se relacionam duas variáveis em um determinado contexto: gestão de processos e

sustentabilidade em micro e pequenas empresas, consideradas variáveis de pesquisa, serão analisadas a fim de buscar relações coerentes entre elas.

Foi considerado como universo de estudo as micro e pequenas empresas da base do Cadastro Industrial do Sistema FIRJAN, localizadas no estado do Rio de Janeiro, totalizando 1049. Portanto, os sujeitos da pesquisa são as empresas e a amostra objetivou incluir o maior número de empresas no estudo. A pesquisa realizada foi de abordagem quantitativa, onde a hipótese será testada por meio de coleta de dados, através de questionário.

Foi aplicado um questionário contendo 61 itens perguntas, organizadas em 3 blocos: i) perfil da empresa, gestão de processos e sustentabilidade. O primeiro bloco relaciona-se com perguntas comum geralmente coletadas sobre as características da empresa, tais como faturamento e ramo de atividade.

O bloco (ii) que aborda o tema gestão de processo fez uso do instrumento utilizado por Ladeira et al. (2011) por meio da Pesquisa Processos, Indicadores Analíticos e Impactos Sobre o Desempenho Competitivo: Um Estudo em Médias e Grandes Empresas Produtoras de Bens e Serviços, Fundação Dom Cabral do ano de 2011. A Pesquisa conduzida pelos autores citados teve como objetivo descrever a natureza do relacionamento entre os construtos de gestão de processos de negócios, indicadores analíticos e desempenho competitivo de empresas. O questionário foi criado pelos autores e aplicado em empresas de médio e grande porte, do estado de Minas Gerais (majoritariamente), por um de aproximadamente 3 meses. Antes de ser aplicado, foi feito teste com 10% da amostra a fim de validar o questionário. Não se considerou aplicável na presente pesquisa as dimensões “Gestão de pessoas” e “Sistemas e tecnologias da informação”.

O último bloco (iii), que aborda o tema sustentabilidade, foi retirado da pesquisa de Galvão (2014) por meio da Tese de Doutorado Influência da gestão socioambiental no desempenho da eco-inovação empresarial, Universidade de São Paulo do ano de 2014, para as questões de Sustentabilidade, que utilizou o mesmo instrumento para conhecer a influência das práticas de gestão socioambientais para a sustentabilidade no desempenho da eco inovação nas indústrias associadas ao CIESP do Vale do Paraíba e Alto Tietê. O questionário foi criado pelo autor e aplicado em empresas industriais da Região do Vale do Paraíba e do Alto Tietê associadas ao CIESP. Antes de ser aplicado, o questionário foi testado em 8 empresas da amostra citada. Alguns itens foram excluídos do fator “Gestão de recursos e capacidade organizacional” e “Cooperação com stakeholders” por não ser aplicável à micro e pequenas empresas.

Técnicas Aplicadas

Foram definidas 7 variáveis para identificação e classificação das micro e pequenas empresas respondentes, objetivando compreender os perfis das organizações, dentre elas tempo de mercado, maturidade, ramo. Além delas, o questionário origina 13 outras variáveis: i) oito fatores originados do bloco BPM: 1) Liderança e estratégia (LE); 2)

Documentação de processos (DP); 3) Medição do desempenho de processos (MD); 4) Estrutura organizacional (EO); 5) Cultura e valores da organização (CV); 6) Orientação para clientes (OC); 7) Orientação para fornecedores (OF); e 8) BPM (escore total); e ii) cinco outros fatores oriundos do bloco GS: 1) Programas e objetivos (PO); 2) Inovação ambiental (IA); 3) Gestão de recursos e capacidade organizacional (RC); 4) Cooperação com stakeholders (CO); e 5) PGS (escore total). Os escores fatoriais serão obtidos pela média dos itens no referido fator normalizado na base 100.

Parte-se da hipótese que os dois instrumentos aplicados (BPM e GS) seguiram o rigor metodológico, científico e estatístico necessários para torná-los instrumentos válidos e confiáveis. Desse modo, restringiremos em calcular a confiabilidade dos fatores na amostra, através do coeficiente Alfa (Alfa de Cronbach), e avançar as análises com aqueles fatores com alfa ao redor 0,70 ou maior, conforme recomenda a literatura. Não foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) para validação do questionário, pois o tamanho da amostra não é suficiente para aplicação de tal técnica estatística, já que se recomenda em torno de 10 observações por item do questionário, e no presente caso, seria necessária uma amostra com cerca de 500 observações.

Depois de avaliada a confiabilidade dos instrumentos, com as variáveis de perfil e itens do questionário, foi feita uma análise descritiva (estatística descritivas e frequências absolutas e relativas) buscando evidenciar as principais características das micro e pequenas empresas concernente: i) ao tempo de atuação da empresa no mercado; ii) à quantidade de funcionários; iii) à faixa de faturamento anual; e iv) ao estágio em que a empresa se encontra. Para confirmar a existência ou não da relação entre os fatores BPM/GS com as variáveis de perfil utilizar-se-á a Correlação de Spearman. Como os fatores BPM/GS e as variáveis de perfil são variáveis com nível de mensuração ordinal, por definição, optamos pelo uso desta correlação não paramétrica em detrimento da sua concorrente paramétrica (Pearson).

Para avaliar a relação de interesse (BPM versus GS), em cumprimento ao objetivo principal, foi utilizado: i) o coeficiente de correlação de Spearman, caso não se ache nenhum confundimento (relação significativa) no passo anterior, ou ii) o coeficiente de correlação parcial de Kendall, caso encontre algum confundimento nas variáveis de perfil, que será utilizado como controle nessa análise. Não foram feitas outras análises multivariadas pela falta de um modelo subjacente que defina as relações e direções das relações entre as variáveis, assim como também, acredita que o tamanho da amostra não permita análises multivariadas mais robustas.

RESULTADOS

Como fatores BPM/GS e as variáveis de perfil de interesse possuem características ordinais, o teste de significância ($H_0: \rho \neq 0$) da correlação de Spearman torna-se suficiente

para examinarmos evidências de possíveis confundimentos. Na tabela 2 podemos perceber que não existe correlação significativa (p -valor $< 0,05$) entre as variáveis de faturamento e posição que a micro ou pequena empresa encontra-se no mercado.

No entanto, encontramos algumas correlações significativas entre o tempo e o número de funcionários com os fatores BPM/GS. No caso do número de funcionários, não precisamos nos preocupar que essa variável seja potencial confundidora da relação BPM versus GS, uma vez que ela relaciona-se apenas com GS. Entretanto, no caso da variável tempo, temos uma relação dessa variável com “Documentação de processos”, “Orientação para clientes”, “Programas e objetivos” e “Inovação ambiental”: os dois primeiros são fatores BPM e os dois últimos são fatores GS, ou seja, no exame da relação BPM versus GS, a variável tempo deve ser levada em conta (cogitada para controle).

Através desse resultado, pode-se inferir que quanto mais tempo a empresa tem de vida, mais madura (mais anos de experiência) ela é e, mais estruturada será sua gestão, visto que a amostra pesquisada apresentou uma forte correlação do tempo com os fatores diretamente ligados à gestão estrutural das micro e pequenas empresas.

As correlações que evidenciamos na tabela 5 dizem respeito ao cumprimento do objetivo principal do trabalho: verificar a relação entre gestão orientada para processos (BPM) e as práticas de gestão socioambiental (GS) em micro e pequenas empresas no estado do Rio de Janeiro. A tabela 5 atesta diversas correlações positivas e significativas (p -valor $< 0,05$) entre os fatores BPM e GS.

A tabela abaixo atesta diversas correlações positivas e significativas (p -valor $< 0,05$) entre os fatores BPM e GS. Foram encontradas evidências empíricas sobre a relação entre gestão orientada para processos e as práticas de gestão socioambiental em micro e pequenas empresas no estado do Rio de Janeiro. Por exemplo, a última linha da tabela abaixo: nela podemos encontrar que o escore geral BPM está correlacionado positivamente (p -valor $< 0,01$) com todos os escores GS, inclusive com a escala geral GS: quanto mais orientada para processos é a micro ou pequena empresa maior a intensidade das práticas de gestão socioambiental, ou vice-versa.

CONCLUSÃO

Este estudo buscou investigar a relação entre gestão de processos e sustentabilidade em micro e pequenas empresas: a partir de uma amostra diversificada em termos do segmento de atuação, porte (micro e pequenas empresas), localizadas no Estado do Rio de Janeiro e façam parte do cadastro da Firjan 2015/2016. O trabalho assumiu, neste sentido, sua natureza descritiva pretendendo relacionar as associações entre a gestão de processos e sustentabilidade em micro e pequenas empresas, além de também ser caracterizada como pesquisa de campo, a qual recebeu suporte da pesquisa documental e bibliográfica.

- Ao analisar os resultados da pesquisa aplicada, foram encontradas evidências empíricas sobre a relação entre os constructos: gestão orientada para processos e as práticas de gestão socioambiental em micro e pequenas empresas no estado do Rio de Janeiro.
- A relação entre a maturidade e o tempo de existência da empresa ficou evidente nessa pesquisa, considerando que a maioria dos respondentes que indicaram estar no estágio 3 ou 4 (estágios mais consolidados de negócio) tem, em média 18 anos de mercado. A partir dessa evidência, pode ser constatada que, quanto mais tempo de mercado tem a empresa, mais maturidade ela vai adquirindo com o passar dos anos.

Observou-se também a significativa relação entre “medição do desempenho de processos” e “Recursos e capacidades organizacionais”, podendo ser inferido que, empresas que possuem uma gestão mais efetiva, utilizando para tal indicadores de desempenho, por exemplo, possuem maior propensão à introduzir nos seus processos e treinamentos um viés sustentável.

Foi possível observar que há uma forte correlação entre “cultura e valores” fortes e disseminados com as “práticas de gestão socioambiental”, o que significa dizer que quanto maior o envolvimento e engajamento de todos os funcionários e gestores na organização, maior a probabilidade de práticas com vieses sustentáveis serem aceitas e implementadas por todos. Outra forte correlação que pôde ser observada foram os fatores “orientação para fornecedores” e “inovação ambiental” que pode fazer crer que, quanto mais proximidade micro e pequenas empresas tiverem com seus fornecedores, quanto mais colaborativa for essa relação, maior será a probabilidade de ações sustentáveis e inovações em processos nas organizações deste porte. Essa correlação suscitou à questão das legislações ambientais que se fazem cada vez mais necessárias de serem seguidas e, essa relação colaboração entre as partes ora citadas, contribui para a aplicação dessas leis. Cerca de 20% dos respondentes afirmaram ter em suas empresas normas ISO14001 e/ou SA 8000 - Sistema de Gestão Ambiental e Responsabilidade Social, respectivamente. Mesmo que se tenha tido um percentual de 20%, é possível se constatar que as micro e pequenas empresas estão buscando, de maneira formal, ajustar seus processos para atender à exigências ambientais.

- Foi controlada a variável TEMPO entre as relações “documentação de processos” - “programas e objetivos” e “documentação de processos” – “inovação ambiental” no entanto, os resultados não mudaram praticamente nada do que se apresentaram sem tal variável. Pode-se constatar que as relações descritas acima não são influenciadas pelo tempo que a empresa está no mercado. Não foi possível verificar correlação significativa entre as variáveis de faturamento e posição que a micro ou pequena empresa encontra-se no mercado. Significa que, nesta amostra pesquisada, o grau de maturidade das empresas não tem relação significativa com o faturamento delas.

- Através do resultado desta pesquisa é possível constatar que quanto mais orientada para processos é a micro ou pequena empresa maior a intensidade das práticas de gestão socioambiental, ou vice-versa.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, C. B., & MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel. 1996
- ALBINSSON, P. A., & YASANTHI, P. B. Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 11, n. 4, p. 303-315, 2012.
- ALIGLERI, L. M. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. 170 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. 2011.
- BALDAM, R. L. **Gerenciamento de Processos de Negócios BPM – Business Process Management** (2. Ed.). São Paulo: Érica. 2007.
- BERKMANN, L.I. Logística e Sustentabilidade. **Revista UNIFEBE**. Santa Catarina, n. 14, out, 2014.
- BRITO, R. P., & BERARDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um meta estudo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 50, n.2, abr./ jun. p. 155-169. 2010.
- BROCKE, J. V., & RESEMANN, M. **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman. 2013.
- BROCKE, J. V., SEIDEL, S., & RECKER, J. **Green Business Process Management: Towards the Sustainable Enterprise**. Berlin: Springer. 2012.
- CAPOTE, G. **BPM para Todos**. São Paulo: Bookess. 2012.
- COMINI, G., FEITOSA, M., GEROTTO, M. & ZELLMEISTER, L. O Debate de Finanças Sustentáveis no Brasil. **XXXV Encontro da ANPAD**. 2011.
- CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CNUMAD). **Agenda 21**. Brasília: Senado Federal/SSET, 1996. 591 p.
- COSTA, P.C., & POLITANO, P. R. Modelagem e mapeamento: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios. In: **XXVII ENEGEP - Encontro Nacional de engenharia de Produção**, Rio de Janeiro. 2008.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.
- DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva. 2008
- DIAS, R. **Gestão Ambiental na Empresa: a responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

ENOKI, C. Gestão de processos de negócio: uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações. **Dissertação, Escola Politécnica**, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FURLAN, J. D.; et AL; **ABPMP BPM CBOK** (Business Process Management Common Body of Knowledge) V.3. Primeira Liberação em Português. ABPMP, 2013.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.1, p. 6-19, Jan./mar. 2000.

HÖRBE, T. D. A. N. et al. Mapeamento e gestão por processos em pequenas empresas. **Congresso nacional de excelência em gestão**. [S.l.]: [s.n.]. 2014. p. 76-98.

HUNT, D. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JAGGI, B., AND M. B. FREEDMAN. An examination of the impact of pollution performance on economic and market performance: pulp and paper firms. **Journal of business finance & accounting**, Vol. 19, no. 5, pp. 697-713, 2012.

KEINERT, T. M. M. (Org.). **Organizações sustentáveis: utopias e inovações**. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: Fapemig, 2007.

KORNIJEZUK, F. B. S. Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília. 2004. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2004.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das Pequenas e Médias Empresas: à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.2, p.53- 59, abril/junho, 1991. As especificidades das Pequenas e Médias Empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho, 1999.

LINS, C.; ZYLBERSZTAJN, D. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOUETTE, A (Org). **Compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental**. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L.A.G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, V. 13, p. 39-52, 2009.

MAIA, A. G.; PIRES, P. DOS S. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. **Revista de Administração da Mackenzie**, V. 12, N. 3, P. 177-206, 2011.

MARTINS, L. Atributos de Liderança em Organização Sustentável. Estudo de Caso de uma empresa do setor elétrico. **Dissertação (Mestrado em Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente)** – Centro Universitário Senac, São Paulo, 2007.

MUNCK, L.; SOUZA, R.B. "Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade Organizacional: a Hierarquização de Caminhos Estratégicos para o Desenvolvimento Sustentável". **Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)**. Vol. 2, n. 2, p. 185-202. Curitiba, 2009.

OLIVEIRA, L. Green BPM: Uma Revisão da Literatura em Sustentabilidade Corporativa através do BPM. 26 p. Tese (Mestrado em Engenharia de Requisitos) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014

PADUA, S. I. D.; JABOUR, C. J. Promotion and Evolution of sustainability performance measurement systems from a perspective of business process management: From a literature review to a pentagonal proposal. **Business Process Management Journal**, v.21, n.2, p. 403-418, 2015.

PALHANO, L. Interdisciplinaridade da sustentabilidade empresarial. 33 p. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE, Rio de Janeiro, 2012.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 6, p. 50-65, 2009.

SAMPIERI, R. H. et al. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. SANTOS, S. O. S.; LIBONI, L. B.; PÁDUA, S. I. D.; REBEHY, P. C. P. W. Evidências teóricas sobre a contribuição da gestão por processos para a inovação ambiental. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 7, n. 2, p. 37-52, 2013.

SARTORI, S.; LATRONICO.; CAMPOS, L. M. S. Sustainability and sustainable development: a taxonomy in the field of literature. **Ambiente e Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 01-22, jan./mar 2014.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVEIRA, R. Gestão da sustentabilidade organizacional: inovação, aprendizagem e capital humano. Campinas: **Centro de Tecnologia da Informação** Renato Archer, 2012. v. 2.

SOUZA, R. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. Tese (Pós Graduação Gestão de Negócios) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2010.

SOUZA, R. S. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, Escola de Administração/UFRGS. Edição especial, 30, vol. 8, n.6, dezembro 2002.

TEIXEIRA, M. G. C.; BESSA, E. S. Estratégias para compatibilizar desenvolvimento econômico e gestão ambiental numa atividade produtiva local. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 13, n. spe, Junho 2009.

VERGARA, S. C. **Terminando o projeto de pesquisa**. In: VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 5, p. 51-68.

VIEIRA, A. Sustentabilidade no século XXI: uma ação social que trará retornos. **Revista CEPPG**, N° 22, p. 171-186, 2010.

CAPÍTULO 11

A CONTABILIDADE CONSULTIVA É UMA REALIDADE? UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Data de aceite: 01/09/2021

Francinildo Carneiro Benicio

Doutorando em Ciências Contábeis (FUCAPE)
Professor dos Cursos de Administração e
Ciências Contábeis (UNINASSAU–PARNAÍBA)
<http://lattes.cnpq.br/4183241815354456>

Anderson Lopes Nascimento

<http://lattes.cnpq.br/8899563452491045>

Augusta da Rocha Loures Ferraz

<http://lattes.cnpq.br/3253435981919965>

Julio da Silva Oliveira

<http://lattes.cnpq.br/0687050156333623>

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

<http://lattes.cnpq.br/2665923001075028>

Gisele Leite Padilha

<http://lattes.cnpq.br/2182719544801437>

Cristiana Aragão Marques Correia Lima

<http://lattes.cnpq.br/3700614878397465>

Ana Luiza Carvalho Medeiros Ferreira

<http://lattes.cnpq.br/9208291191598848>

Antônio Vinicius Oliveira Ferreira

<http://lattes.cnpq.br/5030040406885609>

Lenilton Viana Leal

<http://lattes.cnpq.br/8135840565990979>

RESUMO: A contabilidade consultiva para Micro e Pequenas Empresas contribui para a sobrevivência e desenvolvimento econômico no

mercado em que está inserida, possibilitando ainda, desenvolver estratégias de mercado para garantir sua longevidade empresarial. Este estudo teve como objetivo demonstrar a importância da aplicação da contabilidade consultiva sob a percepção dos empresários de Camocim-CE. Para alcançar tal objetivo, foi realizada uma pesquisa na cidade de Camocim, sendo a amostra composta por 10 empresários. Quanto à metodologia, classifica-se, quanto aos fins, como descritiva; quanto aos meios, como bibliográfica e de campo; e quanto a abordagem do problema, tanto qualitativa, como quantitativa. Utilizando-se, como instrumento de coleta de dados, o questionário. Os resultados mostram que a maioria dos empresários sabem o que é contabilidade consultiva, porém as informações contábeis possuem característica legal e fiscal e que, segundo alguns respondentes, não são utilizadas para tomada de decisões. A Contabilidade Consultiva é uma aplicação da Contabilidade a serviços em que o contador atua de forma mais próxima dos empresários, com foco no relacionamento e no sucesso do cliente, utilizando-se da Ciência da Contabilidade para diagnosticar e cuidar da saúde das empresas, levando-as à riqueza e à prosperidade.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade Consultiva, Micro e Pequenas Empresas, Empresários.

ABSTRACT: Consultative accounting for Micro and Small Businesses contributes to the survival and economic development in the market in which it operates, also enabling the development of market strategies to ensure its business longevity. This study aimed to demonstrate the importance

of applying consultative accounting under the perception of entrepreneurs in Camocim-CE. To achieve this goal, a survey was carried out in the city of Camocim, with a sample composed of 10 entrepreneurs. As for the methodology, it is classified, as for the purposes, as descriptive; as to the means, such as bibliographic and field; and how to approach the problem, both qualitative and quantitative. Using the questionnaire as a data collection instrument. The results show that most entrepreneurs know what consultative accounting is, but accounting information has legal and fiscal characteristics and that, according to some respondents, it is not used for decision-making. Consultative Accounting is an application of Accounting to services in which the accountant works in a way closer to business people, with a focus on customer relationships and success, using the Science of Accounting to diagnose and take care of the health of companies. those to wealth and prosperity. Despite having a basic nature, the study in question is relevant to the professional and social context, since consultative accounting is a trend in the current scenario and represents a great advance in the business world, as it adds value to the craft and becomes a an activity even more essential for the fiscal, operational and financial regularity of any undertaking.

KEYWORDS: Advisory Accounting, Micro and Small Businesses, Entrepreneurs.

1 | INTRODUÇÃO

A contabilidade é a ciência da riqueza e da prosperidade que estuda, interpreta, analisa e controla o patrimônio das entidades tem uma importância significativa para a sobrevivência das empresas, assim como para o desenvolvimento econômico e social do país. Conforme Ribeiro (2003), a “contabilidade é uma ciência que possibilita por meio de suas técnicas, o controle permanente do patrimônio das empresas”. De acordo com o autor, pode-se deduzir que a contabilidade, objetivamente, é uma ciência que estuda, controla e observa o patrimonial empresarial, tanto no aspecto qualitativo como no quantitativo, registrando todas as situações e expedientes procedimentais em todos os departamentos das empresas.

A contabilidade é essencial para a sobrevivência financeira de uma instituição, pois fornece informações relevantes para o planejamento e avaliações de desempenho das empresas (STONE, 2011). Além de contribuir para o fortalecimento econômico das micro e pequenas empresas junto ao setor, indiretamente, as informações contábeis também fomentam a economia.

Há importância e necessidade de ampliar a compreensão quanto às informações fornecidas, aos proprietários/gestores das pequenas empresas, pela contabilidade, contribuirá para atingir os objetivos econômicos e financeiros das MPEs (STONE, 2011). Observar-se que a contabilidade através de seus instrumentos de apoio a gestão ou ferramentas é capaz de contribuir para reduzir o número de mortalidade das pequenas empresas.

A contabilidade consultiva é o movimento que busca ressignificar o papel do contador na sociedade. Libertar o contador da prisão que ele mesmo se colocou, ao focar

somente no cumprimento da conformidade legal e atuar somente como um despachante das obrigações fiscais, trabalhistas e contábeis. Passando a atuar como um conselheiro estratégico proativo, ou como um médico das empresas, capaz de identificar as suas dores, fazer um diagnóstico das causas e prescrever um tratamento. É o resgate da verdadeira missão dos contadores, que é ser uma gente de transformação das pessoas, das empresas e do país.

Nos últimos anos, o número de abertura de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) estão em crescimento em todo o mundo, elas já fazem parte do mercado globalizado. Esses tipos de negócios são essenciais para a economia, visto que trazem desenvolvimento para todo o país, devido a sua enorme capacidade geradora dos empregos e gerando renda.

Segundo uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae) entre janeiro e agosto de 2013 as micro e pequenas empresas (MPEs) foram responsáveis pela maior parte na geração de novos empregos (SEBRAE, 2013).

As micro e pequenas empresas desempenham um papel importantíssimo na economiado brasil, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões).

Mas apesar de haver grande número de MPEs, ainda é elevado o índice de empresas que fecham as portas antes de completarem cinco anos de atividades, Maciel et al. (2002) afirma que isso geralmente ocorre devido gestão inadequada. Que pode ocorrer por falta de fornecimento de informações úteis, para a gestão o que pode levar as empresas à descontinuidade, principalmente as MPEs, é necessário que empresários e contadores atuem em conjunto auxiliando no andamento dessas empresas (PIRES; COSTA; HAHN, 2011).

De acordo com o boletim estatístico de micro e pequenas empresas, divulgado pelo SEBRAE, em 2005, a taxa de mortalidade dessas empresas é de 49,9%, para organizações com até dois anos. Essa taxa se eleva para 59,9% quando se trata de empresas com até quatro anos e a falta de investimento em uma contabilidade consulta contribui para essa estatística. A pesquisa revela, ainda, que 70% dos respondentes assinalaram as falhas gerenciais como as causas das dificuldades e razões para a descontinuidade dessas empresas.

Estudos realizados em pequenas empresas apontam que parcela significativa das falhas gerenciais poderia ser solucionada com a utilização de sistemas de controle gerencial e de medição de desempenho adequados à realidade dessas empresas (STROEHER E FREITAS, 2008).

Nos dias atuais, diante das perspectivas de crescimento das micro e pequenas empresas (MPEs) e do cenário de competitividade em que estão inseridas, faz-se

necessário, de forma primordial, que as técnicas contábeis de gestão se façam presentes no dia a dia das organizações. Para que se entenda sobre o significado de contabilidade consultiva, é preciso que primeiramente busque-se o entendimento do que seja a contabilidade propriamente dita. Diante disso surge a seguinte questão de pesquisa: **Como a contabilidade consultiva contribui para as micro e pequenas empresas na cidade de Camocim-CE?**

Assim, este estudo se justifica em compreender a relevância da contabilidade consultiva no cenário atual, contribuindo para o aprimoramento do conhecimento de estudantes, acadêmicos e profissionais da área contábil, inclusive orientando-os para a aplicação desta em seus escritórios. Acredita-se que as informações contidas nesse trabalho serão de grande valia para uma efetiva compreensão sobre as situações vivenciadas pelas empresas, com relação à contabilidade consultiva. Espera-se que a pesquisa abordada, sirva de contribuição para estudos mais aprofundados, e que os dados obtidos sirvam de parâmetros de estudo para os organismos governamentais, como também, os próprios empresários tirem proveito na condução de suas atividades.

Para melhor compreensão, está dívida em capítulos, da seguinte forma: No capítulo 2, abordamos a metodologia que foi trabalhada para averiguar como ocorre à importância da contabilidade consultiva para as micro e pequenas empresas da cidade de Camocim-CE, Com a coleta de dados por meio da amostragem será feito então uma análise para expor a relevância da contabilidade consultiva para as MPE's.

No capítulo 3, é composto pelo referencial teórico, discorreremos sobre a revisão da literatura realizada durante a pesquisa e apresentamos os pensamentos dos principais teóricos estudados e os aspectos conceituais à cerca da contabilidade consultiva e a importância das micro e pequenas empresas para a economia.

No capítulo 4, encontra-se a Análise dos dados, onde fazemos a apresentação e análise dos dados obtidos através da pesquisa de campo (questionário) e aplicação das entrevistas junto aos sujeitos pesquisados.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A finalidade da Contabilidade

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. Sendo uma poderosa ferramenta de gestão empresarial, especialmente pelas informações que gera facilitando o controle e a tomada de decisões. As informações contábeis são, sem dúvida, um dos pilares que sustentam as atividades de qualquer empresa (LOPES DE SÁ, 2005)

De acordo com Ludícibus (2000, p. 22):

A principal finalidade da Contabilidade é controlar os fenômenos ocorridos no patrimônio de uma entidade, através do registro, da classificação, da demonstração expositiva, da análise e interpretação dos fatos neles ocorridos, objetivando fornecer informações e orientações necessárias à tomada de decisões sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial (IUDÍCIBUS, 2000).

A contabilidade como ciência que estuda, interpreta, analisa e controla o patrimônio das entidades é essencial para a sobrevivência das empresas, assim como para o desenvolvimento econômico e social do país. Com o passar dos anos a contabilidade tem sofrido constantes mudanças e com o desenvolvimento tecnológico essas mudanças se tornam cada vez mais frequentes, com o propósito de gerar informações para auxiliar seus usuários na tomada de decisões (IUDÍCIBUS, 2000).

Marion (2009) conceitua a contabilidade como sendo um instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa e sempre existiu com o propósito de auxiliar as pessoas no processo decisório, mas com o passar do tempo o governo começou a utilizar-se dela para arrecadar impostos a tornando obrigatória para a maioria das empresas. Entretanto, a contabilidade não deve ser feita visando basicamente atender às exigências do governo, mas principalmente auxiliar as pessoas a tomarem decisões, pois o contador não se destina mais a executar somente as obrigações fiscais de uma empresa.

2.2 Contabilidade Consultiva

Consoante o autor Luduvic (2017) contabilidade consultiva é utilizar as informações contábeis de forma ampla para gestão e tomada de decisão. Com essa indagação, é visto que por meio das informações geradas pela contabilidade, os controladores e gestores responsáveis pela interpretação e tomada de decisões, serão capazes de identificar o que pode estar causar possíveis prejuízos e se a empresa tem ou não condições de conseguir prosseguir com suas atividades. Assim, gerando um bom fluxo de caixa e fazendo com que a organização alcance os objetivos planejados.

Lopes de Sá (2005) segue a linha de pensamento sobre a origem dessa nova expressão atribuída a contabilidade:

Uma nova visão da profissão do contabilista surgiu e agora parece estar passando por uma nova fase de gigantismo, segundo reconhecem os mais sensatos observadores. O caminho da ciência deu novos rumos à nossa disciplina, assim como, em parte, o empirismo também assumiu novas formas e aspectos de uma relativa grandeza. De há muito defendendo a posição de “valorização do profissional”, fazendo ver que o caminho científico é o correto e que só este pode ser o sustentáculo de uma consultoria eficaz. Cada vez mais competitivo, o mundo dos negócios exige que os empresários estejam bem orientados. A função moderna e verdadeira do profissional da Contabilidade é, pois, a de um consultor sobre assuntos da riqueza das empresas.

A contabilidade consultiva é o movimento que busca ressignificar o papel do

contador na sociedade. Libertar o contador da prisão que ele mesmo se colocou, ao focar somente no cumprimento da conformidade legal e atuar somente como um despachante das obrigações fiscais, trabalhistas e contábeis. Passando a atuar como um conselheiro estratégico proativo, ou como um médico das empresas, capaz de identificar as suas dores, fazer um diagnóstico das causas e prescrever um tratamento (NERY, 2018)

Duarte (2018) sustenta com esse pensamento que, se considerarmos a existência de uma “contabilidade consultiva”, admitiríamos que anteriormente havia uma “contabilidade não consultiva”. Essa situação, além de contraditória, não encontra base científica alguma. Nesse sentido, percebe-se que contabilidade consultiva é na realidade a prática da própria contabilidade cumprindo com o seu real papel: fornecer informações úteis, auxiliando os gestores nos processos de tomadas de decisões. É o resgate da verdadeira missão dos contadores, que é ser um agente de transformação das pessoas, das empresas e do país (HERNANDES, 2018)

Nery (2018), em uma entrevista com Hernandes (2018), afirmou que contabilidade consultiva é uma expressão que simboliza a nova postura do contador, que apresenta o contador atuando como um consultor de negócios. A atuação de um contador consultivo se assemelha a de um médico para as empresas, onde ele faz o diagnóstico para identificar as dores do empresário, saber o que ele precisa melhorar na sua empresa e ajudar o empresário a resolver essas dores, mostrando ao empresário o que ele precisa fazer para melhorar o desempenho da sua empresa e alcançar melhores resultados. Estudos realizados em pequenas empresas apontam que parcela significativa das falhas gerenciais poderia ser solucionada com a utilização de sistemas de controle gerencial e de medição de desempenho adequados à realidade dessas empresas (STROEHER E FREITAS, 2008)

A contabilidade consultiva exige proximidade do contador com a empresa, diálogo deste profissional com os proprietários e gestores, afinal é preciso entender os processos e saber com detalhes sobre as operações da empresa para analisar os números dentro de um contexto específico. A contabilidade ao adotar uma função consultiva, auxiliando os empresários a especificarem suas necessidades de informação antecipadamente, é decisivo, para que as informações contábeis sejam utilizadas na gestão das empresas. A contabilidade consultiva oferece uma análise e interpretação dos dados que de fato beneficiam a parte financeira (NERY, 2018).

2.3 Micro e Pequenas Empresas

Não existe uma concordância de opiniões entre as fontes consultadas a respeito da definição do que seja micro e pequenas empresas. Entretanto, definir-se-á micro e pequenas empresas de acordo com o constante na Lei Geral da Micro e Pequena empresa (Lei Complementar nº 123/2006), considera como micro e pequenas empresas as que estejam devidamente registradas no Registro Mercantis ou no Registro Civil de pessoas Jurídicas, a qual as enquadra nas suas categorias de acordo com a receita bruta anual

auferida. Já o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), adota como fator de classificação para definir o porte das empresas é a quantidade de funcionários.

- Microempresa – aufera, em cada ano-calendário, Receita Bruta Anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

- Pequena empresa – aufera, em cada ano-calendário, Receita Bruta Anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

As micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente no país, além de seres fundamentais para promover o crescimento econômico, social, político, e melhorar as condições de vida da população (SILVA, 2012)

Para contextualização da importância dessas organizações no cenário econômico, de acordo com o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as micro e pequenas empresas representam 99% do total de empresas no País, 25% do produto interno bruto e 70% das novas vagas geradas por mês. A entidade informa ainda, com base nos dados da Receita Federal, que na divisão por setores dos pequenos negócios, no Brasil, 49% deles são comércios, seguido do setor de serviços com percentual de 31%, da indústria com 15% e, por fim, da construção civil, representando 5% das micro e pequenas empresas nacionais (MOTTA, 2000).

As pequenas empresas, por fim, possuem significativo papel na economia, além de relevante papel na geração de empregos e de novos produtos. Tão importante é sua importância que são vistas inclusive como saída para crises econômicas enfrentadas por diversos países (KASSAI, 1997).

No Brasil, nove em cada dez empresas são classificadas como micro ou pequena empresa de acordo com o SEBRAE, as quais absorvem maior contingente de mão de obra em relação às grandes. Ao estarem expostas ao mercado, as empresas conseqüentemente estão dispostas a fazer parte da competitividade nacional e internacional, onde no mesmo, está predominado por uma concorrência a nível global. Empresas que estão inseridas em mercados onde elas podem oferecer preços ainda mais acessíveis, devido a uma menor carga tributária e sempre adaptadas ao que o mercado tecnológico vem mostrando de evolução, podem assim garantir uma longevidade e solidez no mercado, sobrevivendo décadas e com qualidade de serviço. O que não é uma realidade para a maioria das empresas brasileiras nos mercados atuais.

O cenário econômico incorpora nas empresas o papel de empreender, num âmbito das inovações tecnológicas. (SCHUMPTER, 1985).

O mercado empresarial brasileiro tem características padrões dignas de uma economia emergente, um mercado dominado por poucas e grandes empresas, que estão inseridas nos mercados mais rentáveis, como o da construção civil, sistema bancário e

extração e refinamento de combustíveis. Das poucas que vem durado entre 25 a 55 anos, a solidez adquirida é oriunda de decisões muito importantes diante dos diversos cenários e efeitos, o que limita em grande parte o crescimento de novas empresas, resultado de adoção de estratégias que não iam de encontro com a evolução no mercado.

São vários os fatores que provocam esta vida efêmera: a opressão das grandes empresas, limitações do mercado, dificuldades na obtenção de recursos financeiros, gerenciamento do capital de giro, a carga tributária elevada. No entanto, além desses fatores, existem os que são altamente influentes à empresa: a baixa capacidade para gerir os negócios. (MOTTA, 2000).

É normal hoje encontrar empresas que não utilizam de métodos e ferramentas para gerir o seu negócio, o que colabora consideravelmente para o mal desempenho da entidade frente aos negócios. Nessas situações, que a falta de um acompanhamento consultivo mostra o quanto é necessário um acompanhamento mais criterioso.

A contabilidade veio para contribuir na estabilidade e desenvolvimento referente às empresas, quanto à tomada de decisões e situação da mesma, seja ela financeira ou patrimonial. O foco desse trabalho são as micro e pequenas empresa que, por sua vez, são responsáveis pela maior parte de geração de empregos do país. Sendo uma fonte de aumento da economia no Brasil. No entanto muitas dessas empresas têm falência antes de completarem 5 anos de funcionamento. De acordo com (SILVA, 2012).

A falta de conhecimento, por parte dos empresários de como administrar seus empreendimentos por meio da contabilidade, através das informações financeiras, econômicas, patrimoniais, tem levado à falência muitos empreendimentos em decorrência da falta de informações. A contabilidade como ciência, depende de profissionais com conhecimentos para que interajam sobre todo processo tecnológico, filtrando as informações de acordo com as necessidades dos administradores em cada momento empresarial. (SILVA, 2012).

Percebe-se que as MPEs exercem um papel socioeconômico de alta relevância em todo o país, alavancando estatísticas, gerando emprego, renda e nutrido positivamente com indicadores econômicos que, por sua vez, fortalecem o Brasil. No entanto, conforme o relatório, fatores condicionais e taxas de sobrevivência e mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil realizado pelo o Sebrae, 93% das empresas ativas no Brasil são MPEs sendo que 52, 5% dessas empresas quebram antes dos 5 anos de atividade.

Longenecker, Moore e Petty (1997), aponta algumas contribuições que as MPEs trazem para o meio em que estão inseridas, tais como, geração de novos empregos, fonte de inovação, estimula competição econômica, auxilia as grandes empresas e possuem produção eficiente de bens e serviços.

O destaque dessas empresas se dá na comparação com as Médias e Grandes Empresas, as MPEs são, sem dúvida, a maioria, visto o grau de importância das Micro e Pequenas Empresas, é necessário que o governo some forças em conjunto com esses

empreendedores para promover maior incentivo à criação e permanência dessas empresas no mercado, além disso, uma boa gestão e um serviço de Contabilidade qualificado é um dos pilares fundamentais para prosperidade e sobrevivência das empresas.

2.4 Contabilidade Consultiva e Crises

As amplas mudanças que as empresas estão enfrentando na atual situação epidêmica fizeram com que muitos empresários tivessem dificuldades para tomar decisões. No contexto da atual crise financeira que gerou uma recessão econômica, as empresas devem prestar mais atenção às informações contábeis e explorar todas as possibilidades para garantir sua sobrevivência e estabilidade econômica.

Consoante Santos *et al.* (2016 apud Martins 2018 p. 15):

As empresas competem em um mercado que apresenta constantes mudanças, o que requer informações oportunas e controle de seu negócio para adequar suas operações às novas condições do mercado. A tomada de decisão não pode ser apenas baseada na intuição ou experiência do gestor. São necessários instrumentos que forneçam informações confiáveis, fidedignas e oportunas para auxiliar no processo decisório.

Conforme mencionado no trabalho, um atributo importante da contabilidade é fornecer aos usuários informações úteis em tempo hábil, pois eles devem agir rapidamente em uma crise econômica. Segundo Ludícibus (1994, p.26), “a contabilidade tende a assumir o seu papel, que é o de apoiar os gestores em suas decisões, dando maior segurança a seus julgamentos”.

Nos dias atuais, a figura do contador vai muito além. Se antes ele era responsável pela contabilidade da empresa, agora é necessário que ele desempenhe a função de consultor, orientando quanto a gestão do seu negócio, oportunidades e mudanças no mercado, claro que sem deixar de lado os serviços contábeis. No entanto, há uma grande dificuldade por parte dos contadores de atuarem de forma mais consultiva, ou porque não dizer, de fazer a verdadeira contabilidade, devido à grande burocracia imposta pelo Estado, pois as inúmeras obrigações acessórias, principalmente, nesse período de pandemia demandam bastante tempo para que sejam cumpridas em dia. Além disso, outro grande desafio para os contadores é a visão dos clientes com relação à relevância da informação prestada para a gestão do negócio.

Lima (2018) afirma que os serviços contábeis prestados por escritórios de contabilidade são vistos, por alguns dos micros/pequenos empreendimentos, como uma obrigação devido aos tributos que devem ser pagos. Com essa imagem pré-concebida, é difícil mostrar os outros benefícios que a contabilidade pode proporcionar, e também é difícil revelar os aspectos positivos que a cooperação de empresários e contadores pode proporcionar.

Os contadores precisam se aproximar dos empreendedores e se integrar ao seu dia a dia para entender melhor as dificuldades que enfrentam e encontrar soluções eficazes

para seus negócios. Se por um lado, o cliente não valoriza as informações contábeis como o deveria, talvez por não ter conhecimento suficiente para interpretá-las, por outro, os contadores precisam de um maior empenho para agregar valor aos seus serviços, necessitam de uma mudança de postura, de uma conscientização no sentido de que eles têm esse poder: gerar riquezas através da contabilidade.

Portanto, destacamos que a qualidade dos serviços contábeis sempre serão uma necessidade para qualquer empresa e, com base nisso, afirmamos a tamanha importância do contador consultor como um profissional indispensável e com a responsabilidade de utilizar informações para traçar planos estratégicos para sair da crise.

3 | METODOLOGIA

Neste primeiro capítulo, abordamos a metodologia que foi trabalhada com o objetivo de esclarecermos como ocorreu a realização da pesquisa. Assim, tratamos da pesquisa de campo dentro da abordagem qualitativa e quantitativa, da aplicação do questionário e da observação como instrumentos para coleta de dados, dos sujeitos participantes, do contexto empírico e dos procedimentos metodológicos.

3.1 Tipo e abordagem da pesquisa

Este estudo fez uso de livros, trabalhos acadêmicos, artigos científicos, sites de confiança da internet pelo seu fácil acesso, como instrumento de coleta de dados para a sua pesquisa bibliográfica. Segundo Köche (1997, p. 122) a pesquisa bibliográfica “é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres”. Essa forma de pesquisa se dará através de obras publicadas que se caracterizarem no tema abordado.

Tem uma abordagem qualitativa. Para Beuren (2003, p.92):

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.

O uso do método qualitativo é muito comum em Contabilidade, pois, a Contabilidade é uma ciência social, portanto nem sempre sendo exata, apesar de lidar com números (BEUREN, 2003). Este uso é ocasionado porque a pesquisa qualitativa importa-se com a busca do comportamento dos acontecimentos.

De acordo com Aliaga e Gunderson (2002), pode-se entender a pesquisa quantitativa como a “explicação de fenômenos por meio da coleta de dados numéricos que serão analisados através de métodos matemáticos (em particular, os estatísticos)”.

A presente pesquisa é descritiva, com pesquisa em livros, jornais e artigos, trabalhos acadêmicos e também por meio de coletas de dados para a pesquisa bibliográfica e um questionário.

Martins (2002, p. 36) afirma que a pesquisa descritiva “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”. Nesse sentido, procurou-se evidenciar a utilização ou não da contabilidade consultiva, pelos os gestores das MPE’s, mediante a utilização da pesquisa descritiva e de campo.

Quanto aos procedimentos a pesquisa será o levantamento de campo e bibliográfica. Já para a sua pesquisa de campo foi utilizada um questionário dotado de perguntas fechadas relativas ao tema proposto. A pesquisa de campo foi realizada com micro e pequenos empresários do município de Camocim, Estado do Ceará.

Questionário, Segundo Ferrão (2003, p. 106):

Questionário é uma técnica de coleta de dados através de uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do entrevistador. [...]. Economia tempo e viagem, através dele obtém-se grande número de dados, abrangem extensa área geográfica, envolve poucas pessoas, possibilita respostas precisas sem a presença do pesquisador e também tem-se mais tempo para responder.

O questionário será formatado por meio eletrônico através do Google Formulários e enviado aos possíveis respondentes, onde é esperado o maior número possível de respostas, embasando assim o estudo de caso. Desse modo, o questionário aplicado conta com 13 (treze) perguntas fechadas, onde os sujeitos investigados respondem a respeito do tema deste trabalho, ou seja, trataram-se de questões relativas à importância da contabilidade consultiva para as micro e pequenas empresas da cidade de Camocim-PI. Além do questionário teve a aplicação das entrevistas junto aos sujeitos pesquisados, com a coleta de dados por meio da amostragem será feito então uma análise para expor a relevância da contabilidade consultiva para as MPE’s.

3.2 Contexto empírico/lócus da pesquisa

A pesquisa foi realizada na cidade de Camocim, localizada no litoral do Ceará, com uma população de aproximadamente 64 mil habitantes, distante 369 km da capital do estado, Fortaleza, tendo como seus limites territoriais os municípios de Barroquinha, Bela Cruz, Granja e Jijoca de Jericoacoara. Segundo o IBGE em 2018, a cidade conta com um PIB per capita de R\$ 9.005,04.

As empresas definidas para serem o lócus da pesquisa foram escolhidas visando abranger os ramos empresariais que são responsáveis por uma boa parte do capital que movimenta a cidade, e assim possibilitando obter informações com maior amplitude possível para que os dados coletados consigam relatar as informações buscadas para a conclusão do trabalho, através de um questionário online.

4 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico tem como objetivo apresentar os resultados obtidos, através de um questionário aplicado aos empresários da cidade de Camocim – CE, conforme explicito na metodologia. Visando melhor entendimento da pesquisa, buscou-se a divisão dessa seção em 4 tópicos de subseção. A primeira subseção, apresenta-se as características dos respondentes; na segunda apresenta as características da empresa; na terceira retrata o reflexo da crise e na última subseção demonstra a importância da contabilidade.

4.1 Características dos respondentes

A análise do perfil dos respondentes, permitiu o conhecimento de aspectos como gênero, idade, grau de escolaridade e nível de conhecimento em gestão de negócios dos responsáveis pelas micro e pequenas empresas estudadas na pesquisa.

Os resultados obtidos, mostram que a maioria dos empreendedores são do gênero masculino, com uma predominância de 60%, sendo os outros 40% do gênero feminino. No que diz respeito à faixa etária, a maioria dos respondentes não possui mais de 40 anos, os grupos foram divididos em idade de até 25 anos com 20%, de 26 a 40 anos com 50%, de 41 a 50 anos com 20%, e acima de 50 anos com 10%. Referindo-se ao grau de escolaridade, a maioria dos respondentes possui pelo menos o ensino médio completo, e grande parte deles também o superior completo. Os percentuais obtidos foram 30% com ensino médio completo, 20% com ensino superior incompleto, 30% com ensino superior completo e 10% com pós graduação. O que nos mostra que de todos os respondentes apenas 1 (um) não iniciou o ensino médio. Com relação a ocupação do respondente, toda a amostra é composta por proprietários do negócio.

Quando questionados acerca do grau de conhecimento em gestão financeira de negócios, 30% revelou ter bom conhecimento, 60% dizem ter um razoável conhecimento e 10% diz ter muito pouco, o que nos diz que 90% dos entrevistados possui pelo menos um pouco de conhecimento acerca da temática.

A Tabela 1, nos mostra o resumo dos dados obtidos anteriormente:

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	REPETIÇÃO	PORCENTAGEM
Gênero	Masculino	6	60%
	Feminino	4	40%
Faixa Etária	Até 25 anos	2	20%
	26 até 40 anos	5	50%
	41 até 50 anos	2	20%
	Acima de 50 anos	1	10%

Grau de Escolaridade	Fundamental Incompleto	0	0%
	Fundamental Completo	1	10%
	Médio Incompleto	0	0%
	Médio Completo	3	30%
	Superior Incompleto	2	20%
	Superior Completo	3	30%
Nível de conhecimento em gestão financeira de negócios	Bom	3	30%
	Razoável	6	60%
	Muito pouco	1	10

Tabela 1– Características dos Respondentes.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

4.2 Características da empresa

Esse tópico visa mostrar o ramo de atividade das empresas e o nível de conhecimento acerca de contabilidade consultiva.

4.3 Perfil das empresas

Quanto ao ramo de atividade das empresas, temos 40% dos respondentes na prestação de serviços, 30% no comércio, 10% na construção civil e 20% na indústria.

Além disso, analisa-se questões relativas ao conhecimento dos empresários sobre a contabilidade consultiva, ao uso das informações contábeis por parte dos clientes e ao relacionamento entre a contabilidade e as empresas. Constatou-se que grande parte dos empresários, 50%, sabem o que é contabilidade consultiva, porém 40% já ouviram falar, mas não sabem do que se trata e um dos entrevistados, que representou 10%, confessou não saber, o que pode estar relacionado ao seu grau de instrução e ao tempo de atuação.

Os dados podem ser analisados na Tabela 2 a seguir:

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	REPETIÇÃO	PORCENTAGEM
Setor de Atuação	Comércio	3	30%
	Indústria	2	20%
	Prestação de Serviços	4	40%
	Construção Civil	1	10%
Reconhece o que é Contabilidade Consultiva	Sim	5	50%
	Já ouvi falar, mas não sei a que se refere	4	40%
	Não	1	10%

Tabela 2 – Características das Empresas.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Nota-se que boa parte dos respondentes não possuem conhecimento amplo na área de gestão de negócios. O que pode interferir negativamente na continuidade da empresa, reforçando assim, a importância de ter a contabilidade como um instrumento de gestão.

No quesito tomada de decisões, nenhuma das empresas da amostra sinalizam um administrador contratado, todas as decisões tomadas dentro da entidade ficam a cargo do proprietário.

4.4 Reflexos da Crise

Em consequência da pesquisa, procurou-se buscar respostas acerca dos reflexos de uma crise, e as dificuldades encontradas pelos gestores de negócios. Foi questionado se a crise financeira decorrente da COVID-19, afetou diretamente as empresas.

Quando perguntados se foram aplicadas modificações em meio ao novo cenário econômico, 100% da amostra disse que passaram por mudança. Os respondentes tomaram providência na busca de manter o equilíbrio financeiro, podemos destacar o uso da Medida Provisória nº 1045/2021, que instituiu o Novo Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e depois sobre medidas complementares para o enfrentamento das consequências da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19) no âmbito das relações de trabalho. Utilizaram também, a antecipação de férias, as rescisões contratuais, o home office e o atendimento online, etc. Tais resultados podem ser observados no Gráfico 1 abaixo:



Gráfico 1 – Medidas tomadas pelas empresas.

Fonte: dados da pesquisa. (2021).

4.5 Impacto da contabilidade

Por fim, esse tópico buscou responder o objetivo geral da pesquisa, acerca da relevância da contabilidade consultiva para as Micro e Pequenas Empresa em Camocim - CE. Os resultados obtidos mostram que 100% da amostra acham que é crucial ter um

contador assessorando seu negócio, principalmente em período de crise.

No que diz respeito, a consulta às informações contábeis para a tomada de decisão. Os resultados obtidos mostram que a contabilidade tem sido vista em sua grande maioria como item essencial na gestão de um negócio, 50% dos respondentes quase sempre procuram a contabilidade, e 40% sempre procuram, representando um total de 90%. Do total, apenas 10% afirmaram que poucas vezes procuram conforme exposto no Gráfico 2:



Gráfico 2 – Consulta a Contabilidade nas tomadas de decisões.

Fonte: dados da pesquisa. (2021).

No que diz respeito ao relacionamento da contabilidade com o cliente, todos fazem visitas às empresas, sendo que 50% visitam de forma frequente, 40% com pouca frequência e 10% visitam raramente. Os contadores atuam diretamente com os empresários para fornecer relatórios suficientes para atender às reais necessidades de cada segmento de mercado, o que melhora o processo de tomada de decisão e, sem dúvida, aumenta as chances de sobrevivência da empresa diante de uma crise ou recessão econômica. Conforme Gráfico 3 a seguir:



Gráfico 3 – Frequência de visitas do contador às empresas.

Fonte: dados da pesquisa. (2021).

Por conseguinte, finalizando a pesquisa, com relação aos respondentes que consultam a contabilidade, 20% afirmaram que as informações obtidas são suficientes para a tomada de decisão e boa gestão e 80% afirmam que atende as necessidades, mas só em parte. Gráfico 4 abaixo:



Gráfico 4 – Satisfação com as informações contábeis.

Fonte: dados da pesquisa. (2021).

5 | CONCLUSÃO

Nesta pesquisa buscou-se evidenciar a importância da contabilidade consultiva como instrumento de gestão nas micro e pequenas empresas de Camocim–CE e verificar o nível de conhecimento dos empresários acerca da contabilidade consultiva, investigar se as informações contábeis produzidas pela contabilidade são realmente utilizadas pelos empresários para tomar decisões.

Na revisão teórica concluímos que o número de empresas enquadradas nos micros e pequenos negócios só cresce a cada ano, e que esse grupo é responsável pelas grandes modificações da economia, mostrando assim, que apesar de serem pequenos negócios, o somatório de todas elas fazem toda diferença e que é necessária uma boa gestão financeira. Também podemos observar a importância da contabilidade na gestão das empresas, em uma vertente financeira, e destacar que o uso adequado dessa ferramenta pode trazer benefícios e prolongar a saúde financeira das entidades.

Os resultados obtidos pela pesquisa, nos mostram que a maioria das micro e pequenas empresas de Camocim – CE, utilizam os serviços contábeis na rotina de trabalho, e que acham que mecanismo tem efeito positivo, ainda que para muitos a contabilidade seja vista como algo estático, e que o seu papel seja estritamente legal.

Confrontando os resultados obtidos, observou-se que todos dos 10 respondentes foram diretamente afetados pela crise econômica atual. Nesse mesmo viés, observou-se

que a maioria das empresas analisadas tiveram que passar por algum tipo de modificação, ou aderiram a algum programa de governo na tentativa de continuarem suas atividades e conseguirem sobreviver à crise e, para elas, a contabilidade desempenha um papel indispensável.

Além disso, a pesquisa buscou analisar a importância que os respondentes davam às informações contábeis. Foi obtido um resultado satisfatório, pois a maior parte dos respondentes declararam que utilizam as informações contábeis em pelo menos algumas das tomadas de decisões.

Em resposta a problemática acerca de como a contabilidade consultiva contribui para as micro e pequenas empresas, muito mais da metade dos respondentes declararam que é sim uma ferramenta essencial para a sobrevivência da empresa. Dessa forma, concluímos que toda e qualquer atividade necessita de amparo legal e de instrumentos que possibilitem um gerenciamento adequado de recursos, e o processo decisivo.

Em face disso, existe uma carência frequente, apontada pelas micro e pequenas empresas pesquisadas, por um melhor acompanhamento contábil-financeiro. Assim, percebe-se a necessidade de consultoria oferecida pelos próprios contadores, principalmente para a gestão financeira.

A realização deste trabalho agrega amplo conhecimento profissional e pessoal, pois através das pesquisas podemos perceber que o campo da contabilidade é muito valioso e abrangente, pois como alguns estudos já demonstraram, ele não deixará de existir, mas precisará ser reformulado. É preciso dar um passo atrás e voltar às origens dos verdadeiros contadores, pessoas que analisam dados contábeis e financeiros e fornecem resultados que podem ajudar os clientes nas tomadas de decisões.

O presente estudo considerou a importância da contabilidade consultiva como recurso de apoio às micro e pequenas empresas na gestão dos seus negócios, que em um mercado prepotentemente competitivo, tornando-se necessário ter o conhecimento de que uma empresa desse tipo precisa ser administrada de modo eficaz e eficiente.

Portanto, ainda que a natureza do estudo seja básica é perceptível a sua relevância para o contexto profissional e social, uma vez que a contabilidade consultiva é uma tendência no cenário atual e representa um grande avanço no mundo dos negócios. Acredita-se que as informações contidas nesse trabalho serão de grande valia para uma efetiva compreensão sobre as situações vivenciadas pelas empresas, com relação à contabilidade consultiva.

Espera-se que a pesquisa abordada, sirva de contribuição para estudos mais aprofundados, e que os dados obtidos sirvam de parâmetros de estudo para os organismos governamentais, como também, os próprios empresários tirem proveito na condução de suas atividades.

REFERÊNCIAS

ABRA SEU NEGÓCIO. **MORTALIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:FATORES QUE LEVAM A FALÊNCIA PRECOCE**. Disponível em: <<http://www.abraseunegocio.com.br/2016/02/mortalidade-de-micro-e-pequenasempresas-fatores-que-levam-a-falencia-precoce/>> Acesso: em 10 dez de 2020.

Aplicando contabilidade consultiva na tomada de decisão no cenário da pandemia. Disponível em:<<https://diagnostikacontabil.com.br/aplicando-contabilidade-consultiva-na-tomada-de-decisao-no-cenario-da-pandemia/>>. Acesso: em 30 de junho de 2021.

ALIAGA, M.; GUNDERSON, B. **Interactive Statistics**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

ANGELIM, Vitória Ribeiro; BARRETO, Tayssa Vieira. **As Contribuições da Contabilidade Consultiva: Um Estudo de Caso**. Id on Line Rev.Mult.Psic., Outubro/2020, vol.14, n.52, p. 317-331. ISSN: 1981-1179.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Brasília, DF, 14 de dezembro de 2006.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

DUARTE, R. D. **Contabilidade consultiva existe?** 2018. Disponível em:< <https://www.robertodiasduarte.com.br/contabilidade-consultivaexiste/#.W8T71ddKjIX>>. Acesso em: 21 de janeiro de 2021.

EXAME. **PORQUE AS EMPRESAS FECHAM?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/por-que-as-empresas-fecham>> Acesso: em 10 dez 2020.

FERRÃO, Romário Gava. **Metodologia Científica para iniciantes em pesquisa**. Linhares: Unilinhares/Incaper, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERNANDES, A. **O que é contabilidade consultiva**, 2018. (4m35s). Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=nKL9GLdR1ac> >. Acesso em: 15 nov. 2020.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E. **Manual de Contabilidade por Ações**. Atlas. São Paulo, 1994.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade Para o Nível de Graduação**; Ed. Atlas; São Paulo; 2000.

KASSAI, S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Caderno de Estudos, [S. l.], n. 15, p. 01-23, 1997. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/cest/article/view/5613>>. Acesso em: 9 jan. 2021.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

LIMA, I. A. M. **O grau de maturidade das micro e pequenas empresas e a informação contábil no processo de decisão**: evidência em um município paraibano, 2018. 28 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2018.

LONGENECKER, Moore Petty. **ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**. Makron Books, 1997.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W. e PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson, 1997.

LUDUVICE, S. **Desafios da Contabilidade Consultiva, 2017**. Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/artigos/4290/beneficios-da-contabilidade-consultiva/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Básica**. 10 ed. São Paulo: Atlas Editora, 2009

MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, R. B. **FERRAMENTAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL ADOTADAS POR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11892>. Acesso em: 15 jun de 2021.

MENDES, Samantha Dantas. **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DO CORONAVÍRUS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE JOÃO PESSOA/PB**. 39 f. Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA. João Pessoa, 2020.

MOTTA, F. G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

MACIEL, A. M. et al. **Planejamento tributário para micro e pequenas empresas**. In: Congresso USP de Contabilidade, 2., 2002, Anais... São Paulo: USP, 2002.

O que é contabilidade consultiva? Disponível em:> <https://blog.nucont.com/contabilidade-consultiva/>. Acesso 12 de dez 2020.

PIRES, M. A.; COSTA, F. M. da; HAHN, A. V. **Atendimento das necessidades de informação para a tomada de decisão em pequenas e médias empresas: análise crítica das informações geradas pela contabilidade frente aos seus objetivos – pesquisa exploratória no setor de confecções da Glória-ES**. Acesso em: 01 dez 2020.

PITANGA, B.r. **Consultoria contábil para micro e pequenas empresas: pesquisa de campo no Shopping Conquista Sul e Escritórios de Contabilidade de Vitória da conquista - BA, em 2013**. 96f.: il.; Col. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2013.

REIS, Fernanda Freitas Pereira dos: CAMPOS, Jonas Comin de Campos. **A importância da contabilidade gerencial nas pequenas e médias empresas**. Disponível em:>http://www.contabilidadegerencialnas_pequenas_empresas_.pdf>. Acesso: em 10 nov de 2020

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil**. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 368p

Saiba tudo sobre contabilidade consultiva, a nova tendência empresarial. Disponível em: <<https://multicontabilidade.com.br/blog/51-contabilidade-consultiva.html>>. Acesso em: 19 dez de 2020.

SÁ, Antônio Lopes de. **Fundamentos da Contabilidade Geral**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2005. 306 p.

Seu contador orientou você nesta pandemia, ou somente entregou folha?. Disponível em: <<https://contabilizario.com.br/contabilidade/seu-contador-orientou-voce-nesta-pandemia-ou-somente-entregou-folha/>>. Acesso em: 30 de junho de 2021.

SILVA, Daniel Salgueiro et al. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5. ed. Brasília: CFC/SEBRAE, 2012.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper and Row, 1985.

SEBRAE. **CAUSA MORTIS: O SUCESSO E O FRACASSO DA EMPRESAS NOS PRIMEIRO 5 ANOS DE VIDA**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf> Acesso: em 22 nov de 2020.

SEBRAE. **PANORAMA DAS MPEs PAULISTAS 2016**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book_pesquisa_sobre_mpes_paulistas_fe_2016.pdf> Acesso: em 29 dez de 2020.

SEBRAE. **SEBRAE NAS CIDADES**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19 nov. 2020.

SEBRAE. **SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_n_o_Brasil=2013.pdf> Acesso: em 22 nov. de 2020.

SOUSA, R. P. de. **Contabilidade consultiva: um estudo sob a percepção dos contadores da cidade de Campina Grande-PB**. 2019. 26f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2019. [Artigo]

STONE, G. **Let's talk adapting accountants' communications to small business managers' objectives and preferences**. Accounting, Auditing & Accountability Journal. v. 24, n. 6, p. 781- 809, 2011.

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. **O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas**. Revista de Administração Eletrônica RAUSP-e, São Paulo, v.1, n.1, p.1-25, jan/jun, 2008.

JUVENTUDE, PROJETO DE VIDA PROFISSIONAL E A INSERÇÃO PRODUTIVA NO TRABALHO

Data de aceite: 01/09/2021

Data de submissão: 15/06/2021

Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
São Paulo – SP
<http://lattes.cnpq.br/1845493322224049>

Yêda de Moraes Camargo

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
São Paulo – SP
<http://lattes.cnpq.br/8543256756101072>

Larissa Mendonça Santos

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
São Paulo – SP
<https://orcid.org/0000-0002-6657-4520>

Débora Unger

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
São Paulo – SP
<https://orcid.org/0000-0002-9190-937X>

RESUMO: O índice de produtividade no Brasil é comprometido pela alta rotatividade nos postos de trabalho para os que têm até 17 anos, pois chega a 50,7% (MOTA, 2017). Entre as causas para a existência deste problema, o Instituto Ethos (2017) aponta a falta de interesse por parte destes jovens em relação ao trabalho. Sob a perspectiva da Psicologia Sócio-Histórica, a

construção de um projeto de vida profissional pode ampliar a consciência e o interesse dos jovens acerca do trabalho (AGUIAR; BOCK; OZELLA, 2007; BOCK, 2007; MAHEIRIE, 1994). Com o objetivo geral de investigar a validade deste pressuposto teórico, foi realizada uma pesquisa-ação intervencionista com cinquenta e um jovens do 2º ano do ensino médio em duas escolas públicas de São Paulo entre 2015 a 2018, visando à construção do projeto de vida profissional. A análise dos dados obtidos foi realizada por meio de núcleos de significação (AGUIAR; OZELLA, 2006). Por conclusão, foi possível validar a perspectiva teórica utilizada na pesquisa, na medida em que os indivíduos pesquisados relataram ter adquirido a consciência de que – embora tivessem desejos profissionais voltados ao mundo do trabalho – eles estavam inertes, por estarem desvinculados da realidade, uma vez que não os impulsionavam ao meio para operacionalizá-los e realizá-los. Tais desejos poderiam despertar interesse e um sentido se estivessem atrelados aos objetivos, aos planos de ações e às estratégias para buscarem oportunidades efetivas na sociedade onde vivem, a partir de um movimento ativo e transformador de si e do mundo.

PALAVRAS-CHAVE: Juventude, Projeto de vida profissional, Psicologia Sócio-Histórica.

YOUTH, PROFESSIONAL LIFE PROJECT AND THE PRODUCTIVE INTEGRATION AT WORK

ABSTRACT: The productivity index in Brazil is compromised by high turnover for those up to 17

years of age, as it reaches 50.7% (MOTA, 2017). Among the causes for the existence of this problem, Instituto Ethos (2015) points out the lack of interest on the part of these young people in relation to work. From the perspective of Socio-Historical Psychology, the construction of a professional life project can increase young people awareness and interest about work (AGUIAR, BOCK, OZELLA, 2007; Bock, 2007; MAHEIRIE, 1994). With the general aim of investigating the validity of this theoretical assumption, an interventionist action research was conducted with fifty-one youngsters from the second year of high school in two public schools of São Paulo between 2015 to 2018, aiming at the construction of the professional life project. The analysis of the obtained data was performed by means of significance cores (AGUIAR; OZELLA, 2006). In conclusion, it was possible to validate the theoretical perspective used in the research, insofar as the individuals surveyed reported having acquired the awareness that - although they had professional desires focused on the world of work – they were inert, since they were disconnected from reality once that they were not stimulated to realized them. Such desires could spark interest and meaning if they were linked to goals, action plans, and strategies for pursuing effective opportunities in the society in which they live, from an active and transformative movement of them self and the world.

KEYWORDS: Youth, Professional Life Project, Socio-Historical Psychology.

1 | INTRODUÇÃO

Este trabalho relata uma pesquisa-ação intervencionista, desenvolvida com jovens estudantes do ensino médio de escolas públicas de São Paulo, entre o período de 2015 a 2018. Esta intervenção foi realizada mediante oficinas que ajudaram estes jovens à construção de um projeto de vida profissional para a inserção produtiva. Entende-se por inserção produtiva as várias dimensões do mundo do trabalho que incluem, além da contratação com vínculo formalizado, empreendimentos solidários, atuação em cooperativas, autoemprego e inserção empregatícia pelas condições estabelecidas, conforme Lei do Menor Aprendiz (ANDRADE, 2005).

Estimular a inserção produtiva de jovens estudantes da rede pública por meio de um projeto profissional tornou-se o objetivo geral da pesquisa proposta, tendo em vista o cenário desolador dos postos de trabalho abertos para os jovens no Brasil. A cada ano, os recém-formados do ensino médio que buscam a primeira oportunidade de trabalho se deparam com uma situação que se apresenta cada vez mais desafiadora e contraditória. Se, por um lado, as vagas disponíveis em variados setores acabam não sendo preenchidas por falta de profissionais em boas condições acadêmicas e técnicas para assumi-las, por outro, há uma grande parcela de jovens muito bem preparados tecnicamente, mas despreparados no ponto de vista comportamental, que não apresentam condições para suportar momentos de crises pelas exigências do mundo do trabalho (INSTITUTO VIA DE ACESSO, 2017).

O índice de rotatividade de jovens nos postos de trabalho teve uma retração no ano de 2017, mas ainda é muito alto: 31,4% para os que estão na faixa etária de 18 a 24 anos;

50,7% para os que têm até 17 anos (MOTA, 2017). Segundo a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE, 2016), o tempo médio dos jovens em um emprego é de apenas dois anos.

Após revisão bibliográfica, foram encontrados estudos empíricos realizados sobre a inserção produtiva de jovens do ensino médio público. Estes estudos revelaram que as dificuldades desta inserção têm relação com a precariedade, com a falta de recursos e com o meio ambiente, nos quais se destacam problemas relacionados: (a) à desestruturação familiar; (b) à evasão escolar; (c) à questão da criminalidade; (d) à violência; (e) ao abandono, e (f) à exclusão social (BORBA; LOPES; MALFITANO, 2015; MACEDO; ALBERTO; ARAÚJO, 2012; VERIGUINE; BASSO; SOARES, 2014). Com esses achados, houve o entendimento do quanto esses dados são importantes, mas, de acordo com as abordagens teóricas da Psicologia Sócio-histórica, a construção de um projeto de vida profissional para estes indivíduos é tão importante quanto.

O projeto de vida profissional é concebido por autores da Psicologia Sócio-histórica como um recurso que cria para o sujeito que o executa possibilidades para que ele possa se sobrepor aos limites que o meio lhe impõe, dando-lhe alternativa para escolher uma vida mais produtiva e saudável (AGUIAR et al., 2007; BOCK, 2007; MAHEIRIE, 1994). Para estes, o projeto profissional amplia a sua consciência, de modo a transformar e a resolver as dificuldades que essa realidade lhe apresenta.

D'Ávila et al. (2011) definem projeto profissional como algo que difere de uma expectativa de futuro. Para estes autores, tal expectativa abarca as emoções momentâneas, ao que é percebido pelos indivíduos em relação às suas chances no futuro, trata-se do imaginar-se no futuro, estando no momento atual; um projeto profissional, por sua vez, tem a ver com os desejos/sonhos, com os objetivos e as estratégias do indivíduo para a inserção no ambiente de trabalho. Dib e Castro (2010) ressaltam que um projeto profissional encontra sua ancoragem em desejos, em função dos quais se podem traçar e alcançar objetivos, metas, assim como cursos de ação para atingir esses fins.

Nas bases de dados de periódicos acadêmicos brasileiros de alto impacto de nível A1 até B5, foram localizados cinco trabalhos que exploraram as expectativas de futuro de jovens brasileiros em relação ao futuro (MACEDO et al., 2012; VERIGUINE et al., 2014) e três que abordam a importância do projeto profissional sob a perspectiva da Psicologia Sócio-Histórica (BOCK; LIEBESNY, 2003; D'ÁVILA et al., 2011; DIB; CASTRO, 2010;). Não foram localizados artigos que analisassem a importância dos aspectos que compõem um projeto de vida profissional para a inserção produtiva de trabalho. A existência dessa lacuna deu margem ao seguinte problema de pesquisa: qual a importância dos aspectos que compõem um projeto de vida profissional para a inserção produtiva de trabalho?

A construção de um projeto de vida é composta pelos seguintes aspectos: desejos, objetivos/metastas, planos e estratégias de ações (D'ÁVILA et al., 2011). Sob esta perspectiva, responder ao problema de pesquisa apresentado passou a ser o objetivo geral da pesquisa

proposta. Seguindo a isso, foram estabelecidos dois objetivos específicos: (1) investigar a importância do desejo para a inserção produtiva de trabalho, e (2) investigar a importância dos objetivos/metapas, planos e estratégias de ações para tal inserção.

Este artigo é dividido em quatro seções: a primeira apresenta a introdução, contendo o tema, o projeto e a divisão dos capítulos; a segunda prioriza a revisão da literatura sobre a inserção produtiva de jovens brasileiros, as expectativas de futuro e a construção do projeto profissional à luz da Psicologia Sócio-Histórica; a terceira define a descrição metodológica e a prática da pesquisa, e a quarta seção descreve e analisa os resultados obtidos.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A inserção produtiva de trabalho de jovens do ensino médio brasileiro

A inserção produtiva de trabalho de jovens no ambiente organizacional é um fenômeno que vem sendo interpretado de diferentes formas ao longo do tempo. Peralva e Sposito (1997) afirmam que, historicamente, o trabalho juvenil era visto como constrangimento. Entretanto, o século XXI associou o trabalho aos estudantes do ensino médio como autonomia individual e passou a ser desejável. A inserção produtiva de jovens no Brasil é um problema em ascensão. No 2º trimestre de 2016, o grupo de jovens de 14 a 17 anos de idade representava 9,5% das pessoas desocupadas, e os jovens de 18 a 24 anos eram cerca de 32,5% das pessoas desocupadas, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE, 2016).

A preocupação com a inserção produtiva de jovens no mercado de trabalho não é recente. Entre as alternativas criadas pelo Governo para minimizar este problema, destaca-se o Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego de Jovens (PNPE), criado em 2003 e alterado em 2004 pela lei 10.940/2004. Este programa é “[...] tem por objetivo estimular a contratação de jovens de 16 a 24 anos, de baixa renda e baixa escolaridade por meio de estímulo às empresas participantes” (PNPE, 2004). O PNPE incentiva as empresas a contratarem adolescentes, pagando um incentivo financeiro a cada vaga criada.

Quadros, Gimenez e Antunes (2013) defendem que, a partir do PNPE, os jovens foram beneficiados não apenas pela propensão de melhoria da situação financeira das famílias desfavorecidas, aumento do emprego formal, elevação do salário mínimo, políticas de transferência de renda, melhoria nos rendimentos dos trabalhadores por conta própria, mas pelos impactos negativos da recessão sobre o financiamento das políticas sociais voltadas para o trabalho, os quais tiveram forte impacto sobre os estudantes do ensino médio.

Veriguine et al. (2014) destacam que o PNPE abriu possibilidades para os jovens do ensino médio. Santos e Gimenez (2015) ressaltam que esta iniciativa governamental gerou efeitos positivos sobre as condições de inserção do jovem no mercado de trabalho brasileiro de 2004 a 2015, no entanto, a atual crise econômica no país afetou bastante a

empregabilidade dos jovens brasileiros. Os jovens foram os que mais perderam emprego no Brasil em 2016. De acordo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2017), entre os jovens de 14 a 24 anos, o valor médio das taxas de desemprego trimestral subiu de 20%, em 2015, para 27,2%, em 2016.

A pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2015), sobre o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil também revela uma redução de participação de jovens nos postos de trabalho de 57,6%, em 2010, para 40,1%, em 2015. Para 11,5% dos dirigentes que responderam a esta pesquisa, o índice de participação de jovens está abaixo do que deveria. Os principais motivos apresentados foram relacionados à falta de qualificação profissional deste público (45,4%), à ausência de conhecimento ou experiência da empresa para lidar com o assunto (36,4%) e à falta de interesse dos próprios jovens (18,2%).

O cenário da inserção dos jovens de 14 a 24 anos no contexto organizacional brasileiro não é favorável e se torna mais dramático quando se percebe que a rotatividade deste público é alta. Rotatividade diz respeito ao desligamento do trabalhador de um posto de trabalho seguido pela realocação em outro posto (NERY, 2015). Para este autor, a rotatividade da economia brasileira é considerada um problema: entre alguns fatores, por não proporcionar ganhos de produtividade tendo em vista que o crescimento da renda do trabalho, nos últimos anos, não foi acompanhado pelo crescimento da produtividade.

De acordo com as pesquisas da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2016), um dos grandes fatores da rotatividade entre jovens de 16 e 24 anos se encontra no fato de não pretenderem ficar no mesmo trabalho, por mais de cinco anos, e apresentarem vontade de estudar e, desta forma, buscarem experiência em outras empresas e áreas de trabalho. Apenas 14% dos jovens têm interesse em permanecer no trabalho atual por mais de quinze anos, sendo que 51% deles pretendem ficar até dois anos apenas.

A elevada rotatividade da mão de obra é um dos indicadores mais preocupantes do mercado de trabalho. Para os empregadores, representa um custo de seleção e de treinamento que acaba sendo repassado ao preço final, atingindo todos os consumidores; para os trabalhadores, representa a incerteza de encontrar um novo emprego num curto espaço de tempo e o risco de ter que aceitar menores salários e benefícios, além de ter impactos no cálculo da aposentadoria. Para o Estado, as despesas com seguro-desemprego tendem a aumentar com a alta rotatividade, ocasionando descapitalização do FGTS [DIEESE] (2017).

O cenário sobre a inserção produtiva dos jovens revela dados importantes para a compreensão do desenvolvimento econômico do país, mas não há uma única explicação sobre a existência deste fenômeno. Entre os estudos realizados para tentar compreendê-lo, serão destacados os que revelam as expectativas de futuro de estudantes do ensino médio em relação à inserção produtiva.

2.2 As expectativas de futuro de jovens da rede pública, à luz da psicologia sócio-histórica

Macedo et al. (2012) pesquisaram dezesseis jovens em escolas públicas, com escolaridade, variando entre 8ª série do ensino fundamental ao superior incompleto, predominando o 2º ano do ensino médio, na cidade de João Pessoa (PB). Eles pertenciam à faixa etária de 14 a 18 anos, de ambos os sexos. Os resultados obtidos revelaram existir, nos jovens pesquisados, uma expectativa de trabalho condicionada à necessidade financeira desses jovens. A expectativa é representada não só pela garantia de sobrevivência, mas também como meio de, no futuro, conseguirem melhores oportunidades de vida, tais como ascensão socioeconômica. Apesar de caracterizarem como difícil a realização de determinadas aspirações de sucesso profissional e financeiro, estes jovens defenderam a ideia de que as aspirações poderão concretizar-se, desde que eles ofereçam a sua contrapartida de investimento.

Ao analisarem os dados obtidos, os autores revelaram que os jovens pesquisados não conseguiram definir os seus desejos, objetivos e ações em busca do futuro profissional com base em suas subjetividades, mas mostraram a reprodução dos interesses de uma sociedade que prioriza indivíduos adaptados e adestrados a uma lógica do capital instituído pela sociedade em que vivem, em que prevalece a ideia de que é o indivíduo o responsável por seu sucesso ou insucesso (FRIGOTTO, 2008).

Em consonância ao estudo apresentado acima, Veriguine et al. (2014) realizaram uma pesquisa com quinze jovens, com idades entre 18 e 24 anos, pertencentes ao Programa Primeiro Emprego de uma empresa de economia mista, do Estado de Santa Catarina. Entre outros objetivos, buscaram captar as expectativas futuras de trabalho desses jovens que tinham renda *per capita* familiar de até meio salário mínimo, não tinham nenhuma experiência de trabalho formal, tinham completado ou deveriam estar cursando o ensino médio (todos em escola pública).

Ao completarem a frase “no meu futuro, eu quero...”, estes jovens expressaram a busca imediata de emprego e renda, evitando um futuro de fome, de violências e mortes. A busca de relações de apoio também se mostrou presente. Em meio a este imediatismo, encontram a incerteza dos contratos temporários e alienantes, os mesmos trabalhos pesados que os pais desenvolvem e a falta de dinheiro. Os resultados obtidos desta pesquisa levaram os autores a um entendimento de que as expectativas de futuro dos jovens pesquisados foram fortemente influenciadas pelas condições socioeconômicas.

Os trabalhos anteriormente apresentados partem do pressuposto de que a expectativa de futuro, como categoria de análise, só encontra sentido se inserida na dinâmica histórica, política e cultural de cada sociedade (BOCK; LIEBESNY, 2007). Neste sentido, a compreensão interna de um jovem acontece a partir do entendimento do mundo externo onde ele está inserido, pois são dois aspectos de um mesmo movimento, de um

processo do qual o sujeito atua, constrói e/ou modifica o mundo.

A abordagem da Psicologia Sócio-Histórica é de natureza crítica e será utilizada nas análises de dados desta pesquisa (BOCK, 2007). A partir desta perspectiva, cada jovem pesquisado foi concebido como alguém “capaz de ampliar a consciência que tem sobre a realidade que o cerca, instrumentando-a para agir [...]” (AGUIAR et al., 2007, p. 172) e a construção do projeto de vida é o meio pelo qual esta ação consciente acontece.

2.3 A construção do projeto de vida profissional: o que a psicologia sócio-histórica tem a dizer

O termo projeto surgiu em meados do século XX e tem por significado intenção, objetivo, planejamento, programa, buscando corresponder às preocupações e às expectativas do tempo técnico, o tempo do trabalho; o projeto se apresenta como instrumento para reorganizar o passado e antecipar racionalmente o futuro (DIB; CASTRO, 2010).

“A construção de um projeto de vida está intimamente ligada às condições de possibilidade de uma pessoa, ao futuro, àquilo que é desconhecido e sem certezas” (D’AVILA et al., 2010, p. 3). Sarriera et al. (2001) ressaltam que esta construção está alicerçada à questão da identidade humana, uma vez que esta engloba as condições de possibilidade de uma pessoa, isto é, àquilo que deseja ser. Ter um projeto para a vida (pessoal, profissional) trata-se de um princípio organizador ou edificador de uma biografia (BERGER; LUCKMANN, 1977). Neste sentido, torna-se algo fundamental para o processo de autoconstrução.

O projeto é a antecipação no futuro dessa trajetória e biografia, na medida em que busca, através (sic) do estabelecimento de objetivos e fins, a organização dos meios através (sic) dos quais esses poderão ser atingidos. [...] O projeto e a memória associam-se e articulam-se ao dar significados à vida e às ações dos indivíduos, em outros termos, à própria identidade (VELHO, 1994, p. 101).

Neste trabalho, entende-se por identidade “[...] o processo de construção e representação de si, a partir do contexto social e da historicidade. É compreendida como relacional e em constante transformação [...] a identidade é metamorfose” (CIAMPA, 1998, p. 128). Desta forma, trata-se de um conceito que remete ao eterno movimento de se refazer, a partir das relações sociais estabelecidas, que possibilitam mudanças e atualizações do ser. Conforme Ciampa (1998), a identidade faculta condições, ao homem, de negar e superar situações contrárias a seu desenvolvimento e de tornar-se outro, ao alcançar uma condição de desenvolvimento diferente da atual e, sob esta perspectiva, a identidade é compreendida como transformação e multiplicidade, de um lado, e como unicidade e permanência, de outro.

Na sociedade capitalista ocidental, a construção da identidade, do que se quer ser na vida profissional não é algo simples, especialmente para jovens na faixa etária de 16

a 20 anos, pois é uma fase caracterizada por muitas dúvidas e crises, mas é possível que eles superem melhor este momento ao se apropriarem de suas escolhas, tornando-se mais capazes de interferir no mundo social (AGUIAR et al., 2007). Para estes autores, desenvolver uma prática não pode ser somente um conjunto de estratégias e atividades desenvolvidas pelos jovens, significa criar uma intervenção, a partir de informações e de reflexões sobre diversos aspectos, que lhes possibilitem compreender a si mesmos como sujeitos singulares, capazes de tomar decisões e elaborar projetos de vida profissionais no contexto histórico e social em que vivem.

Como ressalta Sartre (1987), a elaboração de um projeto de vida está associada ao movimento do sujeito no mundo, em direção àquilo que pretende e que, ao mesmo tempo, é desconhecido; trata-se do empenho em buscar ser diante do que ainda não se é, trata-se de uma direção ao que ainda não existe, ao desejo de ser do sujeito. Esta palavra desejo, nesta perspectiva, é fundamental porque, segundo Sartre (1987), gera a escolha do que se pretende ser e do que se deseja realizar no mundo e isto leva o sujeito a escolher estratégias e meios para a realização do seu desejo de ser no mundo. Maheirie (1994) afirma que o ato de escolha de um sujeito pode se sobrepor às condições e aos limites impostos pelo meio, ao desenvolver um projeto de vida que implica em desenvolver um empoderamento, ao tornar-se um agente ativo para a construção de si no mundo.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo da pesquisa

Para responder ao problema e aos objetivos propostos, neste trabalho, foi realizada uma pesquisa aplicada do tipo exploratória e intervencionista. A pesquisa intervencionista, uma vertente da pesquisa-ação, tem por objetivo juntar a teoria com a prática, de modo a gerar conhecimento útil para as pessoas melhorarem as suas vidas no cotidiano (OYADOMARI et al. 2014). Nesta abordagem, o pesquisador atua como um agente interventor no processo, assim, ele deixa de somente analisar os dados para chegar a conclusões e passa a agir sobre o objeto de estudo.

Susman e Evered (1978) expõem cinco etapas para a realização de uma pesquisa-ação em torno do problema de pesquisa: diagnóstico, planejamento da ação, execução da ação, avaliação e especificação do aprendizado. O processo cíclico da pesquisa-ação gira em torno de um problema a ser resolvido, ou seja, um sistema social no qual os sujeitos enfrentam um problema a ser resolvido pela pesquisa-ação. O grau de intervenção realizado neste trabalho foi considerado modesto, uma vez que não houve a expectativa de gerar grandes alterações no contexto dos pesquisados. O grau de efetividade foi estabelecido a partir da comparação dos resultados das análises dos dados obtidos *ex-ante* e *ex-post*, isto é, antes e depois da intervenção (OYADOMARI et al., 2014).

A análise dos dados obtidos foi realizada a partir de um procedimento metodológico sob o ponto de vista da Psicologia Sócio-Histórica, o que implicou em desenvolver e apreender os sentidos que constituem o conteúdo dos discursos dos sujeitos informantes por meio de núcleos de significação (AGUIAR; OZELLA, 2006). Este procedimento consiste em analisar as relações, as qualidades, as contradições, isto é, as mediações sociais e históricas que configuram como unidades dialéticas da fala e do pensamento. Possibilita, ainda, ao pesquisador, apreender esse processo para além do empírico, para além das palavras (significados) para sua dimensão concreta (sentidos) (AGUIAR; SOARES; MACHADO, 2015).

Aguiar et al. (2015) descrevem o procedimento de análise baseada em núcleos de significações, sendo composto por três etapas: levantamento de pré-indicadores, sistematização de indicadores e sistematização dos núcleos de significação. O levantamento de pré-indicadores consiste na identificação de palavras que já revelam indícios da forma de pensar, sentir e agir do sujeito que, como ser mediado pela história, como se apropria das características de sua cultura e as converte em funções psicológicas; a etapa seguinte consiste na sistematização dos indicadores, cuja análise consiste não apenas em apresentar os significados das palavras, mas também neles penetrar, abstraído a complexidade das relações contraditórias e históricas que o constituem. E a última etapa consiste no processo da síntese, em que o pesquisador visa a superar o discurso aparente, descolado da realidade social e histórica e busca os sentidos que histórica e dialeticamente articulam a fala e o pensamento do sujeito. É esse processo que culmina na proposta metodológica: a construção dos núcleos de significação.

O processo de análise baseado na construção dos núcleos de significação, apresentados neste trabalho, foi adotado no momento de diagnóstico (*ex-ante*) e no momento de obtenção dos resultados (*ex post*) (OYADOMARI et al., 2014). As informações verbais das falas dos participantes são transcritas na sequência das orações, dentro do contexto. Foi estabelecida uma nomenclatura para cada sujeito pesquisado com o seguinte padrão: a primeira letra designa se o pesquisado é um jovem ou o coordenador (J para jovem e C para coordenador), a segunda letra refere-se ao sexo do pesquisado e a terceira, a inicial do nome, seguido da idade.

3.2 O contexto de pesquisa

A pesquisa deste trabalho foi desenvolvida em duas escolas estaduais que funcionam apenas com ensino médio. Por questões de confidencialidade, as escolas receberam o nome fictício de escola Alpha e escola Beta. A escola Alpha já foi considerada uma das melhores de São Paulo, pois ‘colocava’ muitos alunos em universidades públicas. Porém, desde 2009, o perfil do aluno começou a mudar: antes atendia alunos do bairro da Vila Sônia, zona oeste de São Paulo e, com o passar do tempo, os pais destes jovens os transferiram para escolas particulares e a escola começou a atender às comunidades

de Paraisópolis, Jardim Colombo, Jaqueline e Real Parque. A escola Beta atende jovens residentes na região de Parelheiros, zona sul de São Paulo, uma região caracterizada pela pobreza e pelo alto índice de violência.

O índice de evasão escolar preocupa os professores de ambas as escolas. De 2016 para 2017, na escola Alpha, a quantidade de alunos caiu de 1420 para 1350 alunos. E, com isso, também foi reduzido o número de funcionários. Para um dos coordenadores desta escola, isso se deu pelo fato de pouco investimento do governo em políticas públicas. Além da questão da evasão escolar, ambas escolas pesquisadas enfrentam problemas relacionados à falta de educação dos alunos para com a escola e professores, de tal forma que o foco da escola seja desviado da preparação para o vestibular e volte-se a ensinamentos básicos de educação e de convívio social, problemas relacionados às drogas e à homossexualidade.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Foram pesquisados cinquenta e um jovens, trinta e cinco da escola Alpha e dezesseis da escola Beta, sendo vinte e nove mulheres e vinte e dois homens na faixa etária entre 16 e 21 anos. Dos pesquisados, apenas 16% tiveram alguma experiência profissional. Cerca de 89% dos pais possuíam nível de escolaridade baixa, com profissões voltadas para serviços domésticos como: pedreiro, cabeleireiro, empregado doméstico, vigia etc. Estes dados foram obtidos por meio de uma ficha cadastral entregue no primeiro encontro com os pesquisados.

3.4 Planejamento de ações

O planejamento das ações desta pesquisa contemplou oito oficinas com os seguintes temas: (1) o desejo profissional; (2) o desejo profissional na relação com o outro; (3) os objetivos profissionais; (4) a dimensão de tempo para a realização de um desejo; (5) a oportunidade para realizar um desejo; (6) os planos de ações para a realização do desejo profissional; (7) a construção do projeto profissional, e (8) o sentido do projeto profissional para si. Estes procedimentos, passo a passo, compuseram um protocolo para este trabalho e será utilizado em pesquisas posteriores. Por limitação do espaço editorial, não será possível descrever as ações detalhadas desenvolvidas em cada oficina.

Os temas das oficinas (1) e (2) foram planejados com a finalidade de realizar o diagnóstico da pesquisa. Nas oficinas (3), (4), (5), (6) e (7) foram realizadas intervenções com a finalidade de ensinar e construir com os jovens pesquisados um projeto profissional. A oficina (8) foi planejada com a intenção de descobrir em que sentido Sócio-Histórico a construção de um projeto profissional ampliou a consciência dos jovens pesquisados para desenvolverem uma inserção produtiva.

3.5 O diagnóstico: a análise dos resultados *ex-ante* (antes da intervenção)

Em cada período no qual a pesquisa-ação foi desenvolvida, foi realizada inicialmente a fase do diagnóstico. Esta fase se caracterizou pela coleta de dados para delimitar o problema de pesquisa. Para isso, foi enviada à Direção da Escola Alpha e da Beta uma proposta de trabalho de pesquisa voltada para um grupo de jovens na faixa etária de 16 a 21 anos. Foram apresentados o projeto, o cronograma e o esboço dos temas a serem trabalhados.

Ao aceitar participar deste trabalho de pesquisa, a Escola Alpha decidiu realizar um convite aberto aos alunos do 2º ano do ensino médio. Dezesesseis jovens aderiram espontaneamente aos trabalhos desenvolvidos no projeto. Na escola Beta, no ano de 2017, participaram espontaneamente do projeto vinte e quatro jovens e, atendendo ao pedido da direção e da coordenação desta escola, este trabalho foi novamente reproduzido no ano de 2018 com mais dezesseis jovens. O índice de evasão destes jovens, neste trabalho, foi de 10%.

No primeiro encontro com os jovens, foram apresentados o projeto, o cronograma e o objetivo geral. Foi perguntado – a cada um – o motivo de sua inscrição no projeto e, na oportunidade, foi entregue um questionário que solicitava os dados cadastrais (nome, endereço, naturalidade, filiação, idade, profissão dos pais). As falas obtidas resultaram em dados relevantes para a fase de diagnóstico da pesquisa-ação que geraram dois núcleos de significação: (a) presença de um desejo profissional, e (b) a ausência de um projeto profissional. Essa primeira parte do trabalho gerou dados para analisar um dos objetivos específicos propostos na pesquisa.

3.5.1 *Sobre o Desejo Profissional*

Diante do objetivo de descobrir se os jovens pesquisados tinham um desejo profissional para o mundo do trabalho, foi possível observar que 86% de todos os pesquisados, em ambas as escolas, possuíam este desejo e diziam ter clareza sobre o que queriam fazer no mundo do trabalho e que se viam exercendo uma determinada profissão. Apenas 14% revelaram indecisão quanto a esta questão.

Quando perguntado sobre o que pretendiam ser com este desejo profissional, 92% disseram querer ter uma profissão de nível técnico ou superior como ser: engenheiro, médico, biólogo, psicólogo, veterinário, etc. Apenas 8% dos pesquisados revelaram desejos desvinculados de um curso superior ou técnico.

O fato de os jovens terem um desejo profissional revelou-se na pesquisa como um aspecto positivo, pois o desejo é um dos aspectos necessários para trabalhar a construção de um projeto profissional (D'AVILA et al., 2011), mas logo pareceu curioso, quando eles disseram o que pretendiam obter com o desejo profissional, expresso por um dos participantes das Escolas Alpha e Beta:

'Espero realizar alguns sonhos, como ter um futuro estável financeiramente'; 'Ter um futuro melhor'; 'Espero sustentar minha família e desejo expandir o meu trabalho para o mundo' ; 'Quero fazer Educação Física porque eu vejo alguém da minha rua fazendo academia, aí eu vejo que dá muito dinheiro. Aí eu quero abrir uma também... quero uma casa, carro, moto e minha breja em dinheiro'; 'O que eu espero conseguir? ...dinheiro'; 'Dinheiro. Isso que é capitalista mano. Mais dinheiro'; 'Espero ter um consultório e trabalhar por conta'.

A organização dos dados obtidos das falas dos jovens pesquisados resultou em pré- indicadores que sinalizaram a existência de desejos profissionais voltados para a busca de dinheiro, bens materiais e um futuro melhor, sem qualquer vinculação com expectativas pessoais e sem concebê-los como consequência de processo de construção de trabalho. Eles revelam sujeitos desprovidos da construção de si mesmo. Esses dados convergiram aos resultados obtidos nos estudos de Macedo et al.(2012). Estes pesquisadores ressaltaram que há entre os jovens uma expectativa de trabalho condicionada à necessidade financeira, tais como ascensão socioeconômica e que tais desejos não expressam subjetividades, mas uma ideologia.

Nas palavras de Frigotto (2008) a ideologia de ascensão socioeconômica reproduz os interesses de uma sociedade que prioriza indivíduos adaptados e adestrados a uma lógica do capital instituído, tais como: busca pelo dinheiro, sucesso e fama como um fim e não como resultado de ação executada. Este é um fato relevante, pois a ideologia é uma representação ilusória que se faz do real (BOCK, 2007). A subjetividade, por sua vez, refere-se à afirmação do ser humano como sujeito que se dá pelo processo de apropriação do significado social e da atribuição de sentidos pessoais (GONÇALVES, 2007).

Apenas um jovem, entre todos os pesquisados da Escola Alpha e Beta, manifestou um sentido mais pessoal – diante do seu desejo profissional – ao desenhar. O seu desenho apareceu de forma diferenciada e muito elaborada. Ao receber elogios sobre o que havia realizado, disse que gostava de desenhar desde pequeno, mas que havia perdido o gosto pelo desenho quando a sua mãe lhe disse que fazer desenho era algo que não iria lhe dar dinheiro:

Eu sempre gostei de desenhar e queria trabalhar com isso, mas a minha mãe falou assim: você vai ganhar a vida desenhando, como assim? ... Não, você tem que tentar outra coisa, algo mais, algo mais ... financeiro, algo mais pra ganhar dinheiro. E eu falei, não, mas eu quero ganhar a vida com isso. Mas ela disse que isso é uma área menos respeitada mesmo atualmente... eu tinha de 8 a 10 anos, eu tinha feito a minha primeira... o meu primeiro desenho de rosto né? E eu tinha conseguido acertar o tom da pele sabe? Certo, meu primeiro desenho, 8 anos... eu fiquei uma semana preparando... chegou no outro dia tipo, quando eu finalizei,... eu tinha 8 anos, ela chega e eu pergunto pra ela: cadê meu desenho? Ela disse: 'Ai, aí eu rasguei'. Isso partiu o coração, meu primeiro desenho! (nessa hora o jovem baixou a cabeça e chorou). Com isso, ela foi só dizendo: 'Você tem que mudar, tem que mudar...' e 'você não vai ganhar a vida com isso', aí eu fui desistindo....

Somente duas jovens das Escolas Alpha e Beta associaram o desejo profissional aos sonhos pessoais: “O meu possível sonho de ser uma contadora reconhecida; “A realização de um sonho, e um bom desenvolvimento profissional fazendo aquilo que eu gosto”.

3.5.2 A Ausência de um Projeto Profissional

O núcleo de significação sobre a ausência de um projeto profissional foi obtido quando perguntado aos jovens quais eram os motivos pelos quais eles estavam participando dos encontros oferecidos pelo projeto de pesquisa que estava sendo realizado em suas escolas. Embora todos tivessem mostrado interesse em participar do projeto, eles, da Escola Alpha e Beta, não revelaram nenhuma fala que justificasse um interesse pessoal por este trabalho. Isso foi evidente em falas, tais como:

‘Pretendo usar o certificado do projeto no currículo. Por isso fiquei interessado, já que não faço nada em casa, preferi vir’ ; ‘Interesse pelo curso oferecido pela universidade, não faz nada de tarde’ ; ‘Não tenho nada para fazer em casa e sinto tédio por não ter nada para fazer’ ; ‘Não estava fazendo nada em casa, então...’; ‘Estou aqui para aprender algo, o quê? Não sei...’; ‘ Não estava fazendo nada a tarde, não sabe o que quer fazer da vida e espera que ajude’; ‘Não faço nada a tarde, apenas cuido do meu irmão de dois anos. Me acho perdido, acho que falta oportunidade, eu sempre tento fazer outros cursos’.

As falas dos jovens geraram pré-indicadores de significações em que se sobressaíram os sentimentos de tédio e de vazio. Foi possível perceber uma predisposição destes jovens em participar do projeto, mas os motivos que eles apresentaram para isso tinham mais a ver com a busca de algo que pudesse preencher o vazio no qual viviam, do que pela busca de orientação. Quase ninguém relacionou a oportunidade de participar do projeto como algo importante para si, mas relacionaram-na a um passatempo.

Não houve nenhuma pergunta e não foi expressa nenhuma curiosidade sobre a programação apresentada das atividades que seriam desenvolvidas. Este dado gerou a suposição de que estes jovens, de fato, não tinham um projeto de vida profissional, haja vista o ócio demonstrado em suas falas, quando disseram não ter o que fazer em casa. Sob o ponto de vista de Sartre (1987), a ausência de um projeto de vida se reflete na falta do movimento do sujeito ao que se pretende ser, no empenho dessa busca de ser diante do que ainda não se é, na falta de direção ao que ainda não existe.

Não ter um projeto de vida profissional implica para o sujeito não ter a oportunidade de construir a própria biografia, a própria identidade e de ser o condutor dos caminhos que irá traçar e seguir. Como diz Ciampa (1998, p.36), é “a partir do projeto de vida que o bicho-humano vai dando sentido à sua vida e orientando-a”. Com base nesta afirmação, é possível dizer que sem um projeto as escolhas profissionais feitas por jovens ficam sem sentido, o que pode deixar-lhes à mercê das condições do meio em que vivem.

Finalmente, o que se pôde observar, nesta primeira fase da pesquisa, foi a presença de jovens que se revelaram passivos e com falas que expressaram uma ausência de

poder sobre si mesmos, pois, como afirma Maheirie (1994), desenvolver um projeto de vida implica em desenvolver um empoderamento, em que o sujeito pode tornar-se agente ativo, para a construção de si no mundo. Na medida em que inexistia o processo de ação do sujeito no mundo para atender às suas necessidades, o projeto de vida profissional não se concretiza e o sujeito não se constrói.

3.6 A execução da ação

A fase de execução do projeto se deu a partir do ato de selecionar uma direção para a ação na pesquisa, como bem sugere Susman e Evered (1978). Tendo em vista a presença de desejo profissional em quase todos os pesquisados, as ações desenvolvidas foram direcionadas para ensinar e estimular estes jovens a construir um projeto profissional. Estas contemplaram a execução de oficinas, desenhos, jogos, dinâmicas e discussões que os mobilizaram no que diz respeito não só aos seus desejos profissionais, bem como no estabelecimento de objetivos, metas e planos de ações para a inserção produtiva no trabalho. Por questão de redução do espaço editorial, apenas duas dessas oficinas serão apresentadas. Todos os procedimentos compõem um protocolo construído neste estudo que será posteriormente publicado.

As coletas de dados foram obtidas a partir de um roteiro semiestruturado e do registro das atuações destes jovens nas oficinas. As falas e as ações dos jovens foram gravadas e filmadas com as autorizações dos pais dos envolvidos que eram menores e da instituição educacional. Estas foram posteriormente transcritas. Os dados obtidos nesta fase do projeto foram de fundamental importância para definir a execução das ações e as intervenções no projeto.

3.7 A intervenção

A ação intervencionista, nesta pesquisa, teve como finalidade ensinar e gerar uma consciência nos jovens sobre a importância de estabelecer objetivos/meta, planos de ações e estratégicas para a realização de desejos profissionais que visem à inserção produtiva no trabalho. Isto foi possível por meio de uma dinâmica intitulada “Abrindo a Caixa”.

Para esta dinâmica, foi desenhada no chão uma trilha de cinco casas, simulando um jogo de tabuleiro em que os jovens, como peões, precisavam responder a perguntas bem objetivas acerca do que deveriam fazer para realizarem os seus desejos profissionais, como, por exemplo: ingressar em uma universidade. As perguntas formuladas exigiam do jovem o conhecimento objetivo sobre quando seria realizada a prova do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), qual pontuação ele deveria ter para passar neste exame ou em um vestibular, quais as disciplinas a que deveriam dedicar-se, como seria possível obter bolsa de estudo, etc. A cada resposta correta, o jovem andava uma casa, se errasse permaneceria parado na trilha, que representava a sua vida. Ao fim da trilha, havia uma caixa, que seria o prêmio a receber. Nenhum jovem chegou ao fim do tabuleiro, pois

ninguém conseguiu dar respostas claras e objetivas às perguntas feitas, mas, ao final do jogo, todos foram convidados, um a um, a abrir a caixa.

A caixa – que estava ao fim da trilha – continha um espelho com uma pergunta “esta pessoa que você vê na imagem está preparada para a realização do seu desejo profissional? Observou-se que havia uma expectativa nos participantes de saber o que havia na caixa, então houve uma concessão pelo tutor do grupo e que cada um fosse até à caixa, abrisse-a e escrevesse uma palavra para descrever o que havia sentido. As respostas obtidas geraram pré-indicadores relacionados aos seguintes sentimentos: surpresa, preocupação, angústia e medo. Após este momento, foi solicitado que cada um falasse como havia sido a experiência. Muitos da Escola Alpha e Beta demonstraram medo, preocupação, mas também, reflexão sobre o que eles estavam deixando de fazer para realizarem os seus desejos profissionais:

‘Eu... eu posso falar o que eu coloquei ali? Eu coloquei medo mas eu queria colocar aflição, foi o que eu senti, eu tenho muita insegurança de mim’; ‘Eu me sentia preparado totalmente. Mais depois disso eu me senti que tipo... Falta muito, eu sei que falta muito pra chegar aonde eu quero chegar...’; ‘Foi boa, me fez pensar muito no que eu preciso, no que eu quero... a, me fez pensar demais. Me fez pensar em coisas que eu não... nunca tinha passado pela minha cabeça’; ‘Eu acho que a aula de hoje me fez pensar no meu despreparo’; ‘Me deixou... me deixou um tanto quanto chateado né?’; ‘Então pelo fato de ficar chateada... fiquei chateada por saber o quanto ainda falta pra eu chegar lá nos meus objetivos’; ‘Eu percebi que eu não sei nada’; ‘Então, toda sexta quando eu venho para cá eu imagino que eu vou sair refletindo em alguma coisa que tá acontecendo. Toda vez que você fala de olhar para dentro de si, quando eu olho pra dentro de mim eu não via essas coisas sabe?’.

Este momento de intervenção gerou nos jovens tristeza, frustração, mas também senso de realidade e esperança. Eles viveram emoções diferentes que despertaram a consciência que tiveram do despreparo para lidar com os seus desejos profissionais. A contradição se fez presente em meio ao conflito vivenciado, pois estes perceberam que entre o desejo e a realidade há um espaço a ser construído. Neste momento, foi mostrada a importância de construir um projeto profissional por meio de objetivos/metras, planos de ações e estratégias diante do que se deseja ser.

3.8 Análise dos resultados *ex-post* (após a intervenção)

A etapa de avaliação em uma pesquisa-ação se caracteriza pelo estudo das consequências das ações desenvolvidas (SUSMAN; EVERED, 1978). Para esta etapa, foi realizada uma dinâmica de grupo com posterior discussão. Os dados obtidos dessas ações geraram análises em torno de um núcleo de significações: a consciência do despreparo. Estas análises permitiram atender ao segundo objetivo específico proposto neste trabalho, na medida em que foi possível despertar a consciência da necessidade de ter objetivos, metas e planos de ações para fazer valer o desejo profissional.

3.8.1 A Consciência do Despreparo

Pode-se dizer que a noção de construção da realidade adquirida na oficina “Abrindo a Caixa” e nas demais, pertinentes ao projeto, permitiu ampliar a consciência dos jovens pesquisados para a realização de uma inserção produtiva, na medida em que eles perceberam que um desejo profissional se não for seguido de objetivos, metas e ações planejadas diante do caminho a ser percorrido, ele se torna como “uma bola de sabão” que se move com o vento, se distancia e explode com o menor toque, afinal, como dizem D’Avila et al.(2011), é o projeto profissional que viabiliza desejos.

O confronto dos dados obtidos nesta pesquisa com os dados da pesquisa de Macedo et al. (2012) revelou as complementaridades entre os desejos profissionais e as ações desenvolvidas pelos jovens pesquisados para a realização da inserção produtiva. Ora, se um jovem deseja uma profissão que lhe permita uma condição de vida melhor, mas não a materializa, não concretiza esse desejo mediante a construção da realidade, então o processo não se completa e a ilusão para este indivíduo far-se-á presente.

As falas apresentadas pelos jovens, sob o ponto de vista Sócio-Histórico, refletem um contexto onde estes vivem, seja na escola, na família ou dentro da comunidade que não lhes oferecem intervenções que lhes possibilitem construir um projeto profissional para que possam refletir e ter orientações acerca do que devem fazer diante daquilo que eles pretendem ser, ou ainda, que possa atribuir-lhes um sentido para a inserção produtiva. Vale ressaltar que um desejo profissional que não seja viabilizado por um projeto é um desejo sem sentido, pois, como observa Aguiar e Ozella (2003), o sentido atribuído à vida profissional só se completa quando o sujeito significar algo do mundo social como possível de satisfazer suas necessidades.

3.9 O aprendizado

Esta última etapa da pesquisa-ação realizada propiciou, à pesquisa, descobertas gerais sobre o que as ações intervencionistas desenvolvidas geraram para os jovens pesquisados. Foram consideradas, como descobertas, o que foi dito pelos jovens como sendo algo novo para as suas vidas e que ajudaram a pensar em si e na construção do mundo onde vivem. Com base nas falas expressas, foi possível elaborar um núcleo de significação para especificar o aprendizado obtido: a ressignificação.

3.9.1 A Ressignificação

Alguns jovens apontaram o sentimento de tristeza e de frustração sentidos na oficina (Abrindo a Caixa) diante da necessidade de construção de objetivos/metast, ações e estratégias para a realização dos desejos profissionais como estímulo, como motivação, para perceber os seus próprios limites e começar a pensar no que lhes seriam necessários para realizarem os seus desejos profissionais. As falas expressas geraram os seguintes

pré-indicadores: construir, pensar, reflexão e choque de realidade:

'O alicerce da casa, tipo o alicerce que eu to construindo do meu desejo já ta formado sabe? Falta só levantar as paredes e etc. mais aí isso... construir o alicerce dá trabalho, depois as paredes, o reboco, né? O acabamento...e ainda depois que a gente constrói, vem a chuva, né? E ainda vem derrubar o meu telhado, mas tomara que a minha casa seja de laje'; 'Me fez pensar em coisas que eu não... nunca tinha passado pela minha cabeça. ... me identificar. E o que eu vou precisar fazer'; 'Eu, é, eu percebi que eu tenho que me dedicar mais porque eu quero deixar de fazer coisas fúteis assim, não pensar na vida que eu tenho que fazer e é isso professora'; 'Então, é, toda sexta quando eu venho para cá eu imagino que eu vou sair refletindo em alguma coisa ué tá acontecendo. Toda vez que você fala de olhar para dentro de si, quando eu olho pra dentro de mim eu não via essas coisas sabe?'; 'Eu sou boa aqui na escola, mas na faculdade pra poder chegar lá... eu não tô boa pra isso ainda'; 'Ajudou a proporcionar mais uma autorreflexão sobre as minhas falhas'.

Aguiar et al. (2007) descrevem as experiências ligadas à reflexão, ao pensar na própria vida, o lidar com a realidade, como momentos de resignificação para o sujeito. Sob a perspectiva desses autores, esses momentos geram, às experiências vividas, novas descobertas de vida, novos processos de orientação para a existência de novos caminhos a serem trilhados. Sob a visão desses autores, as autoras deste trabalho compreendem que o aprendizado obtido pelos jovens pesquisados, a partir das intervenções que elas realizaram, esteve relacionado a esta nova possibilidade de compreender o momento da escolha profissional, não só refletindo sobre estes, mas organizando-o e justificando-o para uma nova significação de si e do mundo.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo geral descobrir em que sentido Sócio-Histórico a construção de um projeto profissional pôde ampliar a consciência de jovens estudantes do ensino médio da rede pública à busca da inserção produtiva. Este objetivo foi alcançado a partir das ações intervencionistas realizadas. No que tange aos dados obtidos, foi possível descobrir que os desejos profissionais da maioria dos jovens pesquisados estavam voltados à necessidade financeira e à ascensão socioeconômica, mas totalmente desvinculados de um projeto profissional, isto é, de objetivos, metas e planos de ações para a realização de uma inserção produtiva diante da realidade em que vivem. Estes desejos se mostraram sem sentido e ilusórios.

A intervenção gerou para estes jovens um aprendizado que lhes permitiu descobrir a falta de preparo para obter a ascensão socioeconômica desejada; com isso, ampliaram a consciência sobre si para resignificar a própria história, respondendo, assim, ao problema de pesquisa proposto.

A limitação editorial impossibilitou o detalhamento de seis das oito oficinas desenvolvidas nos encontros deste estudo, devido à extensão de temas oriundos do

projeto. Estes demandam discussões e reflexões amplas sob a perspectiva Sócio-Histórica, sentidas a partir da experiência e registro de cada encontro. Além desta restrição, cabe ressaltar o número reduzido de jovens pesquisados em escolas da região de São Paulo.

Sugerem-se que outras produções para estudos, análises e discussões deverão privilegiar, entre outros temas, prioridades e a busca de oportunidades no contexto Sócio-Histórico de jovens estudantes da rede pública, a fim de serem desvendados com mais especificidades outros aspectos que possam impactar na inserção produtiva destes indivíduos no mundo do trabalho.

Os dados revelados podem contribuir na medida que destacam a importância de despertar e ampliar a consciência dos jovens para a construção do projeto profissional, seja no desenvolvimento do Programa Primeiro Emprego (PROJOVEM), seja no ambiente empresarial em meio à inserção produtiva no trabalho. Acredita-se que este estímulo dado aos jovens possa, inclusive, diminuir a alta rotatividade tão presente no contexto organizacional brasileiro.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, W. M. J.; OZELLA, S. O sentido subjetivo atribuído à escolha profissional: um estudo com jovens de camadas populares. In: OZELLA, S. (Org.), **Adolescências construídas: a visão da psicologia sócio-histórica**. São Paulo: Cortez, 2003. P 253-276.

_____. Núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, 26(2), 2006.P. 222-245.

_____; SOARES, J. R.; MACHADO, V. C. Núcleos de significação: uma proposta histórico-dialética de apreensão das significações. **Cadernos de Pesquisa**, 45 (155), 2015. P. 56-75.

_____; BOCK, A. M. B.; OZELLA, S. A orientação profissional com adolescentes: um exemplo de prática na abordagem sócio-histórica. In: Bock, A. M. B., Gonçalves, M. da G. M.; Furtado, O. (orgs.). **Psicologia Sócio Histórica: uma perspectiva crítica em psicologia** - 3. Ed. - São Paulo: Cortez, 2007.

ANDRADE, G. O. **Programa nacional de estímulo ao primeiro emprego de jovens**, p-5.2005. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5178/1/bmt_n.26_programac.pdf. Acesso 04/04/2019.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. A. **Construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 28. Rio de Janeiro: Petrópolis. Vozes, 1977.

BOCK, A. M. B. A. Psicologia Sócio-Histórica: uma perspectiva crítica em psicologia. In: BOCK, A. M. B. A.; GONÇALVES, M. DA G. M., FURTADO, O. (orgs.). **Psicologia sócio-histórica: uma perspectiva crítica em psicologia** - 3. ed. - São Paulo: Cortez, 2007.

_____; LIEBESNY, B. Quem eu quero ser quando crescer: um estudo sobre o projeto de vida de jovens em São Paulo. In S. Ozella (Org.), **Adolescências construídas: a visão da psicologia sócio-histórica**. São Paulo: Cortez, 2003. P. 203-222.

BORBA, P. L. DE O.; LOPES, R. E.; MALFITANO, A. P. S. Trajetórias escolares de adolescentes em conflito com a lei: subsídios para repensar políticas educacionais. **Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, 23(89), 2015. P. 937-963.

CIAMPA, A. C. Identidade humana como metamorfose: a questão da família e do trabalho e a crise de sentido no mundo moderno. **Interações [online]**. São Paulo, v(6), 1998.P. 87-101.

Confederação Nacional da Indústria. **Retratos da Sociedade Brasileira: Rotatividade no Mercado de Trabalho**, 2016 Disponível em file:///J:/TCC%202/Pesquisas/retratosdasociedadebrasileira_30_rotatividade.pdf . Acesso em

D'AVILA, G. T.; KRAWULSKI, E.; VERIGUINE, N. R.; SOARES, D. H. P. Acesso ao ensino superior e o projeto de “ser alguém” para vestibulandos de um cursinho popular. **Revista Psicologia e Sociedade [online]**. Florianópolis, 23(2), 2011. P. 350- 358.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos. **Terceirização e precarização das condições de trabalho Condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratante**. 2017. Disponível em <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec172Terceirizacao.pdf>. Acesso em ...

DIB, S. K.; CASTRO, L. R. O trabalho é projeto de vida para os jovens? **Cadernos de psicologia social e do trabalho**. Rio de Janeiro, 13(1), 2010. P.1-15.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo.,2015. Disponível em: https://www3.ethos.org.br/wpcontent/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf. Acesso em...

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Conjuntura e Análise nº 62, Abril 2017. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/170505_bmt_62.pdf. Acesso em 20/04/2019.

FRIGOTTO, G. Educação profissional e capitalismo dependente: o enigma da falta e sobra de profissionais qualificados. **Trabalho Educação e Saúde**, 3(5), 2008. P. 521-536..

GONÇALVES, M. DA G. M. A psicologia como ciência do sujeito e da subjetividade: a historicidade como noção básica. In: Bock, A. M. B., Gonçalves, M. da G. M.; Furtado, O. (orgs.). **Psicologia sócio-histórica: uma perspectiva crítica em psicologia** - 3. ed. - São Paulo: Cortez, 2007.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2º trimestre de 2016**. Rio de Janeiro. Disponível em http://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/pnadc_201602_trimestre_caderno.pdf. Acesso em...

MACEDO, O. J. V.; ALBERTO, M. F. P.; ARAÚJO, A. J. S. Formação profissional e futuro: expectativas dos adolescentes aprendizes. **Estudos de Psicologia [online]**. São Paulo: Campinas, 29(1), 2012. P. 779-787.

MAHEIRIE, K. **Agenor no mundo: um estudo psicossocial da identidade**. Florianópolis: Letras Contemporâneas. 1994.

MOTA, C. V. Rotatividade no emprego chega a 38,5%, menor nível em 10 anos. **Valor Econômico**, 2017. Disponível em <https://www.pressreader.com/brazil/valor-econômico/20170403/281788513906033%C3%B4mico/20170403/281788513906033>. Acesso em

NERY, P. F. **O que é rotatividade (e por que é um problema?)**, 2015. Disponível em <http://www.brasil-economia-governo.org.br/tag/salario-e-previdencia/>. Acesso em

OYADOMARI J. C. T.; SILVA, P. L.; MENDONÇA NETO; O. R., RICCIO, E. L. Pesquisa Intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em Contabilidade Gerencial. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. São Paulo, 7(2), 2014. P. 244-265.

PERALVA, A., SPOSITO, M. P. Juventude e contemporaneidade. **Revista Brasileira de Educação: Juventude e Contemporaneidade**, 2(5), 1997. P.26.

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). Síntese de Indicadores 2017. Technical report. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/english/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2017/default.shtm>. Acesso em ...

PNE-Programa Nacional do Primeiro Emprego. 2004. In: https://www.anoreg.org.br/site/2004/12/09/imported_3422/ Acesso em: 04/04/2019.

QUADROS, W.; GIMENEZ, D. M.; ANTUNES, D. Afinal, somos um país de classe média? Mercado de trabalho, renda e transformações sociais no Brasil dos anos 2000. In: Bartelt, D. (Org.) **A “nova classe média” no Brasil como conceito e projeto político**. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Böll, 2013.

SARRIERA, J. C.; SILVA, M. A.; KABBAS, C. P.; LÓPES, V. B. Formação da identidade ocupacional em adolescentes. **Estudos de Psicologia**. Natal, 6(1), 2001. P. 27-32.

SANTOS, A. L. DOS, GIMENEZ, D.M. Inserção dos jovens no mercado de trabalho. **Estudos Avançados**, 29 (85) • Sep-Dec., 2015. P. 153-167.

Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Rotatividade e evasão dos jovens no mercado de trabalho é elevada, 2013. Disponível em <https://oglobo.globo.com> › Economia. Acesso em....

SARTRE, J. P. **O existencialismo é um humanismo. A imaginação**: Questão de método. Seleção de textos de José Américo Motta Pessanha. Tradução de Rita Correia Guedes, Luiz Roberto Salinas Forte, Bento Prado Júnior. 3. Ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

SUSMAN, G. I.; EVERED, R. D. An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. **Administrative Science Quarterly**. 23(4), 1978. P. 582-603.

VELHO, G. **Projeto e metamorfose**: antropologia das sociedades complexas. Rio de Janeiro. Ed. Zahar, 1994.

VERIGUINE, N. R.; BASSO, C.; SOARES, D. H. P. Juventude e Perspectivas de Futuro: A Orientação Profissional no Programa Primeiro Emprego. **Psicologia**: ciência e profissão [online]. Brasília, 34(4), 2014. P. 1032-1044.

CAPÍTULO 13

MULHERES NEGRAS EMPREENDEDORAS: CONTRAPONTO A DIVISÃO SEXUAL E RACIAL DO TRABALHO

Data de aceite: 01/09/2021

Data de submissão: 17/06/2021

Sérgio Ricardo Gaspar

Centro Universitário FEI/SP

São Paulo - SP

<http://lattes.cnpq.br/9699399539953064>

RESUMO: O debate sobre o empreendedorismo negro apresentado neste texto enfatizará o recorte de gênero visto a relevância das mulheres nessa atividade econômica e a necessidade premente de uma análise crítica de como se deu esse processo em meio ao mercado cindido apontado por Mosnma (2016). Para tanto, considerou-se a racialização do trabalho, a divisão sexual do trabalho, a interseccionalidade relação entre raça, gênero e classe na relação com a produção e a transformação da mulher negra em afroempreendedora no Brasil. Assim, o afroempreendedorismo feminino é compreendido como contraponto de ordem simbólica da produção, além de potencializador de ordem econômica centrada no afroconsumo que insere a mulher na esfera pública no papel de gestão, ainda que a divisão sexual do trabalho a mantenha na esfera privada como responsável pelo trabalho não-remunerado de cuidar da casa e dos filhos acarretando em dupla jornada de trabalho. Para corroborar esta nota técnica, foram entrevistadas três afroempreendedoras da cidade de Hortolândia que recentemente aprovou a lei de incentivo ao afroempreendedorismo. As

três entrevistadas também compõem a comissão de apoio ao afroempreendedorismo.

PALAVRAS-CHAVE: Afroempreendedorismo, divisão sexual do trabalho, interseccionalidade, lugar de fala, racialização.

BLACK WOMEN ENTREPRENEURS: COUNTERPOINT OF SEXUAL AND RACIAL DIVISION OF WORK

ABSTRACT: The debate on black entrepreneurship presented in this text will emphasize the gender approach, considering the relevance of women in this economic activity and the pressing need for a critical analysis of how this process took place in the midst of the split market pointed out by Mosnma (2016). For this purpose, the racialization of work, the sexual division of work, the intersectionality of the relationship between race, gender and class in relation to production and the transformation of black women into Afro-entrepreneurs in Brazil were considered. Thus, female Afro-entrepreneurship is understood as a counterpoint to the symbolic order of production, in addition to boosting an economic order centered on Afro-consumption that inserts women in the public sphere in the management role, even though the sexual division of labor keeps them responsible in the private sphere. for the unpaid work of taking care of the house and children, resulting in double work shifts. To corroborate this technical note, three Afro-entrepreneurs from the city of Hortolândia, who recently approved the law to encourage Afro-entrepreneurship, were interviewed. The three interviewees are also part of the commission to

support Afro-entrepreneurship.

KEYWORDS: Afro-entrepreneurship, intersectionality, place of speech, racialization, sexual division of labor.

1 | RACIALIZAÇÃO DO TRABALHO: O NEGRO NO CAMPO ECONÔMICO

Para os gregos na Antiguidade havia a diferença entre trabalho e labor, enquanto o primeiro significava arte e criação na transformação da natureza para a satisfação do homem; o segundo seguia no sentido do esforço, do fardo e deveria atender as necessidades básicas do ser humano. Mas, ao final da Idade Média a aceção de trabalho nas sociedades ocidentais torna-se positiva vinculada a ação criadora e de poder do homem sobre a natureza. E, sob a lógica do capitalismo, o trabalho é pensado como fonte de arrecadação de riquezas mediado pelas relações sociais (MENEGASSO, 2000).

A explanação acima é apenas introdutória do capitalismo como ideia influenciadora do processo de concentração de riquezas, todavia, há um aspecto relevante quando se analisa o capitalismo em suas diversas facetas (mercantilismo, colonização, mundialização, globalização, etc.) que é a raça. Raça é compreendida nesse texto como característica elaborada e imposta por um grupo social que atribui a outro subalternidade de classe, baseando-se em atributos físicos ou origem. Desse critério discriminatório surge a dinâmica do racismo que é a articulação ideológica que fundamenta um conjunto de práticas de subjugação e constrói lugares sociais, limita a transição de classes, personifica a desigualdades socioeconômicas e aliado a divisão sexual do trabalho corporifica e subjetiva a divisão entre brancos e os não-brancos no sistema de produção capitalista ou também conhecido como mercado cindido (MONSMA, 2016, RUGAI BASTOS, 1987).

O mercado cindido funcionou para que os negros e seus descendentes ficassem nas camadas inferiores da estrutura social pós-escravistas e tivessem baixíssima mobilidade social intergeracional, funcionando assim em benefício da população branca no que se refere a inserção e manutenção da classe média ou ainda se alçasse voo para a elite. Em outros termos operacionalizou-se a divisão mercado de trabalho e assentou a estratificação social baseando-se no critério racial, deixando a população negra atrelada a pobreza, a excluindo de chances de acesso a profissões mais rentáveis e no limite impondo a informalidade como regra (MONSMA, 2016).

A suposta inexistência da divisão racial de oportunidades e igualdade plena de tratamento entre pessoas de raças diferentes, ou seja, o mito da democracia racial, foi questionada por Florestan Fernandes em seu clássico *A integração do Negro da Sociedade de Classes*. A democracia racial coloca como tese autoevidente que as diferenças entre negros e brancos não se dava em função da discriminação racial, posto que, haveria igualdade de tratamento e que as diferenças se davam pela ordem competitiva. Ainda que a população negra tenha acumulado no período pós-escravista uma série de desvantagens

como barreiras à educação, a empregos de melhor remuneração, cerceamento a formação de entidades ou mesmo políticas de acesso à terra e outros meios de produção o que configura uma lógica de sistema de castas.

Denota-se que no período do trabalho livre com a emergência da ordem competitiva e pela ótica capitalista a racionalização da vida nas esferas econômica e política, o emprego obedeceria ao princípio da produtividade (FERNANDES, 1978). Mas, em se considerando que a ordem social competitiva trataria isonomicamente brancos e negros, não haveria que existir uma estratificação racializada onde se concentram nas classes superiores os brancos e nas classes inferiores os negros, o que denota uma hierarquia social pautada na raça e uma estruturação de barreira de ascensão social (FERNANDES, 1978). Com essa clareza na imbricação dos processos de hierarquização e de estratificação racial no Brasil que o preconceito velado do branco que não reconhece no negro como competidor, quando muito um subalterno deslocado de lugar e classe social (GUIMARÃES, 1999).

Nesse contexto os objetivos dos movimentos sociais negros, seriam a integração e a assimilação da população negra na ordem competitiva brasileira. Sendo o processo assimilativo iniciado na Revolução de 1930 que provocou transformações das estruturas econômicas e aprofundou a transição da sociedade brasileira rumo à ordem competitiva. Com a expansão do mercado de trabalho, colapso das fontes de abastecimento de força de trabalho branca vinda da Europa às vésperas da 2ª Guerra, potencializou ainda que lenta, a absorção de parte da população negra em setores modernos da economia, que constituía um exército industrial de reserva e a marginalização de um contingente de milhões de pessoas do mercado de consumo de massa, fora da sociedade de classes, tanto da elite dominante, quanto no seio da classe trabalhadora no mercado de trabalho formal o que se mostrava como prática social anômala no interior de uma ordem competitiva (FERNANDES, 1978).

Dessa dinâmica a sociedade de classes permaneceu basicamente uma sociedade branca privilegiada (FERNANDES, 1978). E com a obstaculização no campo, manteve-se a concentração fundiária e produção com vistas à exportação o que caracteriza o Brasil como economia dependente e periférica, saindo do binômio café/imigrante, e, ao longo do século XX, para burguês/operário mantendo-se a distância social e o padrão de isolamento sociocultural da população negra frente a ordem competitiva (FERNANDES, 1978; PAIXÃO, 2014; RUGAI BASTOS, 1987). Reforçando-se os marcadores de raça e de desigualdade social, atribuiu-se ao mercado distribuição de riqueza como se este conseguisse ou tivesse a intenção de fazê-lo, ainda que as condições de inserção dos negros no mercado de trabalho livre as deformidades intencionais propiciadas pelo racismo estrutural fossem fatores determinantes na alocação dessa população em lugar social nas camadas mais baixas e operacionalizassem o mito da democracia racial (FERNANDES, 1978; PAIXÃO, 2014; RUGAI BASTOS, 1987).

Em contraponto a estruturação do mercado cindido e de outras limitações que o

racismo estrutural impõe a população negra, o afroempreendedorismo, aqui é formulado não apenas a justaposição do termo em que “afro” ao termo “empreendedorismo”, vai muito além do valor semântico e muito caro aos empreendedores negros. O afroempreendedorismo tem abordagem econômica, e também semiótica porque se coloca como instrumento de expressão e de reprodução da identidade negra, além pensar os mecanismos e processos para mudança do racismo na sociedade brasileira (WATSON, SHOVE, 2008). Para o objetivo dessa nota técnica entrevistou-se três mulheres negras empreendedoras da cidade de Hortolândia no mês de setembro de 2020, a escolha é justificada tanto pela atualidade do tema, quanto pela ação diferenciada da esfera municipal no fomento ao afroempreendedorismo, na coordenação entre atores institucionais e no interesse dos empreendedores negros da região, ação está pautada pela Lei Municipal N° 3.702 de 19 de novembro de 2019.

2 | DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO

Para Mello e Marques (2019, p.9)

As relações de gênero devem ser entendidas como construções sociais localizadas historicamente e estabelecidas de forma arbitrária através de processos advindos de correlações de poder distribuídas de formas específicas em diferentes momentos históricos e sociais.

A divisão social do trabalho tem dois princípios organizadores: o princípio de separação há trabalhos de homens e trabalhos de mulheres e o princípio hierárquico, ou seja, um trabalho de homem “vale” mais que um trabalho de mulher. Podendo ser aplicados mediante um processo específico de legitimação e pela ideologia naturalista. Esta rebaixa o gênero ao sexo biológico, reduz as práticas sociais a “papéis sociais” sexuados que remetem ao destino natural da espécie (HIRATA, KERGOAT, 2007, p.599).

A parte da divisão social do trabalho é que se origina o termo “divisão sexual do trabalho” na França e tem dois entendimentos distintos. O primeiro é a acepção sociográfica que estuda a distribuição no mercado de trabalho sob o recorte entre homens e mulheres quanto às atividades e profissões; variações na distribuição temporal e espacial a essas associadas; e a desigualdade na repartição do trabalho doméstico entre os sexos (HIRATA, KERGOAT, 2007) e verificável pelo Gráfico 1 que 55,4% dos Microempreendedores Individuais (MEI) do grupo feminino usam o espaço da casa (esfera privada) para trabalhar, enquanto as MEIs dos homens usam prioritariamente a esfera pública (estabelecimento comercial, caso do cliente e na rua). Na mesma linha surge o questionamento do companheiro da mulher negra como verificável na fala da Entrevistada 1 “mas pra quê, tem que trabalhar? Tem que ter um registro, tem que pagar o INSS”.

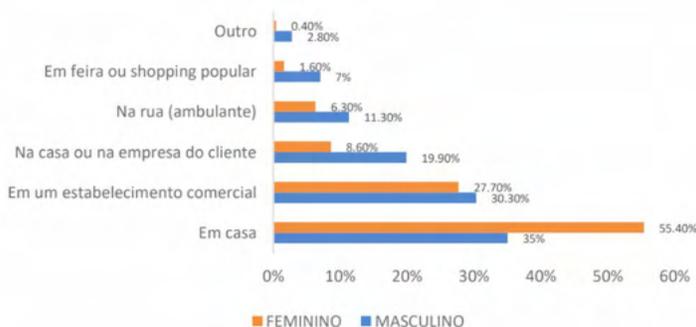


GRÁFICO 01 - Onde funciona o MEI?

Fonte: Elaborado pelos autores para o observatório de Políticas Públicas, Empreendedorismo e Conjuntura da USCS a partir de dados do SEBRAE 2017.

Da primeira aceção de divisão sexual do trabalho de Hirata e Kergoat (2007) é que se compreende a segregação ocupacional por sexo e como se manifesta nas sociedades e é verificável na desproporção de homens e de mulheres em determinadas ocupações ou profissões. No caso do Brasil, dentre as 488 ocupações analisadas, em apenas 233 as mulheres tinham presença superior a 43%, enquanto para os homens obteve-se 77% (PNAD, 2014). O papel de cuidadora da família prevalece em todas as regiões e essa gasta doze horas a mais que os homens nos afazeres domésticos, ou seja, menor disponibilidade de tempo para atividades remuneradas, enquanto a dedicação dos homens para trabalho remunerado ampliou-se (SOUSA, GUEDES, 2016). Nesse mesmo período, a PNAD indicava que 90,7% das mulheres realizavam algum trabalho doméstico, sendo que no caso dos homens o índice era de apenas 51,3%, dados que se alinham ao Gráfico 2 onde compreende-se a dupla jornada feminina quando considerada empregadora ou conta-própria, isto é, à medida que se amplia as horas trabalhadas remuneradas as mulheres são limitadas em função do trabalho não-remunerado da casa ou dos cuidados familiares.

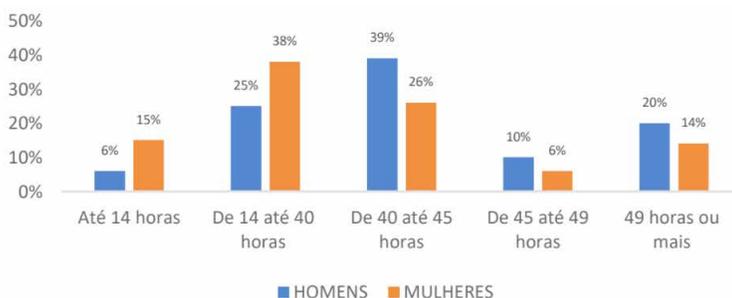


GRÁFICO 02: Horas Trabalhadas.

Fonte: Elaborado pelos autores para o observatório de Políticas Públicas, Empreendedorismo e Conjuntura da USCS a partir de dados da PNAD (2018). * Empregados + Conta Própria.

As relações sociais assimétricas entre os sexos são fatores da modulação sócio-histórica da divisão sexual do trabalho que destinou a esfera reprodutiva às mulheres e a produtiva aos homens e, simultaneamente, a apropriação por esses das funções com maior valor social adicionado. Todavia, esse modelo está se enfraquecendo por fatores como: novos arranjos familiares, feminização do emprego, a necessidade de garantir o sustento familiar, e o envelhecimento da população (HIRATA, KERGOAT, 2007; SOUSA, GUEDES, 2016). Destarte, o ingresso das mulheres no mundo do trabalho remunerado não equilibra as funções atribuídas aos sexos, pelo contrário, avigora as desvantagens das mulheres que agora compartilham com os homens, a provisão financeira da família sem tirar a responsabilidade da esfera reprodutiva ou ao menos aproximar os homens da esfera reprodutiva (SOUSA, GUEDES, 2016) situação identificável na fala da Entrevistada 1 “Eu sou da década dos 60, e a cultura era: o mais velho tinha que dar certo pra ajudar os pais com os mais novos.”

A segunda aceção de Hirata e Kergoat (2007) sobre a divisão sexual do trabalho vai no sentido de demonstrar que gera desigualdades sistemáticas e uso dessas para diferenciar e hierarquizar as atividades, estruturando um sistema de gênero. Entendimento que ajuda na compreensão das duas razões importantes que baseiam a segmentação ocupacional: a segregação entre homens e mulheres nas atividades econômicas não é resultado de escolhas racionais e livres, como defendem economistas neoclássicos; e os modelos não devem separar mercados de trabalho da dinâmica social (TEIXEIRA, 2017).

Portanto, no entendimento de Teixeira (2017) a segregação imposta as mulheres em poucas profissões é efeito da influência de estereótipos e da discriminação dos empregadores, que projetam nas pessoas determinadas características. Pois, nas sociedades capitalistas “[...] as relações de classe e de gênero são estruturantes e se superpõem”. Condição que se reflete na disparidade entre homens e mulheres esclarecendo a posição do Brasil 95º entre 149 países, considerando-se na análise a participação econômica e oportunidades no mercado de trabalho, acesso à educação, saúde e participação política (SESI, 2020, p.39).

[...] as mulheres irão se concentrar nas atividades consideradas de sua natureza biológica, o que dificulta a dissociação entre posto de trabalho e sexo. Da mesma forma, as mulheres negras são vistas como adequadas para o trabalho doméstico, como extensão da sua condição histórica de escravizadas (TEIXEIRA, 2017, p.77).

Uma vez que situa pessoas em um segmento específico do mercado de trabalho passa-se a adquirir as características de seus postos, tende-se a reforçar os padrões de segregação ocupacional pautados pela divisão sexual do trabalho. As teorias do mercado de trabalho contribuem para explicação de como a segregação ocupacional é resultado de um contexto social mais amplo onde o mercado de trabalho pode ser entendido como instituição cultural ou econômica e, como tal, há homologia entre os papéis sociais da esfera pública sobre os papéis da esfera privada, o que implica na divisão sexual do

trabalho (TEIXEIRA, 2017, p.77).

Para Hirata (1995) as mudanças na divisão sexual do trabalho são associadas às conjunturas econômicas, e que alinhado ao entendimento de Mello e Marques (2019), Monsna (2016) e Vieira (2017) sobre a construção social da desigualdade estrutura as relações de classe, hierarquizam-se as pessoas de acordo com seu pertencimento a grupos sociais. Sendo que para as mulheres negras há um agravante, o gênero, que se relaciona diretamente a raça funcionando como dispositivo e marcador socioeconômico de base histórica no mercado de trabalho cindido brasileiro (FERNANDES, 1978; MELLO e MARQUES, 2019; MONSNA, 2016; VIEIRA, 2017) entendimentos que se associam a fala da Entrevistada 1 “Já tentei, tentei no banco, não consegui. Essa é a maior dificuldade do povo negro e precisa pensar num crédito, num financiamento especial para o povo negro, nós não temos. A dificuldade é que você não tem como comprovar renda, há uma burocracia.” e a fala de entrevistada 3 “Ele precisa de dois mil pra dar aquele *up* de mercadoria, são coisas simples, que ele não vai deixar de pagar porque a empresa dele tá girando.” e se contrapõem ao Quadro 01, mesmo quando o mercado exige maiores juros de mulheres em transações financeiras e a taxa de inadimplência dessas é melhor do que a dos homens.

TAXAS	Homens	Mulheres
Taxas de Juros % (a.a)	31,10%	34,60%
Taxa de Inadimplência % (a.a)	4,20%	3,70%

Quadro 01: Diferença de Taxa de juros e Taxa de inadimplência entre homens e mulheres.

Fonte: Elaborado pelos autores para o observatório de Políticas Públicas, Empreendedorismo e Conjuntura da USCS a partir de dados do Bacen /Sbrael (2018).

Assim, os efeitos da divisão sexual do trabalho conferem as mulheres atividades manuais e repetitivas, e não abre espaço de qualificação, enquanto para os homens atribui-se trabalhos que exigem conhecimentos técnicos e melhores remunerações (HIRATA, 1995). Dessa diferença de tratamento nas organizações mantêm-se salários menores; maior ocupação de postos precários e temporários; sub-representação nas esferas de poder; e ameaças frequentes de retirada de direitos as mulheres (IBGE, 2018, MELLO; MARQUES, 2019). Circunstância agravada numa sociedade racista e sexista como a brasileira, onde as representações atribuídas às mulheres negras e brancas são diferentes, e se distanciam do homem branco e associam-se a cor da pele, capacidade produtiva e ao nível de adesão aos estereótipos femininos (MELLO e MARQUES, 2019), fato esse corroborado na fala da Entrevistada 3: “ E é nisso que eu bato muito com o pessoal aqui, tanto em Campinas quanto em Hortolândia, gente, a gente não é só feijoada, a gente não é só festa em fevereiro.”

3 I INTERSECCIONALIDADE COMO LENTE DE ENTENDIMENTO DA RELAÇÃO ENTRE MERCADO E MULHER NEGRA

Compreender os processos de demarcação de posições sociais e dos processos de naturalização da hierarquização de gênero exige que se debata como são formados os dispositivos de significação da realidade social, considerando-se as dimensões de raça, etnia, classe social e orientação sexual na composição de oportunidades e de possibilidades no interior de grupos sociais marcados pela heterogeneidade, a exemplo de mulheres ou homens (MELLO e MARQUES, 2019). Dessa problemática que surge a “interseccionalidade” no início dos anos 1990 como ideia de análise entre dois ou mais eixos de subordinação, de modo a capturar as consequências estruturais e dinâmicas dessa interação (HIRATA, 2014).

Partindo-se do fato de que todas as mulheres estão no mínimo sujeitas a discriminação de gênero, e de que essas são também passíveis de serem afetadas por marcadores sociais tais como classe, casta, cor, etnia, religião, origem nacional e orientação sexual, em muitas das vezes são posicionados dentro de categorias mais amplas. Obscurecem a vulnerabilidade interseccional, a exemplo do grupo de mulheres negras no campo do feminismo. Pois, a discriminação interseccional não se fixa somente nas descrições sobre as experiências vividas por mulheres racializadas, mas, sim compreende que a discriminação racial é comumente associada ao gênero (CRENSHAW, 2002). Como é explicitado no trecho a seguir da Entrevistada 1

“Minha mãe trabalhava como cozinheira no hospital das Forças Armadas, ela era funcionária pública e meu pai era pedreiro, meu pai era alcoólatra. Então eu não ia ser empregada doméstica. Porque minha mãe ela aceitou, ela aceitava, certos tipos de humilhação para o sustento dos filhos, eu não. Eu sempre tive muita, muita consciência que eu era uma mulher negra né, eu sempre tive muita consciência do racismo, eu sabia quando o racismo tentava me impedir de estar ali, então eu tinha muita consciência.”

Impôs-se as mulheres negras grande parte da responsabilidade da sustentação material da família, por meio da prestação de serviços domésticos a terceiros e em meio a disputa de mercado com as mulheres brancas pobres (FERNANDES, 1978). Da condição desfavorável desde o fim do século XIX aos dias atuais, a mulher negra se readequou à mudança na produção e tentou se inserir no campo de trabalho como operária, todavia, a essa restou a indústria têxtil, justamente uma das mais afetadas pelas diversas crises econômicas do século XX. Por conseguinte, as mulheres negras tentaram ingressar em outros setores da indústria, a exemplo de alimentos ou de roupas, ainda que a discriminação racial favorecesse a operária branca (GONZALEZ, 2016; WERNEK, 2010).

Mesmo se levando em conta a “feminização” de setores administrativos de baixa escolaridade, as mulheres negras mais uma vez foram afetadas pelo racismo estrutural por meio da famigerada “boa aparência”, ainda que tivessem igual ou superior escolaridade

exigida para o cargo (GONZALEZ, 2016). Segundo Hirata e Kergoat (2007) a história do século XIX e XX revelam que a divisão sexual do trabalho é alinhada a “consustancialidade”, ou seja, há a articulação entre sexo e classe social. O que mais tarde, averiguou-se na imbricação de classe, sexo e raça. Portanto, as possibilidades da formação de uma classe média centrada na mulher negra foram praticamente nulas, até porque a inserção da população negra no mercado de trabalho ficou relegada ao desemprego, ao trabalho ocasional, ocupação intermitente, etc. (GONZALEZ, 1979; GONZALEZ, 2016). Dessa condição sócio-histórica é se depreende a dinâmica interseccional estruturante que impele, em grande medida, o empreendedorismo da mulher negra como indicado na Figura 1.

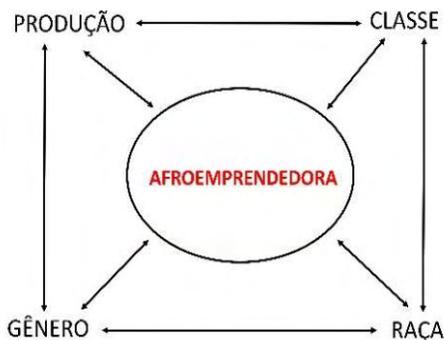


Figura 1 - Dinâmica interseccional-estruturante sobre a afroempreendedora.

Fonte: Elaborado pelos autores para o observatório de Políticas Públicas, Empreendedorismo e Conjuntura da USCS.

A dinâmica interseccional estruturante da Figura 1 deve ser compreendida como a inter-relação entre gênero, raça, classe e produção nas dimensões de formação e de limitação das mulheres negras empreendedoras, pois, cada um dos elementos constituintes reforça os demais na medida que o lugar social, a limitação de gênero e a racialização da afroempreendedora são moldados no campo da produção seja pela questão sócio-histórica, seja na propensão a produção de serviço e produtos que reflitam a identidade, ou ainda a dinâmica de nicho de mercado. Mas, há que se considerar a ressignificação do afroempreendedorismo como relação dinâmica entre sujeitos que tomam a identidade negra como ponto positivo de suas personalidades e demandam respeito a ancestralidade, formando assim uma espiral de crescimento econômico baseada na dignificação de si e de um grupo. Ainda que existam barreiras a identificação como mulher negra, como apontado no trecho da entrevista 3 “Nós temos muitas advogadas, muitas engenheiras, muitas arquitetas que elas não se enxergam como negras, então assim, elas não vêm agregar com a gente, porque o afroempreendedorismo é só comida, é só na hora da cultura.”.

Tomando-se Crenshaw (2002), Hirata (2014), Hirata e Kergoat (2007), Gonzalez

(2016) e Mello e Marques (2019) e considerando a história da mulher negra no mundo do trabalho na geração de renda, compreende a ressignificação dos elementos simbólicos da cultura africana e afro-brasileira para além da intencionalidade de comercialização (ALMEIDA, 2013; SIQUEIRA, NUNES e MORAIS, 2018). O marcador político da raça e a requalificação deste aplicado a produtos e aos serviços oferecidos pelas afroempreendedoras não se contrapõem apenas a ideologia da democracia racial e do racismo estrutural, o que está sendo posto é a constituição de um **imaginário social positivo feminino e negro**.

Igualmente, as relações mercantis proporcionadas pelo empreendedorismo negro feminino é uma forma de discurso e de metalinguagem de “atuação política utilizando a produção e o consumo como estratégia de reversão de estereótipos vivenciados pela população negra” (ALMEIDA, 2013; SIQUEIRA, NUNES e MORAIS, 2018). E, propõe projeções femininas na produção, mas não limitando os estereótipos que a divisão sexual do trabalho na excludente sociedade de classes baseada em valores patriarcais e racistas, tanto menos, o espaço de corpo racializado e ligado ao período escravagista (VIEIRA, 2017) a exemplo dos trechos da Entrevistada 1

Eu sou filha de cozinheira, entendeu. E eu lamento muito Alessandra de ter percebido, não vou dizer que é tarde, mas de ter percebido que eu tinha o mesmo potencial na cozinha como a minha mãe tinha. Entrevistada 1

Porque aonde que as mulheres negras estavam? Aonde que é o lugar das mulheres? Nas casas grandes, como empregadas domésticas. Então minha mãe não queria isso pros filhos, paras filhas delas.

Ser negra no Brasil, é ser objeto de tripla discriminação, posto que os estereótipos gerados pelo racismo e pelo sexismo se inter-relacionam e acarretam na dupla jornada (GONZALEZ, 2016; SOUSA e GUEDES, 2016; TEIXEIRA, 2017), assim, o empreendedorismo de mulheres negras é uma alternativa viável e capaz de transformar toda uma história de racismo, sexismo e de classe à qual essas e suas antecessoras foram impostas, bem como indica um caminho novo a ser trilhado como a formação de redes proposta pela entrevistada 1 “Porque isso já é um movimento que já está durando um tempo, a gente se organizar como rede, como feira, então participo sim.” ou um espaço público como propõe a entrevistada 3 “pra muitas mulheres que precisam de um espaço físico pra mostrar o que elas tem, é um galpão, é uma casa financiada pela prefeitura, é um local, um espaço público que ela possa uma vez por semana, ou ao longo desses dois anos, expor o negócio dela, sem que ela tenha que pagar aluguel.”

4 | A TRANSFORMAÇÃO AFROEMPREENDEDORA: DO LUGAR SOCIAL AO LUGAR DE FALA

Findo o período escravagista em sentido formal e que desonerou os senhores fazendeiros de um lado e de outro o Estado, assim ingressou-se na pós-escravatura inconclusa que se formou um contingente de negros marginalizados impedidos a trabalhos

assalariados no campo e na indústria em instalação no país. No entanto, a constância desses lugares sociais desiguais adjudicados à população negra não se deu exclusivamente em função da história escravista, sendo estes reabilitados e reinventados na dinâmica das relações sociais das desigualdades de classe, raça e sexo (VIEIRA, 2017). A divisão sexual do trabalho na moderna economia e associada a marcadores sociais como classe e raça dificultam o estudo interseccional sobre a mulher negra no campo do trabalho (CRENSHAW, 2002; VIEIRA, 2017).

O racismo estrutural é também percebido pelas afroempreendedoras como no que concerne a Pesquisa Nacional sobre o Perfil dos Afroempreendedores e Afroempreendedoras do Brasil (PBAE) em 54,0% entrevistados afirmaram ter sofrido preconceito como empreendedores por clientes, fornecedores e agentes do Estado, assim como nas falas da Entrevistada 2 “a gente cada uma levou um prato, a gente tinha levado as roupas, tipo bolo, salgado, essas coisas, e aí todo mundo lá servindo, uma mulher me cutucou e fez assim: “oi você pode me dar um copo de Coca-Cola?”; da Entrevistada 2 “Então assim oh, quando você está com uma funcionária dentro da loja e escuta: “ah você que é a dona? “. Se ela for loira, com certeza vão falar que ela é a dona, isso é bem comum...”; e da entrevistada 3 “ senhor, não que sua presença me incomode, não é isso, mas o senhor não está encontrando o que o senhor precisa? - Porque fica uma coisa incomoda né, a pessoa vem olha e vai embora, vem olha e vai embora. “Ah eu tô esperando o dono chegar”.

A concepção de afroempreendedorismo incide e tensiona o campo de produção colocando o negro como agente produtor de serviços e produtos, funcionando como enfrentamento simbólico-produtivo (SAHLINS, 2013) ao racismo com a exaltação da identidade negra (NASCIMENTO, 2018 e SIQUEIRA, NUNES, MORAIS, 2018). Dessa forma, os afroempreendedores partem da atenção às peculiaridades e as especificidades de consumo da população negra, mas não só. E, são decorrentes de experiências frustrantes de não encontrarem produtos e serviços que levem em consideração características físicas e culturais, posto que, o mercado racializado é centrado no consumidor branco. Dessas condições de contorno depreende-se que o afroempreendedorismo posta-se como contraponto de ordem simbólica da produção, além de potencializador de ordem econômica do afroconsumo¹ de uma população negra que avançou no nível de formação, conseguiu mobilidade social ascendente e busca consumo de bens e serviços de identificação (ALMEIDA, 2013).

1 [...] um movimento de contracultura, que considera a influência direta ou indireta das características étnico-raciais nas experiências do consumo, conscientes ou inconscientemente, protagonizando a estética e as características raciais e culturais intrínsecas aos afrodescendentes. Esta ruptura surge como expressão das demandas de sujeitos ainda invisíveis aos olhos do mercado em sua totalidade (comunicação, produção industrial etc.), que possam exigir que suas individualidades e especificidades sejam consideradas e respeitadas. Esta união de pessoas pela identidade e necessidade potencializa o surgimento de um novo nicho de consumo, colocando os afro-brasileiros no centro dos estudos. ETNUS. Afroconsumo: pesquisa sobre comportamento e hábitos de consumo dos afrodescendentes da cidade de São Paulo. São Paulo: ETNUS, 2016.

Dentro de uma estrutura sociorracial desvantajosa, as mulheres negras tiveram que desenvolver estratégias para a disputa na recolocação e na valorização como agentes relevantes na formação do tecido social (FERNANDES, 1978; GONZALEZ, 2016; WERNEK, 2010). Dentre essas estratégias estão a formação de espaços para o afroconsumo e pressão política e capacitação como indicado nas falas da Entrevistada 1

Então é importante, as feiras que acontecem nós somos excluídos. Nós somos patrimônio com as baianas do acarajé, e a gente não pode participar de algumas feiras por causa do cheiro do dendê, sendo que o cheiro do pastel é muito pior que o dendê. Então a gente precisa de políticas públicas no âmbito de comercialização, entendeu, de financiamento específico com as nossas pautas.

Eu tô com um projeto pra dar formação para mulheres negras, porque quando eu fiz a pesquisa e eu descobri que tem um número expressivo de nordestino, essas pessoas elas têm saudade da comida e elas querem comer.

Para além da identidade racial e mesmo toda a história do racismo que estrutura as relações de desigualdade sociais, há que considerar a ação empreendedora per si, até porque como indica o Quadro 2 as Taxa de Empreendedores Estabelecidos (TEE); Taxa Total de Empreendedorismo (TTE) e Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA) no Brasil² são todas superiores no grupo negro (pretos e pardos) comparadas ao grupo branco.

Distribuição		Branca	Pretos ou Pardos	Amarelos ou Indígenas
FEMININO	TIE	39	50	2
	TEE	42	66	2
	TEA	35	63	1
MASCULINO	TIE	41	59	0
	TEE	41	59	0
	TEA	42	58	1

Quadro 02 - Distribuição percentual dos empreendedores por gênero segundo raça/cor (Brasil/2018).

Fonte: Elaborado pelos autores para o observatório de Políticas Públicas, Empreendedorismo e Conjuntura da USCS a partir de dados do GEM Brasil (2018).

² O estudo do GEM (SEBRAE) prevê índices que mensuram a maturidade do empreendedor no Brasil. Este é medido por taxas sendo: taxas de empreendedorismo inicial: TEA (nascentes ou novos), “os empreendedores nascentes são aqueles indivíduos que estão envolvidos na estruturação e são proprietários de um novo negócio, contudo esse empreendimento ainda não pagou salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses”; taxa de empreendedorismo estabelecido: TEE “Neste estrato estão contidos os empreendedores que administram e são proprietários de negócios tidos como consolidados pelo fato de haver pago aos seus proprietários alguma remuneração, sob a forma de salário, pró-labore ou outra, por um período superior a 42 meses”; taxa de empreendedorismo total: TTE “formada por todos os indivíduos que estão envolvidos com uma atividade empreendedora, em linhas gerais pode-se dizer que a TTE é o conjunto dos empreendedores iniciais e estabelecidos” (GEM, 2017).

Segundo Crenshaw (2002) a articulação das estruturas sociais, relações de poder e a confluência das políticas de ajuste da economia, de desvalorização salarial e retração no campo de serviços prestados afetam em especial as mulheres negras e pobres constituem-se como fatores de incentivo ao empreendedorismo de necessidade ou de oportunidade. A exemplo da fala de entrevistada 1 “Então a mulher negra, ela não está preparada pra enfrentar esse racismo cruel, violento que é no Brasil, ele é muito violento. Nós estamos vendo “vidas negras importam” lá fora, a polícia matando negros de forma cruel, mas a polícia também mata aqui.” Dessa condição desfavorável exposta as mulheres negras compreende-se os dados da estudo desenvolvido pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) de 2016, onde identificou-se que 39,6% das mulheres negras estavam inseridas em relações precárias de trabalho, seguidas por 31,6% dos homens negros, 26,9% de mulheres brancas e 20,6% de homens brancos.

Ainda no que concerne IPEA, (2016) as mulheres negras eram o maior contingente de pessoas desempregadas e no trabalho doméstico. A partir desses dados os lugares sociais são ainda reflexo do modelo escravagista, associado mais recentemente a divisão sexual do trabalho mesmo que 26,5% das pessoas ocupadas no mercado de trabalho sejam mulheres negras (OIT, 2010; ONU, 2016). Dados que se alinham ao entendimento da Entrevistada 1 “Então pra gente o empreendimento, na minha opinião é a saída, porque o trabalho está deixando de existir. Nós não temos mais as grandes indústrias, o comércio ele não consegue cobrir a demanda, então nós precisamos empreender e nossa maior dificuldade é o crédito.”.

As mulheres negras foram postas em vários discursos que deturpam sua própria realidade, pois, na discussão sobre o racismo o sujeito é o homem negro; já no debate de gênero o sujeito é a mulher branca; e no discurso sobre a classe a “raça” não tem lugar, ou seja, as narrativas invisibilizam das mulheres negras nos debates acadêmicos e políticos, ainda os conceitos de “raça” e de gênero se relacionem estritamente (KILOMBA, 2012). Portanto, a dinâmica interseccional-estruturante ajuda na análise, na mensuração e na compreensão de como os preconceitos incidentes sobre as mulheres negras, visto que essas sofrem a tripla desvantagem: o gênero que atinge no acesso e na permanência no trabalho; a raça expõe a um mercado precarizado; e a classe que opera na manutenção do status socioeconômico (HIRATA, 2014; HIRATA e KERGOAT, 2007; GONZALEZ, 2016; MELLO e MARQUES, 2019; VIEIRA, 2017).

Embora registre-se um aumento das taxas de atividade femininas, observa-se a persistência das desigualdades e a indissociabilidade entre sexo, raça e classe (HIRATA, 2017). De acordo com Weschenfelder e Fabris (2019) dessa conjuntura opressora que recai sobre a mulher negra no Brasil e a produção das novas discursividades interseccionais nos processos de identificação com a cultura negra. Possibilitou a ressignificação cultural e uma releitura de qual lugar social as mulheres negras querem ocupar, em meio a

novas experiências e associadas a um aprendizado junto aos movimentos sociais muitas mulheres negras tomaram consciência de si e de grupo, e começaram um questionamento ativo do lugar social e, portanto, percebendo que a ressignificação de produtos ou serviços baseados na figura da mulher negra empreendedora era a oportunidade econômica de agregação de valor, ampliação de visibilidade e de prestígio social que se interligados seriam a estrutura do empreendedorismo negro feminino.

Para Ribeiro (2017) as condições sociais juntamente as experiências de grupos hierarquicamente subalternizados e não humanizadas faz com que as produções intelectuais, saberes e vozes sejam instrumentos de silenciamento e determinação de um lugar social. Como indica Borges (2017) lugar de fala “é a posição de onde olho para o mundo para então intervir nele” contextualizando com legitimidade um discurso e uma fala de sujeitos historicamente discriminados, mas, não devendo reproduzir a lógica da exclusão e da hierarquia com sinal invertido, a exemplo das mulheres negras (QUINALHA, 2017). Discriminação constatável no trecho da Entrevistada 1 “Já tentei, tentei no banco, não consegui. Essa é a maior dificuldade do povo negro e precisa pensar num crédito, num financiamento especial para o povo negro, nós não temos. A dificuldade é que você não tem como comprovar renda, há uma burocracia.”.

O que se deduz do lugar de fala, na visão de Mombaça (2017) para o fortalecimento da instituição de um espaço de leitura do mundo que não depende da autorização discursiva e nem de ativismos do lugar de fala que instituem o regime de autorização, a questão é a ruptura do regime de autorizações de fala e que nesse texto é retirar o estereótipo da mulher negra limitada na esfera privada e produto da divisão sexual do trabalho, para mulher negra na esfera pública identificáveis nas falas das Entrevista 1 e Entrevista 2 respectivamente “(...) eu tinha tudo na escola pública, mas eu tinha os professores que me tratavam diferente por ser negra” e “eu sempre tive um olhar de igualdade, eu só percebi que eu não era igual quando eu estava em Campinas, sozinha, porque as pessoas tem uma cabeça mais fechada”

Desse contexto é que se deduz que as soluções passarão obrigatoriamente pela formação de redes entre empreendedores e governo que atuarão no design de ações públicas nas áreas de financiamento, incentivo ao uso de tecnologias de comunicação, política tributária progressiva, edição de medidas regulatórias que acomodem as novas modalidades de trabalho em especial o trabalho remoto e ampliação de acesso a serviços bancários de base digital. (GASPAR, ROSA, 2020) “mas daí por causa da pandemia a gente ficou super receoso e ainda existe aqui, mas venda da internet é um pouco mais lenta sabe. Então eu acho que eu tenho aí na verdade seis, sete negócios aí que eu já tive, sendo dois atuais agora.” Entrevistada 2.

5 | CONCLUSÃO

Os encontros a qual a mulher negra por si é condição delicada, mas que na figura de afroempreendedora traz um conjunto de ressentimentos sócio-históricos associados a marcadores sociais como gênero, raça e classe que ligados entre si configuram uma dinâmica interseccional estruturante que se retroalimenta as condições desfavoráveis a inserção dessas mulheres no campo da produção. Todavia, há uma transformação em curso pautada na identidade de mulher negra que está construindo uma rede de proteção mútua na disputa de mercado, de visibilidade e de legitimação de lugar de fala.

Por conseguinte, a expansão do empreendedorismo negro feminino tende a ser mais acelerado no sentido de se instituir grupos de apoio mútuo frente a adversidades tais como: limitação de crédito mesmo que tenham melhor índice de adimplência; capacitação deficiente, ainda que haja intencionalidade de formação de grupos de estudo e transferência de saberes; e principalmente a racialização e da divisão sexual do trabalho sobre a mulher negra como pessoa não pertencente ao espaço público no papel de gestora, proprietária ou responsável por um negócio.

O desafio que se visualiza sobre as mulheres negras empreendedoras têm especificidades, mas há também um sentido de conjunto que as fortalecem e as posiciona no debate público, para que a ordem simbólica seja alterada e enfim a mulher negra seja identificada como exemplo de sucesso no campo da produção.

AGRADECIMENTOS

Observatório de Políticas Públicas, Empreendedorismo e Conjuntura da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. "Consumo e identidade: a produção para o consumo a partir dos insights dos empresários negros". In: **Desenvolvimento e Empreendedorismo Afro-brasileiro**. Organizador: equipe do projeto Brasil Afroempreendedor. Editora Atilênde. Florianópolis/SC. p.199-222, 2013.

ALTHUSSER, L. *et al.* **Lire le Capital**. v. II. Paris: Maspero, 1967.

BORGES, R. **O Que É 'Lugar De Fala' e Como Ele É Aplicado no Debate Público**. Nexo Jornal, 2017.

CRENSHAW, K. A interseccionalidade na discriminação de raça e gênero. In: VVAA, **Cruzamento: raça e gênero**. Brasília: UNIFEM, 2002, p. 7-16.

CRENSHAW, K. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Estudos Feministas**, n.171, 1/2002.

GASPAR, S. R., ROSA, A. S. Afroempreendedorismo em meio a covid-19: uma relação de tensão econômico-histórica. *In. 13 Carta de Conjuntura da USCS*, jul. 2020, p. 260-273.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo 2017, 2017. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf. Acesso em: 12 set. 2020.

FERNANDES, F. **A Integração do Negro na Sociedade de Classes**. São Paulo: Editora Ática, 1978.

GONZALEZ, L. Cultura, etnicidade e trabalho: efeitos linguísticos e políticos da exploração da mulher. **Comunicação apresentada ao 8º Encontro Nacional da Latin American Studies Association**, Pittsburgh, 5 a 7 de abril de 1979.

GONZALEZ, L. **Problemas de Gênero**. *In. A mulher negra na sociedade brasileira: uma abordagem político-econômica*. Rio de Janeiro, Funarte, 2016, p.400-408.

GUIMARÃES, A. S. **Racismo e Antirracismo no Brasil**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

HIRATA, H. Classe e raça. **Tempo Social**, v. 26, n. 1, 2014, p.61-73.

HIRATA, H. Divisão — **Relações Sociais de Sexo e do Trabalho**: contribuição à discussão sobre o conceito de trabalho. Em *Aberto*, Brasília, ano 15, n.65, jan./mar. 1995.

HIRATA, H., KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. **Estudos e pesquisas**: informação demográfica e socioeconômica, n. 38, 2018a.

_____. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua): Divulgação Anual. Rio de Janeiro: 2018b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?edicao=24437&t=sobre>. Acesso em: 15 set. 2020.

JACINO, R. **O branqueamento do trabalho**. São Paulo. Ed. Nefertiti, 2008

KILOMBA, G. **Plantation Memories**: Episodes of Everyday Racism. Münster: Unrast Verlag, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/w3ZbQh>>. Acesso em: 16 set. 2020.

MELLO, J., MARQUES, D. **Elementos para uma Tipologia de Gênero da Atuação Estatal**: visões do Estado sobre as mulheres e políticas públicas no Brasil. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, jan. 2019

MENEGASSO, M. É. O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica. **Revista de Negócios**. Blumenal: v.5, n.1, jan./mar. 2000.

MOMBAÇA, J. **Notas estratégicas quanto ao uso político do conceito de lugar de fala**. 2017. Disponível em: < <https://www.buala.org/pt/corpo/notas-estrategicas-quanto-aos-usos-politicos-do-conceito-de-lugar-de-fala> >. Acesso em: 16 set. 2020.

MONSMA, K. Relações raciais: desigualdades, identidades e políticas públicas. Como o racismo aumenta a desigualdade social no Brasil: uma análise histórica. **40º Encontro Anual da Anpocs**. 24-28 out. 2016, Caxambu-MG.

NASCIMENTO, E. Afroempreendedorismo como estratégia de inclusão socioeconômica. **III Seminário de Ciências Sociais** - PGCS UFES. 12-14 nov. 2018, UFES, Vitória-ES.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios**. Brasília: Organização Internacional do Trabalho – OIT, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Mais igualdade para as mulheres brasileiras: caminhos de transformação econômica e social** – Brasília: ONU Mulheres - Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres, 2016.

PAIXÃO, M. J. P. A lenda da modernidade encantada: o que conta o conto? In. **A lenda da modernidade encantada: por uma crítica ao pensamento social brasileiro sobre relações raciais e projeto de Estado-Nação**. Curitiba, PR, Editora CRV, p.263-316, 2014.

QUINALHA, R. **O que é 'lugar de fala' e como ele é aplicado no debate público**. Nexa Jornal, 2017.

RUGAI BASTOS, E. A questão racial e a revolução burguesa. In: D'IN- CAO, Maria (org.) - **O saber militante: ensaios sobre Florestan Fernandes**. Rio de Janeiro: Paz e Terra / São Paulo; Ed. UNESP, 1987, p.140-150.

SAHLINS, M. **Cultura e razão prática**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). Perfil do Microempreendedor Individual. In. **Relatório de Pesquisa Sebrae**, 2017a.

_____. **Feiras de Afroempreendedores: análise de um mercado emergente no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2017b.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). Departamento Regional do Paraná. **Rotas Diversidade e Longevidade 2035**. Curitiba: Sesi/PR, 2020.

SIQUEIRA, D. P.; NUNES, Danilo Henrique; MORAIS, Fausto Santos de. Identidade, Reconhecimento e Personalidade: Empreendedorismo da Mulher Negra. **Economic Analysis of Law Review**, v.9, n. 3, p. 229-242, set.-dez., 2018.

SOUSA, L. P., GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estudos Avançados**, v.30, n.87, 2016.

TEIXEIRA, M. O. **Mundo do Trabalho das Mulheres: ampliar direitos e promover a igualdade**. In. O que gera e perpetua a segregação, a discriminação e as desigualdades salariais. São Paulo: Secretaria de Políticas do Trabalho e Autonomia Econômica das Mulheres / Campinas, SP: Unicamp. IE. Cesit, jun. 2017.

WATSON, M.; SHOVE, E. Consumption Product, Competence, Project and Practice: DIY and the dynamics of craft. **Journal of Consumer Culture**, v.8, n.1, p.69–89, 2008.

WESCHENFELDER, V. I.; FABRIS, E. T. H. Tornar-se mulher negra: escrita de si em um espaço interseccional. **Rev. Estud. Fem.** 2019, v.27, n.3.

WERNEK, J. P. Nossos passos vêm de longe! Movimento de Mulheres Negras e Estratégias Políticas contra o Sexismo e o Racismo. *In. Mulheres Negras: um olhar sobre as lutas sociais e as políticas públicas no Brasil.* Rio de Janeiro, Criola, 2010.

YACCOUB, H. **Antropologia do Consumo.** [201-] Disponível em: <http://hilaineyaccoub.com.br/antropologia-do-consumo-2/>. Acesso em: 01 out. 2020.

VIEIRA, B. **Mundo do Trabalho das Mulheres:** ampliar direitos e promover a igualdade. *In* Quando sexo, raça e classe se encontram: mulheres negras no mercado de trabalho e políticas públicas. São Paulo: Secretaria de Políticas do Trabalho e Autonomia Econômica das Mulheres / Campinas, SP: Unicamp. IE. Cesisit, jun. 2017.

AS REDES SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING UTILIZADAS EM VAREJO VIRTUAL INFORMAL

Data de aceite: 01/09/2021

Érica Aparecida Consolini Damaceno Paião

Faculdade de Tecnologia – FATEC ASSIS

Patrícia Irina Loose de Moraes

Faculdade de Tecnologia – FATEC ASSIS/
FEMA (Fundação Educacional do Município de Assis)

RESUMO: O presente estudo tem por finalidade fazer uma breve explanação sobre como as redes sociais têm sido usadas como estratégias de marketing pelo varejo virtual informal. O estudo busca, ainda, observar se o empreendedor virtual informal tem conhecimento sobre as implicações legais as quais está sujeito, buscando ao mesmo tempo entender as condições em que o varejo informal opera e poder entender o perfil desse novo varejista informal. A metodologia apoia-se no estudo em revisão bibliográfica e pesquisa de campo.

PALAVRAS-CHAVE: Redes Sociais. Marketing. Informal. Varejo Virtual. Aplicações Legais

ABSTRACT: The purpose of this study is to briefly explain how social networking has been used as an informal virtual retail marketing strategy. And observe if the informal virtual entrepreneur has knowledge about the legal applications to which he is subject, based on bibliographic reviews and in field research. At the same time seeking to understand the conditions in which the informal retailer operates and to be able to profile this new informal retailer, and also inform informing about

the legal issues to which it is subject, even though it does not exercise formal activity.

KEYWORDS: Social mídias. Marketing. Informal. Virtual Retail. Legal Applications.

1 | INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta uma pesquisa sobre o marketing de varejo virtual. Quanto ao problema de pesquisa, este volta-se a discutir quais meios o empreendedor informal tem utilizado para divulgar e também comercializar seus produtos e serviços e observar qual a sua noção quanto ao Código de Defesa do Consumidor.

O objetivo geral da pesquisa busca entender se as atividades informais, que são aquelas nas quais os varejistas não possuem natureza jurídica formal, adotam estratégias de marketing observadas pelos varejistas formais para promover produtos e serviços.

De forma secundária, o objetivo específico da pesquisa buscou observar se o empreendedor informal tem conhecimento sobre as implicações legais as quais está sujeito, segundo o código de defesa do consumidor, quando adota práticas ilícitas através do comércio eletrônico.

A pesquisa ampara-se em revisão bibliográfica por meio de estudo de fontes com dados secundários.

Na primeira parte da pesquisa há uma

reflexão sobre o ato de empreender no Brasil e na sequência é realizado uma abordagem que leva a refletir as questões legais que margeiam o consumo ligando-os com as atividades exercidas formalmente e informalmente.

O percurso do estudo bibliográfico apresenta a definição de marketing, como pré requisito à apresentação e contextualização dos conceitos de marketing virtual e de relacionamento, para enfim encerrar a persecução da pesquisa na discussão sobre os camelôs virtuais.

2 | EMPREENDER NO BRASIL

Abrir uma empresa no Brasil é um ato burocrático que envolve a ciência, por parte do empreendedor, quanto a obrigatoriedade de questões legais tributárias, trabalhistas, além das questões relacionadas à gestão. As dúvidas e dificuldades surgem já com a escolha do tipo/modelo de empresa que se pretende abrir (JUNIOR 2019).

Mesmo com as dificuldades, dados da CNC (Confederação Nacional do comércio, Bens, Serviços e Turismo) de 2019 estimam que haja 17 milhões de negócios formais ativos no Brasil. Desses, aproximadamente 15 milhões são de micro e pequenas empresas. Dados do Sebrae mostram que essas micro e pequenas empresas chegam a representar 27% de toda a riqueza produzida no Brasil.

No entanto, apurações estatísticas da Fundação Getúlio Vargas (FGV) apontam que ainda existem muitas empresas trabalhando na informalidade e que representam aproximadamente 16,2% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. A questão suscitada é que a atividade informal traz riscos ao empresário, como punições trabalhistas e até o expõe a contravenções, além de não o assegurar de benefícios, como os relacionados à previdência e seguridade social (JUNIOR, 2019).

As modalidades MEI (Microempreendedor Individual) e ME (Microempresa), propiciaram a muitos cidadãos desempregados uma possibilidade de geração de renda e de reinserção do trabalhador na produção e no mercado de trabalho, fazendo surgir dois fenômenos: a redefinição do conceito/modelo de trabalho e de auto emprego. Com relação ao trabalho, mudanças significativas no que diz respeito a contratação, pois os trabalhadores passaram a ser contratados informalmente, sem regulamentações, carteira assinada e sem garantias futuras, não tendo assim nenhum tipo de seguridade social (SOUZA et al,2014).

Aquele indivíduo com dificuldade de colocação no mercado passou a empreender por necessidade, tornando-se auto empregado. Este mercado se configura por meio de relações informais entre vendedores e potenciais consumidores, em geral pessoas de baixa renda. Tais comerciantes usam de todo tipo de estratégias de marketing para convencer os consumidores, e alguns, dotados de má fé, fazem propaganda enganosa, ou seja, fazem qualquer coisa para chamar a atenção do consumidor, não se importando com

as consequências e ainda burlam as normas quanto à impostos, nota fiscal ou mesmo a comercialização de produtos piratas ou de baixa qualidade (SOUZA et al, 2014).

Muitos ignoram a existência do Código de Defesa do Consumidor (CDC). Outros, talvez por falta de conhecimento do CDC, infringem o disposto no artigo 6º da lei nº 8.078/1990 que trata dos direitos básicos do consumidor:

A proteção à vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por práticas no fornecimento de produtos e serviços considerados perigosos ou nocivos;

A informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade, tributos incidentes e preço, bem como sobre os riscos que apresentam.

O expresso no artigo 6º da lei nº 8.078/1990, esclarece que a lei põe a salvo a proteção à vida, resguardo os consumidores de riscos praticados por fornecedores de produtos e serviços considerados nocivos, e entre os responsáveis, estão os empreendedores informais. O artigo 6º ainda atribui ao empreendedor o dever de informar corretamente o consumidor em relação ao produto consumido, considerando questões técnicas que muitas vezes são desconhecidas para o consumidor (MELLO, 2019).

O fato é que, mesmo exercendo atividades econômicas informalmente, esse empreendedor informal, segundo o art. 3º do CDC, equipara-se ao empreendedor formal.

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

A lei é expressa ao enquadrar a pessoa física à condição de fornecedor ou ofertante, quando esta exerce alguma atividade econômica, portanto, esse sujeito responderá junto à terceiros ou consumidores equiparado ao empreendedor formal.

3 | O CÓDIGO DE DEFESA CONSUMIDOR

O empreendedor informal encontra sustento da atividade no comportamento do consumidor, isto porque o consumidor por vezes deixa de lado a própria segurança para adquirir produtos que podem ser nocivos à saúde, levando em consideração apenas o preço e a facilidade da compra (DULLEY, 2015).

Segundo a lei nº 8.078/1990 que instituiu o Código de defesa do consumidor, no artigo 30 “[...] tudo o que fizer parte da mensagem publicitária deve ser integralmente cumprido pelo anunciante;” [...] independente de sua vontade ou de sua boa-fé”. A lei esclarece que o fornecedor fica obrigado a cumprir o que oferece ao consumidor, mesmo não sendo um fornecedor formal (MARQUES, 2014).

O CDC (Código de Defesa do Consumidor) contempla a definição dos sujeitos,

fornecedores e consumidores, para que a relação de hipossuficiência ou não possa ser considerada no ato consumerista. Portanto, entende-se por fornecedor toda pessoa física ou jurídica, ou seja, mesmo não exercendo atividade formal a pessoa física, é responsável pelo que oferta. Seja na atividade de produção, criação, distribuição, construção, transformação, exportação, importação, comercialização ou distribuição de produtos ou prestação de serviços. Segundo parágrafo 2 do artigo 3º da lei nº 8.079/90:

Produto é qualquer bem, móvel ou imóvel, material ou imaterial.

Serviço é qualquer atividade fornecidas no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.

Fica claro assim, que qualquer coisa que for ofertada é de responsabilidade do ofertante, seja produto ou serviço. O texto de lei aclara que o ofertante se responsabiliza por possíveis perdas ou danos gerados ao consumidor final, bem como por informações inadequadas ou insuficientes sobre utilização e/ou riscos, mesmo que essa oferta seja feita de forma virtual (MELLO, 2019).

Abre, portanto, espaço para a responsabilidade solidária, em que o ofertante tem responsabilidade sobre o vício do produto ou serviço oferecido, pela qualidade ou quantidade que possam os torna impróprios para o consumo a que se destinam, podendo o consumidor exigir a substituição das partes viciadas ou o reembolso pelo produto (MELLO, 2019).

3.1 O novo consumidor

Os consumidores têm se adaptado cada vez mais as facilidades de compra em smartphones. Segundo dados do 38º webshoppers, do Ebit/Nielsen, apresentado em 29 de agosto de 2018, 32% das transações do e-commerce foram feitas em dispositivos móveis no primeiro semestre de 2018 (RONDINELLI, 2018).

De acordo com o levantamento, a faixa etária que mais compra no comércio eletrônico é de 35 a 49 anos. No Brasil, ainda existem grandes dificuldades de comunicação com duas gerações especificamente: os nativos digitais, mais exigentes e menos apegados às marcas, mas com baixo poder aquisitivo (como no caso dos chamados *millennials*); e das gerações acima de 50 anos, que precisam se adaptar ao ambiente online e sentem mais insegurança em efetuar compras em e-commerces, mesmo que representem uma fatia da população com maior poder aquisitivo.

De acordo com o levantamento, a população considerada adulta é a que mais tem buscado e adquirido produtos online, mas que não tem as habilidades de busca e pesquisa como os *millennials*, que são aqueles nascidos após os anos 2000, podendo assim ser a mais lesada ao adquirir produtos fora das conformidades.

Quanto ao perfil dos consumidores e sua relação com o mercado online, no primeiro semestre de 2018 27,4 milhões de consumidores fizeram pelo menos uma compra online

no Brasil. Com toda certeza uma parcela significativa dos consumidores é representada por usuários da rede. Assim, usar de forma adequada e incluir a internet em suas estratégias de marketing é fundamental. Torres diz que ao contrário da mídia tradicional, a internet é controlada pelos consumidores. Esses consumidores estarão lá, falando sobre os produtos e serviços, comparando as empresas com os concorrentes e buscando formas de se relacionar com as empresas. E diferentemente das outras mídias, a internet afeta os negócios, mesmo contra a vontade (TORRES, 2009).

O termo “Marketing Informal” tem sido utilizado para se referir a estrutura informal de alguns tipos de negócios inseridos no mercado de subsistência, denominada de empresa informal. Para tanto, Souza e Lima (2014) definem as estratégias desenvolvidas por esses varejistas como: Marketing Virtual. Aquele que emprega o marketing virtual tem a pretensão de levar o possível consumidor a desejar, obter algo mesmo sem ver ou tocar, gerando o desejo de compra, mesmo que o bem ou serviço desejado esteja a quilômetros de distância.

4 | CONCEITO DE MARKETING

Para tratar do marketing virtual, antes é preciso considerar o conceito de marketing propriamente. Quando o marketing começou a ser estudado, primeiramente foram utilizados conceitos de outras áreas, como o de elasticidade da economia e conceitos emprestados da sociologia e da psicologia para ajudar na formulação da teoria do comportamento do consumidor. Hoje, o marketing tem sua própria identidade, há inúmeros pesquisadores e praticantes que renovam ideias e práticas, proporcionando as melhores estratégias de captura de consumidores, sejam eles consumidores finais ou outras empresas (pessoas jurídicas) que também consomem (CROCCO, 2013).

Segundo Peter Drucker (apud KOTLER, 1980 p 29), “O marketing é o negócio todo visto do ponto de vista do resultado final, isto é, do cliente”. Marketing é muito mais que simplesmente divulgação de uma ideia, pessoa ou produto. Não é somente propaganda, envolve inúmeras atividades, que se estendem desde a concepção de um produto até sua entrega, consumo e descarte pelo cliente (CROCCO, 2013).

Kotler (1980) afirma que o marketing evoluiu de suas origens de distribuição e venda e passou a ser uma filosofia que abrange como relacionar qualquer organização com seu mercado. Segundo Crocco *et al* (2013), o marketing pode ser definido como processo de estimular e intensificar trocas entre pessoas e organizações, a fim de alcançar a satisfação recíproca de consumidores e produtores.

Segundo Peter Drucker (1973, p. 64-65, e CROCCO, 2013, P. 6), “[...] o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só”. É deixar o cliente pronto para a compra e, a partir daí, tornar o produto ou serviço disponível. Do ponto de vista empresarial, o foco é reter clientes de forma lucrativa para a empresa. Já do

ponto de vista social, a sociedade espera que lhe seja fornecido melhores produtos, bens e serviços, que sejam úteis, duráveis e não prejudiquem nem as pessoas, nem o meio ambiente (CROCCO, 2013).

Partindo desse último pensamento, observa-se que o marketing possui bases éticas, sendo considerado elemento do desenvolvimento social, devendo levar em conta tudo isso ao formar o conjunto de objetivos ao formular os planos, política e decisões. Já o marketing virtual é algo novo e merece mais ênfase. Segundo Torres (2009), “Existem muitos livros sobre teoria de marketing, e alguns bons livros sobre publicidade. Mas quando caminhamos para o campo da internet, a literatura começa a ficar escassa”. Faltam bons textos e elementos de estudo sobre a era de vendas virtual, em que somos atraídos a comprar sem sair de casa, com propagandas em todo lugar, seja em um site específico para isso ou vendo fotos nas redes sociais, as propagandas estarão lá.

4.1 Marketing Virtual

Quando criamos uma mensagem de marketing presumimos que existem especialistas em cada uma das mídias, seja mídia impressa (jornais e revistas), de áudio (rádio) ou audiovisual (televisão), mas e na internet? Existe diferença entre a mídia off-line (fora da rede) e a mídia on-line (conectada a rede), e por isso é preciso conhecer essa mídia. No contexto atual, não é mais possível pensar em ações isoladas da internet. Independente do negócio em que se esteja inserido, com toda certeza uma parcela significativa dos consumidores é representada por usuários da rede. Assim, usar de forma adequada e incluir a internet em suas estratégias de marketing é fundamental (TORRES, 2009).

Para Ferreira (apud Cintra, 2010), falar de marketing digital é também falar em redes sociais. As redes sociais permitem reunir pessoas com interesses comuns e que interagem entre si, compartilhando assim todo tipo de conteúdo. Podemos citar como exemplos de redes sociais, ou de relacionamentos, *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp*, entre tantas outras, onde se pode criar um perfil e se comunicar com outros usuários compartilhando conteúdos, independente de barreiras geográficas. Ferreira (2019), afirma que as redes sociais serão a forma de fazer marketing/publicidade do futuro, por alcançar grande número de pessoas por todo mundo, com um custo considerado baixo, e por aproximar empresas e seus clientes *apud* COSTA (2013).

Para Carvalho (2011), adequar o marketing a nova realidade da comunicação passou a ser um grande desafio. A comunicação voltada para a mídia de massa cedeu espaço para as redes sociais, onde o consumidor assumiu o comando, escolhendo quando, onde e como acessar as informações que precisa sobre produtos e serviços. Carvalho *apud* (Lewis e Bridges, 2004), aclara que “[...] os novos consumidores verificam rótulos, fazem perguntas pertinentes e sabem quais são seus direitos legais”. Essa nova sociedade conectada chamada de Geração Y, aqueles nascidos entre 1980 e 2000, é mais independente, individualista, buscam agilidade e comodidade, são bem envolvidos e

informados.

4.2 Marketing de relacionamentos

Para Lopes e Araújo (Apud Evans e Laskin), o marketing de relacionamento define-se como “[...] um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”. É o marketing no ponto de vista das redes sociais, de relacionamentos, de contatos e interações. É um processo onde se constrói alianças de longo prazo com clientes e potenciais clientes, de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um objetivo comum (ARAÚJO e LOPES, 2019).

Abrange o desenvolvimento de um convívio, de comunicação e reciprocidade entre empresa e cliente, de forma que ambos se auxiliam para alcançar seus objetivos. Por meio dessa aproximação a empresa tenta cultivar clientes em potencial, pois, segundo Kotler e Armstrong (2000, p. 475), “[...] cliente satisfeito tem maior probabilidade de se tornar cliente fiel [...]”, por isso as empresas que conseguirem oferecer maior satisfação ou até mesmo superar as expectativas dos seus clientes poderão obter uma relação memorável sobre os clientes em relação a empresa (ARAÚJO e LOPES, 2019).

Apropriados das novas tecnologias, os consumidores on-line dialogam ativa e explicitamente com fornecedores de bens e serviços sobre a produção do que desejam consumir. Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação observamos o crescimento vertiginoso das redes sociais nos últimos anos e, com elas, um novo espaço de comunicação, mais interativo, ágil e colaborativo. Carvalho *apud* (PRIMO, 2003, p. 39), afirma que “[...] de fato, as redes informáticas vieram transformar e ampliar as formas de comunicação”. Conectando consumidor e fornecedor onde quer que estejam.

5 | NASCEM OS CAMELÔS VIRTUAIS

Diante desse cenário nascem os “camelôs virtuais”. Nas redes sociais o comércio é informal e, na maioria das vezes, sem contrato. Baseia-se na relação de confiança. A presidente da comissão de direitos da OAB, Ildecer Amorim, recomenda ao consumidor conferir o telefone e endereço do vendedor, não pagar tudo antes da entrega e salvar mensagens trocadas. Já para o fornecedor, exigir metade do pagamento no ato da compra, se possível dar preferência à venda no cartão de crédito e anotar todos os dados do comprador. Em caso de problemas, a pessoa lesada deve fazer um boletim de ocorrência e recorrer à justiça. Mesmo sendo um comércio informal, o direito do consumidor permanece e ele está amparado pelo Código de Defesa do Consumidor (DULLEY, 2015).

Em qualquer lugar, se houver acesso à internet, você pode comprar ou vender algo sem precisar estar no local da compra e venda. Nas redes sociais, o “Mercado Online”, “Vendas e Trocas”, “Bazar”, são nomes de grupos existentes, que disponibilizam ao usuário

da rede acesso a produtos e serviços, comprar ou vender, sem burocracia, a não ser, ser aceito pelo “dono” do grupo. O e-commerce informal, uma espécie de camelô virtual, tem tomado conta do mundo, em que o processo de fechamento do negócio é marcar um encontro entre vendedor e comprador, entregar o produto e receber o dinheiro. As regras são aquelas estabelecidas entre comprador e vendedor (Andrade, 2015).

A título de exemplo, a cidade de Paraguaçu Paulista, no estado de São Paulo, contempla um grupo de comércio virtual no site *Facebook* chamado “Muambeiros de Paraguaçu”, com 117.954 membros, até o momento da pesquisa em novembro de 2019, onde se comercializa desde calçados femininos até carros e motos. Para entrar no grupo é necessário ser aceito pelos administradores e as regras de permanência nele são bem simples, vão desde não ofender e nem fazer comentários maldosos, excluir uma publicação depois do negócio já ter sido efetuado, reclamações devem ser feitas ao administrador e que o grupo não se responsabiliza por qualquer negociação mal sucedida, isso fica a critério do comprador e vendedor.

A única parte que faz menção às obrigações de vendas nas regras diz apenas “Cumpra sua obrigação na hora da negociação, se fechou compra, venda ou troca, honra seu nome, e se não tem interesse não comenta no post da pessoa”. Deixa dessa forma um espaço para que qualquer pessoa possa fazer sua propaganda, sua venda ou anúncio. Desde que não ofenda outro participante do grupo vale qualquer coisa, segundo o grupo, ignorando o artigo 18 do CDC (Código de Defesa do Consumidor, p.21), que trata da responsabilidade solidária (MUAMBEIROS DE PARAGUAÇU, 2019).

6 | METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Com base na revisão bibliográfica e buscando respostas para as questões levantadas foi efetuada uma pesquisa junto a empreendedores e comerciantes informais aleatoriamente em vários bairros da cidade de Paraguaçu Paulista. A identificação dos comerciantes informais ocorreu presencialmente, observando uma placa, ou um anúncio que remetesse a informalidade houve a tentativa de se coletar informações. A pesquisa foi aplicada presencialmente, no universo da cidade de Paraguaçu Paulista/SP, implicando numa amostra composta por 27 respondentes. O questionário é de formato fechado, composto por 10 questões de múltipla escolha.

7 | ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta de dados revelou que 66,7% dos entrevistados são mulheres entre 19 e 40 anos.

A maior concentração de comércios informais, dos 17 bairros percorridos pela pesquisa está no bairro Barra Funda, o que corresponde a 18,5 % da amostra. Quanto à

atividade informal em destaque, houve um empate entre alimentos e prestação de serviços, seguido de cosméticos e vestuário.



Figura 1: TIPO DE COMÉRCIO.

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR.

Os entrevistados foram questionados sobre o uso de propaganda e foi possível averiguar que 92,6% da amostra revelou fazer propaganda direta via Facebook e WhatsApp.

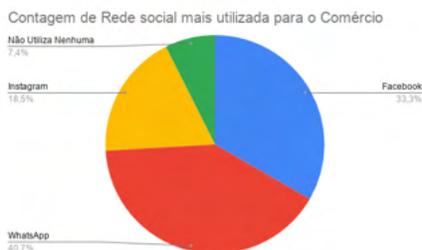


FIGURA 2: REDE SOCIAL MAIS UTILIZADA.

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR.

Entre as mídias a mais utilizada é o WhatsApp, seguido do Facebook e Instagram. E quanto a renda, 55,6% dos entrevistados relataram que as atividades econômicas informais formam a renda principal da casa.

Questionados sobre as implicações legais que o exercício informal de atividades econômicas acarretam, mais de 85,2% dos entrevistados diz estar ciente que pode sofrer penalizações quanto aos comércio informal ou prestação de serviços sem a devida especialização, e 92,6% relatam conhecer o CDC.

Quando perguntado se de fato estão capacitados para realizar um serviço ou fornecer adequadamente um produto ou serviço, 70,4% dos entrevistados se declararam capacitados.

Quanto a se formalizar, 85,2% informaram ter pretensão de formalizar a atividade.

8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações obtidas no presente estudo, a pesquisa propôs, de modo geral, buscar entender quais estratégias o empreendedor informal tem usado para promover seus produtos e serviços e percebeu-se que buscam referências nas ações de empresas formais, realizam um “benchmarking” e o fazem marketing virtual utilizado as redes sociais, ainda de que forma amadora.

A busca por resposta nos levou ao perfil do empreendedor informal, que é uma mulher adulta, e que tem na atividade informal a geração de renda principal e sustento da família, tanto no comércio como na prestação de serviço. Essa mulher entende que está sujeita às penalidades da lei mas também tem que sustentar sua família e objetiva pretensões de formalizar a atividade que exerce. Mesmo que de forma inconsciente desenvolve estratégias de marketing e relacionamento nas redes sociais e usa o WhatsApp, Facebook e Instagram como loja virtual.

Cumprir registrar que embora não constasse no objeto de coleta de dados, a grande maioria relatou ser “fã” do marketing virtual que empreende, de suas propagandas e anúncio de seu varejo, ainda que realizado de forma simples e amadora. Ainda em seus relatos revelam que essas ações devolve-lhes resultados satisfatórios, dado o grande número de participantes nos grupos de compra e venda, como exemplo o do próprio facebook.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. **CAMELÔS VIRTUAIS: a explosão do comércio via redes sociais.** Net, Jornal da Paraíba 04/10/2015. Disponível em: <<http://www.jornaldaparaiba.com.br/economia/camelos-virtuais-a-exploracao-do-comercio-via-redes-sociais.html>> Acesso em 18/10/2019.

BRASIL. **Lei 8.078/90.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm. Acesso em: 16 de jun. 2020.

CARVALHO, H. D.. **A PUBLICIDADE NAS REDES SOCIAIS E A GERAÇÃO Y: A EMERGÊNCIA DE NOVAS FORMAS DE COMUNICAÇÃO PUBLICITÁRIA.** Net, Revista Negócios em Projeção. Julho. 2011. Disponível em > <<file:///C:/Users/Jhone/Downloads/101-300-1-PB.pdf>>. Acesso em 15/10/2019.

CROCCO, L. et al. **Fundamentos de Marketing.** Conceitos básicos. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

DULLEY, C. **Comércio nas redes sociais é informal e requer cuidados.** Net, Jornal Hoje, 07/01/2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2015/01/comercio-nas-redes-sociais-e-informal-e-requer-cuidados.html>> Acesso em 18/10/2019

FERREIRA, C.A.; CAMPOS, R.C. Et al. **Marketing digital e redes sociais como oportunidade de inovação para micro e pequenas empresas: um estudo realizado com varejistas da cidade de Lavras- MG.** Net, Revista Foco. Mar/jun. 2019. Disponível em: <<http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/688/pdf>> Acesso em 05/10/2019.

JUNIOR, J.C.R. **O que é Empresário Individual? Entenda tudo sobre esse tipo de empresa sem sócios.** Net, Conube. 02, abril. 2019. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/o-que-e-empresario-individual/>>. Acesso em 16/09/2019.

KOTLER, P. **Marketing**, edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1980

LOPES, A E M P.; Araújo, L de C Q. **Marketing de Relacionamento Para o Sucesso Empresarial das Microempresas do Varejo: Um Estudo de Caso da Empresa Ótica Dennys no Município de Bragança – PA.** Net, Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia. Março. 2019. Disponível em >file:///C:/Users/Jhone/Downloads/143-483-1-PB.pdf<. Acesso em 20/10/2019.

MARQUES, C. L. **Lei nº: 8.078/1990 – Código de Defesa do Consumidor (CDC).** Net, Criança e Consumo. junho de 2014. disponível em <<https://criancaeconsumo.org.br/normas-em-vigor/lei-no-8-07890-codigo-de-defesa-do-consumidor-cdc/>> Acesso em 15/06/2020

MELLO, E. **Código de proteção e defesa do consumidor.** São Paulo: Editora Escala, 2019.

Muambeiros de Paraguaçu. Net. Disponível em : <<https://www.facebook.com/groups/1544699535798807/>>. Acesso em 18/10/2019.

RONDINELLI, J. **E-commerce cresce 12,1% no Brasil e fatura R\$ 23,6 bi no 1º semestre de 2018.** Net, E-Commerce Brasil. Agosto .2018. Disponível em :<<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-cresce-12-1semestre/>> Acesso em 16/09/2019.

SOUZA , C.; LIMA ,Q. **Marketing Informal: Um Modelo de Comercialização Pautado em Jeitinho Brasileiro, Informalidade e Empreendedorismo.** Net, Revista Brasileira de Marketing – ReMark Vol. 13, N. 3. Abril/junho 2014. Disponível em:<<http://www.revistabrasileiramarkeing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2703/2153>>. Acesso em: 12/08/2019 09:14

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você quer saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** SÃO PAULO: NOVATEC EDITORA, 2009.

CAPÍTULO 15

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING E O CRESCIMENTO DAS MÍDIAS SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO

Data de aceite: 01/09/2021

Data de submissão: 16/08/2021

Marcelo Araujo de Souza

Graduando Administração - UFPI
Picos-PI

<http://lattes.cnpq.br/4371331221593624>

Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho

Doutorando em Desenvolvimento e meio ambiente - UFPI
Picos-PI

<http://lattes.cnpq.br/8203626763018987>

Luzia Rodrigues de Macedo

Mestranda em Educação Profissional e Tecnológica
IFSertão Pernambucano
Picos-PI

<http://lattes.cnpq.br/8603888301987520>

Érica Cristina de Moura Araújo Silva

MBA em Finanças e Controladoria - UNOPAR
Picos-PI

<http://lattes.cnpq.br/7472275280109718>

José Janielson da Silva Sousa

Mestrando em Desenvolvimento e meio ambiente - UFPI
Teresina-PI

<http://lattes.cnpq.br/5797321431995647>

Ianatana Ramos Xavier Alencar

Especialista: Em Gestão Pública e MBA em Gestão de Recursos Humanos - UNINTER
Alegrete do Piauí

<http://lattes.cnpq.br/6949987986493939>

Maysa Mayanne Morais de Moura

Especialista em Gestão Estratégica de Mercado - IFPI
Picos-PI

<http://lattes.cnpq.br/2787330665109067>

Francisca Maria Teixeira Sousa

Especialista em Gestão de Recursos humanos - FAERPI
Campo Maior-PI

<http://lattes.cnpq.br/6879976610878602>

Fabiano Gonçalves Ferreira

Especialista em Gestão Educacional em Redes - UFPI
Picos-PI

<http://lattes.cnpq.br/4872341337378286>

Neilany Araújo de Sousa

Especialista em Gestão Pública-UFPI
Simplicio Mendes-PI

<http://lattes.cnpq.br/9799124349236484>

José Santana da Rocha

Doutorando em Desenvolvimento e Meio Ambiente - PRODEMA/UFPI
Teresina-PI

<http://lattes.cnpq.br/2990089494101644>

RESUMO: Com a globalização e as novas tendências tecnológicas crescendo significativamente nos últimos anos as distancias entre consumidor e empresas puderam diminuir em escala mundial, isso advindo do advento da internet e surgimento das mídias digitais. Diante disso, este estudo tem por objetivo identificar quais as mídias sociais são mais utilizadas pelas empresas para divulgação de produtos e serviços.

Para alcance do objetivo proposto foi realizada uma pesquisa bibliográfica considerando a contribuição de autores como Albertin (2010), Kotler (2012), Nascimento (2018) e outros presentes na literatura estudada acerca da temática. Com base na pesquisa foi possível notar as mídias sociais mais utilizadas para divulgação e venda na internet. Espera-se que os discursos sobre esse tema possibilitem um melhor desenvolvimento e conhecimento sobre as mídias sociais e o marketing digital, assim como mais aprofundamento no tema para futuros trabalhos e pesquisas.

PALAVRAS-CHAVE: Mídias Sociais. Plataformas Digitais. Marketing Digital. Vendas.

MARKETING ADMINISTRATION AND THE GROWTH OF SOCIAL MEDIA AS A SUCCESSFUL STRATEGY

ABSTRACT: With globalization and new technological trends growing significantly in recent years, the distances between consumers and companies could decrease on a global scale, this coming from the advent of the internet and the emergence of digital media. Therefore, this study aims to identify which social media are most used by companies to promote products and services. To reach the proposed objective, a bibliographical research was carried out considering the contribution of authors such as Albertin (2010), Kotler (2012), Nascimento (2018) and others present in the literature studied on the subject. Based on the research, it was possible to note the most used social media for dissemination and sale on the internet. It is hoped that the discussions on this topic will allow for a better development and knowledge about social media and digital marketing, as well as more depth on the topic for future work and research.

KEYWORDS: Social Media. Digital Platforms. Digital marketing. Sales.

1 | INTRODUÇÃO

Com a globalização e as novas tendências tecnológicas crescendo significativamente nos últimos anos as distancias entre consumidor e empresas puderam diminuir em escala mundial. O crescimento de compras pela internet também fez com que muitos novos empreendedores surgissem e entrassem na disputa por uma parcela de mercado, sendo que hoje, presenciamos através dos principais canais de comunicação na rede um aumento exponencial de empresas que divulgam seus produtos nas mídias sociais, tentando conseguir um número significativo de seguidores para divulgação de seus produtos e serviços utilizando de estratégias de marketing para a boa divulgação. Com as novas tecnologias surgindo a todo instante e do alcance da internet pela população juntamente com o aumento de novos adeptos pelas mídias sociais, essa prática se tornou uma chave de sucesso para muitas empresas que estão optando pela divulgação através desse método.

Com essa nova propensão de mercado as empresas estão utilizando cada vez mais o marketing digital como uma vantagem competitiva. Limeira (2010) argumenta que existe uma possibilidade enorme das empresas abraçarem o marketing digital como estratégia competitiva, já que essa tática vem ganhando adeptos no mundo empresarial fazendo com

que o número de clientes aumente, principalmente através da forma como as informações são repassadas para chegar ao consumidor.

Essa tática de saber usar o marketing digital a seu favor pode ser considerada como uma estratégia que pode garantir o crescimento da empresa desde que a mesma continue acompanhando as constantes evoluções tecnológicas que surgem continuamente e que as utilize a seu favor, como é o caso do marketing de relacionamento por exemplo. Madruga (2010) enfatiza que a partir dos anos 80 se iniciaram as pesquisas sobre marketing de relacionamento embora essa prática de relacionamento com o cliente esteja presente desde a era pré-industrial só que não era disseminada.

Essa pesquisa se justifica pelo fato de que as mídias sociais cada vez mais estão se tornando um forte instrumento de vendas e divulgação de produtos e serviços pelas empresas, onde os novos empreendedores podem se comunicar com seus clientes de uma maneira muito mais interativa acessível. Diante disso temos o seguinte questionamento: Como o crescimento das mídias sociais tem ajudado as empresas no seu crescimento e no seu bom relacionamento com o cliente? Para tanto dispomos do seguinte objetivo: **Identificar quais as mídias sociais são mais utilizadas pelas empresas para divulgação de produtos e serviços.**

O artigo está estruturado em cinco sessões, sendo a primeira introdutória, a segunda de referencial teórico onde será discutido os principais pontos sobre essa temática com os autores que retratam essa abordagem, a terceira de aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, a quarta de análise de resultados e a quinta de conclusões.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing e divulgação

O Marketing surgiu nos EUA na década de 1940, nessa época era visto como uma ação no mercado baseado na troca e a maximização do consumo, através de atividades comerciais. (COBRA 2009). Segundo Kotler (2004), até o fim da década de 1980, o marketing era mais simplificado e atuava baseado em determinar as características e a qualidade dos produtos, criar e organizar serviços, definir preços, determinar os canais de distribuição, bem como dividir seus recursos entre vendas, propaganda, e outras ferramentas de promoção.

Nesse contexto, é possível observar que a definição de marketing tem evoluído, mudando sua conjuntura ao longo dos anos, onde alguns pesquisadores definem conceitos para o marketing, dentre eles Kotler (2012, p.03) aponta que “o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedades como um todo”. Então, conforme essa definição é possível compreender o marketing como uma ferramenta

que elabora o produto de acordo com os desejos dos clientes, visando satisfazê-los, fideliza-los, conquistar novos compradores, aumentando assim a lucratividade da empresa.

Rios (2003), define o marketing como um conjunto de táticas e ações voltadas para o desenvolvimento, definição de preços, distribuição e promoção de produtos e serviços de modo a que haja adequação mercadológica destes, buscando estratégias de divulgação e ofertas de modo que atraia o cliente atendendo as expectativas do mercado atual.

Além disso, Nascimento (2018) frisa que o marketing não se resume apenas nos desejos do cliente, envolvendo também todo um processo para que esse produto ou serviço o agrade, conforme aponta Honorato (2004) os consumidores já não compram somente coisas, e sim soluções para seus problemas. Desse modo o marketing deve desenvolver estratégias para que seus produtos e serviços venham atender as necessidades por meio de ações mercadológicas reunidas no composto ou mix de marketing, popularizados como os 4 Ps do marketing, que são um conjunto de elementos que representam um conjunto de várias controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar o desejo de compra no consumidor.

Kotler (2004), popularizou o conceito dos 4 Ps do Marketing (Preço, Produto, Praça, Promoção) como os 4 elementos básicos que são definições fundamentais para que uma empresa desenvolva no intuito de atingir um determinado público-alvo. O preço se trata de um fator determinante na construção da imagem da marca, pois o consumidor deve sentir que está pagando um preço justo que corresponda à necessidade e o desejo de possuir tal produto. O produto é a base para a existência das empresas e seus negócios, pois ele visa oferecer benefícios e satisfazer as necessidades dos clientes superando a concorrência. A praça se refere aos canais de distribuição e os pontos de venda, sejam eles físicos ou virtuais e deve estar bem localizada em relação ao mercado atuante, para que facilite no momento da distribuição, transporte e armazenagem. A promoção é a responsável pela comunicação acerca da marca ao público-alvo, deve despertar o interesse e criar a expectativa do consumidor acerca do produto ou serviço.

Para que se atue no processo da promoção, faz-se necessário utilizar a comunicação, pois é por meio dessa que o público conhecerá a empresa, sua marca, seus produtos e serviços, sua essência e valores, descobrindo assim características que a tornem uma opção no momento da compra. Portanto a empresa precisa ser lembrada, e estar sempre expondo o seu catálogo para seu público com frequência, afim de evitar percas de espaço e oportunidades no mercado (ABRANCHES 2018).

Existe diversos meios para que as empresas divulguem seus produtos e serviços. A mensagem tanto pode ser transmitida diretamente pelo pessoal de vendas, ou indiretamente através de plataformas de comunicação. Kotler (2012) descreve algumas plataformas de comunicação que as empresas podem fazer uso para sua divulgação: Propaganda: a empresa paga para divulgar seu produto ou serviço. É uma forma não pessoal de contato com o cliente onde a mensagem é executada como uma lembrança

informativa ou persuasiva; Promoção de Vendas: tem o objetivo de chamar a atenção dos consumidores para a compra e geralmente é utilizada paralela a propaganda no intuito de fidelizar o cliente. Eventos e experiências: Segundo Ogden e Crescitelli (2007), podem ser feiras, congressos, seminários, exposições, shows onde as ações são voltadas para o público consumidor onde na oportunidade os produtos ou serviços são apresentados e/ou experimentados. Relações Públicas: é a responsável por fazer com que as pessoas enxerguem a empresa sem utilizar meios pagos diretos. É por meio dessas que é possível a empresa conquistar confiabilidade e formar uma boa imagem. Vendas pessoais: se refere ao contato direto com o cliente, onde é possível verificar sua reação e no mesmo momento modificar sua mensagem. Marketing direto: está voltada para uma comunicação interativa e personalizada com o objetivo de obter uma resposta do público-alvo. São exemplos catálogos, mala direta, telemarketing, venda eletrônica, pelas redes sociais e e-mail.

Nesse contexto, é possível observar que as plataformas de comunicação contribuem para que as empresas consigam fazer contatos de forma eficaz junto do seu cliente-alvo, para promover a divulgação da sua marca, de seus produtos e serviços de modo relevante e consistentes ao longo do tempo trazendo vantagem competitiva, na sua estratégia de posicionamento, fazendo com que sejam sempre lembradas pelo público consumidor. (AZEVEDO, 2017)

2.2 Redes sociais como estratégia para as empresas

Com o desenvolvimento da internet e suas ferramentas tecnológicas, onde muitas pessoas mundialmente têm acesso imediato as informações lançadas em seus sites, contribuiu para que surgissem novas formas de divulgações através desse recurso e com isso a forma com que as pessoas se relacionam e realizam negócios vem se modificando.

Catalani (2006, p.57) afirma que “a tecnologia da internet revolucionou a forma de se trabalhar com os computadores, que deixam de ser apenas máquinas para armazenar e processar informações e passaram a ser utilizados como ferramentas de comunicação”, desse modo atualmente a utilização das ferramentas disponíveis na internet pelas empresas se faz necessário para sua sobrevivência, pois estas facilitam na comunicação possibilitando feedback imediato, agilizam os processos, expande a área de abrangência, traz informações úteis e dentre outras vantagens possibilitadas por esse meio.

Através desse advento da popularização da internet, surgiu em 1995 o comércio eletrônico *e-commerce*, quando um dos primeiros sites da internet, o Netscape.com, começou a publicar os primeiros anúncios em sua página e difundiu a ideia de que a internet poderia ser uma da mídia para publicidade e vendas. A partir desse acontecimento, a internet e as vendas no varejo eletrônico cresceram rapidamente, vindo a triplicar e dobrar nos anos seguintes (SOUZA, 2011).

Segundo Albertin (2010), o *e-commerce* pode ser definido como o uso da internet para comprar e vender produtos, serviços ou informações de forma mais rápida e prática

para os clientes onde estes podem ter cesso a realizarem essas atividades a qualquer hora e lugar com acesso. Alves (2010) enfatiza que o mercado global está absorvendo o comércio eletrônico em grande escala. Diversos ramos da economia estão ativados ao comércio eletrônico, onde estão alicerçados na segurança, criptografia, moedas e pagamentos eletrônicos, envolvendo também pesquisa, marketing, negociação, vendas e suporte. Assim, facilita a comunicação com clientes, fornecedores e distribuidores e contribui para a expansão e participação no mercado.

O comércio eletrônico tem evoluído bastante devido a praticidade, comodidade e privacidade na hora de efetuar as compras, bem como a variação de produtos e serviços, e é notável que ele trouxe várias inovações na forma de comercialização. No ano de 2020 com o advento da pandemia Covid-19 as empresas que ainda não haviam aderido a esse tipo de comércio, para se permanecerem ativas tiveram que aderir a esse recurso tecnológico. Com isso, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), o setor de *e-commerce* obteve um faturamento de R\$ 41,92 bilhões em agosto de 2020, valor esse que representa um avanço de 56,8% se comparado com os oito primeiros meses de 2019. Apesar do tíquete médio ter reduzido de R\$ 420,78 para R\$ 398,03, cresceu o número de transações 65,7%, indo de 63,4 bilhões para 105,6 bilhões nos seis primeiros meses de 2020. Assim a projeção para o ano de 2020 saltou de 18% para 30% no acumulado anual.

Devido a esse novo comportamento do consumidor, as empresas estão investindo no *marketing* digital no intuito de chamar a atenção dos usuários para seus produtos e serviços tanto aqueles disponíveis no *e-commerce* quanto para atrair os clientes para suas lojas físicas, utilizando as redes sociais como importantes aliadas nesse processo. Para Valle (2021) o marketing nas redes sociais é uma ferramenta fundamental que podemos utilizá-la tanto na promoção de marcas, produtos e serviços quanto para a criação de um canal de atendimento ao cliente, onde suas estratégias de marketing devem ser baseadas na criação de laços de relacionamento e confiança, somente após essa fase é que podemos passar para a divulgação.

Atualmente existe um grande número de redes sociais, onde cada uma possui milhares de usuários, assim é de fundamental importância que as organizações estejam inseridas nessa comunicação em massa e escolha aquela mais adequada para que seu público alvo seja atingido. Entre as redes sociais mais utilizadas no processo de divulgação estão: o Facebook que permite construir perfis pessoais e profissionais, compartilhar textos, imagens e vídeos; o YouTube que se trata de uma plataforma de vídeos; WhatsApp consiste em uma plataforma que permite o acesso e compartilhamento de informações pessoais ou empresariais através de mensagens, chamadas de áudio e vídeo e compartilhamento de arquivos; Facebook Messenger é a ferramenta de mensagens instantâneas do Facebook. WeChat é aplicativo de troca de mensagens de texto e voz; Instagram é um aplicativo que permite a postagem de fotos, vídeos e lives ao vivo; QQ se trata de um programa de mensagem instantânea gratuito; Ozone nessa ferramenta de mídia os usuários conseguem

escrever blogs, criar diários, enviar fotos e escutar músicas; DOUYIN/TikTok um aplicativo de mídia para criar e compartilhar vídeos curtos; Sina Weibo é voltado para trocas de notícias e postagens de vídeos (IMME, 2020).

Como é possível observar, existe uma variedade de redes sociais nas quais as empresas podem dispor como auxílio estratégico de divulgação mais barato do que formas tradicionais como banners, rádios, carros de som e outros meios que só atinge a uma população local. Já nas redes sociais pessoas do mundo inteiro podem ter acesso aquela informação na qual foi postada, então além de ser uma forma efetiva para fazer transações comerciais seu investimento é de baixo custo comparados a formas tradicionais de divulgação. Valle (2021) aponta como uma grande vantagem a oportunidade de proporcionar uma aproximação com o público-alvo, de forma mais pessoal, dirigida e segmentada, possibilitando assim conhecer seus anseios e necessidades, facilitando tanto na criação de estratégias mais eficientes para divulgação da marca, quanto no conhecimento acerca do público ao qual se quer impactar.

3 | METODOLOGIA

Para realização deste estudo empregou-se o procedimento bibliográfico onde foi utilizado materiais presentes na literatura e pautado em pesquisas realizadas por institutos acerca da temática abordada. A abordagem é qualitativa por utilizar informações de estudos já realizados anteriormente e assim fazer uma análise temática de resultados de modo descrito, ao tempo que possuiu natureza básica por trazer conhecimentos acerca do objeto de estudo, no caso as mídias sociais, e de cunho exploratória por proporcionar maior familiaridade com o tema pesquisado. Os dados foram levantados através do estudo bibliográfico e apresentados de forma descritiva apresentado a resposta ao objetivo proposto e o resultado da pesquisa.

4 | RESULTADOS

Esse estudo buscou identificar quais as mídias sociais são mais utilizadas pelas empresas para divulgação de produtos e serviços, onde percebe-se o quão é relevante essa pesquisa visto que as redes sociais são parte integrante da rotina da maioria dos indivíduos se tornando assim um excelente lugar para as empresas trabalharem, onde independentemente do tamanho e porte a empresa pode utilizar dessa ferramenta para alcançar um maior número de pessoas se comparando a outras ferramentas de marketing tradicionais.

4.1 Plataformas de mídia digital mais utilizada no mundial e apostas para investimentos em redes sociais para 2021 no Brasil.

A tabela 1 abaixo elenca as dez maiores redes sociais utilizadas no mundo no ano de

2020 e o número de usuários de cada uma. Esses dados são do relatório da We Are Social e Hootsuite (2021), que fez um levantamento das maiores plataformas em número de usuários, também das principais buscas nessas mídias. Assim, segundo Mohsin (2020) de acordo com dados da empresa inglês Emarsys, em 2019 cerca de 3,2 bilhões de indivíduos usam ao menos uma rede social.

Redes Sociais	Usuários Ativos
Facebook	2,7 Bilhões
YouTube	2 Bilhões
WhatsApp	2 Bilhões
Facebook Messenger	1,3 Bilhões
WBXIN/WeChat	1,2 Bilhões
Instagram	1,15 Bilhões
LinkedIn	727 Milhões
TikTok	689 Milhões
QQ	648 Milhões
Douyin	600 Milhões

Tabela 1 – Redes sociais mais utilizadas no mundo.

Fonte: We Are Social e Hootsuite (2021).

Elaborada pelos autores.

O mesmo relatório ainda revela que a tecnologia integrada se tornou um elemento ainda mais essencial na vida das pessoas no ano de 2020, tendo a mídia social, o comércio eletrônico, o conteúdo de streaming e os videogames um crescimento significativo no ano. Ainda demonstra que os conteúdos principais do relatório estão voltados para a mudanças na forma como as pessoas buscam informações e marcas e a importância crescente do comércio eletrônico, voltado para a marketing utilizado nessas redes sociais.

No contexto brasileiro, as maiores redes sociais utilizadas são: Facebook, WhatsApp, YouTube, Instagram e Facebook Messenger. Nessa conjuntura, Santos (2020) revela dados de uma pesquisa realizada em novembro de 2020 pela empresa brasileira mLabs sobre as grandes apostas para investimentos em redes sociais para 2021, foram 2.392 respondentes, sendo 95% líderes que participam diretamente do processo de decisão de compra, 74% agências e 27% empresas, onde em 1º lugar é ocupado pelo Instagram com a aposta de 96% dos investimentos por parte das empresas. O 2º lugar é ocupado pelo

WhatsApp, com 88% das apostas e, em 3º lugar, o Facebook com 83%.



Gráfico 1 – Investimento em divulgação.

Gráfico: Elaborado pelos autores.

Fonte: Santos (2020).

É perceptível através de uma pesquisa realizada no ano de 2020 que o Instagram, plataforma de mídia social de compartilhamento de fotos e vídeos, lidera no que diz respeito a apostas para rede social a receber mais investimento de empresas, em vendas de produtos/serviços através de anúncios, para o ano corrente. As plataformas que seguem em segundo lugar são respectivamente WhatsApp e Facebook. O WhatsApp tem suas funções voltadas para troca instantânea de mensagens e chamadas de vídeos, além de poder enviar e receber documentos, músicas e fazer transferência de dinheiro entre outras funções, já o terceiro colocado é uma rede social que segue os mesmos caminhos do Instagram.

4.2 Marketing Digital em Redes Sociais

As vendas e compartilhamento de conteúdo de publicidade nas redes sociais é muito grande em todo o mundo, no Brasil isso não é diferente, segundo dados do estudo Webshoppers (Ebit/Nielsen & Bexs Banco, 2021) as vendas de produtos pela internet cresceu 41% com mais de 194 milhões de pedidos feitos por consumidores brasileiros no ano. As vendas adicionaram cerca de R\$ 87,4 bilhões no período, estimuladas pela pandemia de Covid-19. Segundo Christopoulos (2014, p.75) as plataformas tecnológicas de mídia social “permitem alcançar um dos grandes objetivos do marketing, que é a melhor compreensão dos usuários e de cada segmento de produtos e serviços. [...] Venda baseada em uma segmentação mais refinada”.

Com o crescimento do marketing digital e das ferramentas de impulsionamento das

mesmas, como é o caso das plataformas de mídia divulga outras empresas através de sua plataforma (YouTube, Instagram), e as redes sociais que a própria plataforma serve de loja digital para venda de produtos e serviços (Instagram). Desta forma, conforme Souza (2012) o Marketing digital é a uso de tecnologias aprimoradas na internet e do conjunto de dispositivos que admita a comunicação, com a finalidade de aproximação entre empresa e clientes ou prováveis clientes. A mesma deixa disponível uma vasta oportunidade de negócios e, portanto, uma grande vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, o gráfico a seguir demonstra o número das vendas pelas redes sociais no ano de 2017 e 2018. O mesmo mostra como o Facebook tinha um percentual de 70% das vendas em 2017, o que dava cerca de 68,2% das receitas das vendas por mídia social, ou seja, a mesma detinha mais da metade das vendas desse mercado, deixando o Instagram em segundo lugar com 26,5% das vendas e YouTube com 2,4%.

No ano seguinte 2018 já ocorre a mudança significativa nas vendas das respectivas redes sociais, levando o Instagram para o primeiro lugar no número de transações (vendas), com o total de 68,2% e com uma receita de 68,7%, superando a receita do Facebook do ano anterior. Em segundo lugar vem o Facebook com 29,6% das vendas e em terceiro o YouTube que teve uma queda para 1,9% das vendas, sendo o Pinterest o quarto com total de 0,4% das vendas.

% de origem das vendas - segmentado por Rede Social

Rede Social	% Transações (vendas)		% Receita (GMV)	
	2017	2018	2017	2018
Facebook	70,8%	27,0%	68,2%	28,4%
Instagram	26,5%	69,6%	29,6%	68,7%
YouTube	2,4%	3,3%	1,9%	2,6%
Pinterest	0,3%	0,1%	0,4%	0,3%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 2 - % de origem das vendas – segmentado por Rede Social.

Fonte: ecommercebrasi (2018).

A pesquisa de 2018 mostra a queda do Facebook em número de vendas em 12 meses, mas isso não reflete a queda nas vendas por rede social, apenas a migração das vendas para outra plataforma, o Instagram. O que segundo estudos mostrados acima, só cresceu nos últimos anos, o aumento das vendas por meio de plataformas de mídia digital foi exponencial e significativo.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes sociais já são parte integrante da vida e das rotinas diárias da grande maioria dos indivíduos, o que faz com que elas sejam um excelente lugar para as empresas trabalharem, com o objetivo de atingir um maior número de pessoas. Não importa se você possui uma pequena ou uma grande empresa, as redes sociais ou mídias sociais, a forma mais correta de nomeá-las, são essenciais para as suas estratégias de marketing.

As diferentes plataformas do mundo digital ajudam a corporação a se conectar com os clientes, aumentar a conscientização sobre a sua marca e, através das estratégias de Marketing Digital, aumentar os seus leads e vendas. Diante do estudo e do objetivo pretendido que foi identificar quais as mídias sociais são mais utilizadas pelas empresas para divulgação de produtos e serviços, demonstrou-se a as redes mais utilizadas mundialmente e o número de usuários de cada uma, assim como as mais utilizadas no Brasil.

No que diz respeito a plataformas digitais de mídia social mais propensas a investimentos no ano de 2021 por empresas de vendas de produtos e serviços, o Instagram foi a mais citada, seguida por WhatsApp e Facebook, o que mostra as principais Redes Sociais procuradas por empresários para divulgação e venda por meio digital.

O estudo também mostra as vendas por mídia social nos anos de 2017 e 2018, e o crescimento do Instagram como a maior em vendas e receitas no ano de 2018, o que demonstra o favoritismo da mesma na hora de se fazer investimentos em Redes Sociais por parte de empresas que buscam divulgar e vender seus produtos/serviços.

Desta forma, foi possível notar as mídias sociais mais utilizadas para divulgação e venda na internet. Espera-se que os discursos sobre esse tema possibilitem um melhor desenvolvimento e conhecimento sobre as mídias sociais e o marketing digital, assim como mais aprofundamento no tema para futuros trabalhos e pesquisas.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, A. **A importância da comunicação e do marketing para as PMEs.** E-commercebrasil. 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/comunicacao-e-marketing-pmes/>. Acesso em 07 Jan. 2021.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comercio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** 6. Ed. São Paulo, Atlas, 2010.

ALVES, A. **A internet no mundo dos negócios.** Café com Adm. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-internet-no-mundo-dos-negocios>. Acesso em 10 Jan. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **Faturamento do e-commerce.** ABCComm. 2020. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-e-commerce-cresce-568-neste-ano-e-chega-a-r-4192-bilhoes/>. Acesso em 10 Jan. 2020.

AZEVEDO S. A importância da Comunicação Integrada de Marketing. Itchannel, 2017. **Negócios**. Disponível em: <https://www.itchannel.pt/news/negocios/a-importancia-da-comunicacao-integrada-de-marketing>. Acesso em 07 Jan. 2021.

CATALANI, Luciane. **E-Commerce**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHRISTOPOULOS, Tania. Sobre uma bancada com 5 metros de extensão uma impressora 3D, cabos emaranhados, placas de circuitos eletrônicos e óculos de realidade virtual. **Info Exame**, São Paulo: Abril, ed.345, Setembro de 2014.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier,2009.

HONORATO, G. Conhecendo o Marketing. Barueri, São Paulo: Manole, 2004.

IMME, A. **Ranking das redes sociais: as mais usadas no Brasil e no mundo, insights e materiais gratuitos**. Resultados Digitais. 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>. Acesso em 10 Jan. 2021.

KEMP, Simon. **The Latest Insights Into How People Around The World Use The Internet, Social Media, Mobile Devices, And Ecommerce Global Overview Report**. We Are Social and Hootsuite Jan. 27, 2021. Disponível em: <https://wearesocial.com/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital>. Acesso em: 25 Jul. 2021.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo,10. ed.2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing/** Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MADRUGA, R. Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO A. T. M. **Estratégias de Marketing Digital: Análise na empresa Delícia Moda Íntima em Itaituba – PA**. 2018. TCC (Graduação em Administração) - Faculdade de Itaituba, Itaituba 2018. Disponível em: <http://www.faculdadedeaitaituba.com.br/pdf.php?id=50&f=TCC%20Andrielly%20Final.pdf>. Acesso em 06 Jan. 2021.

OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação Integrada de Marketing: Conceito, Técnicas e Práticas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RIOS, D. R. **Mini dicionário escolar da língua portuguesa**. São Paulo: DCL, 2003.

SOUZA, Bruno de. **Marketing Digital 2.0: Como Sair na Frente da Concorrência**. E-book 260 pag. 2012. Disponível em: www.nafrentedaconcorrenca.com. Acesso em: 01 Ago. 2021.

SANTOS, Aline Cecilia. [Infográfico] Investimentos e apostas para o mercado digital 2021. **MLabs**, 2020. Disponível em: <https://www.mlabs.com.br/blog/mercado-digital/> Acesso em 02 Jun. 2021.

SOUZA, M. **A influência da Internet e suas ferramentas no ambiente corporativo**. Café com Adm. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-influencia-da-internet-e-suas-ferramentas-no-ambiente-corporativo>. Acesso em 10 jan. 2020.

Webshoppers- Ebit/Nielsen & Bexs Banco. The World Wide Bank. 43 ed. 2021. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 01 Ago. 2021.

VALLE, Alberto. Marketing nas redes sociais e a divulgação em mídias sociais. **Blog Academia do Marketing**, 2021. Disponível em <https://www.academiadomarketing.com.br/marketing-nas-redes-sociais/>. Acesso em: 09 Set. 2021.

CONTABILIDADE PÚBLICA COM ÊNFASE EM LICITAÇÕES E CONTRATOS

Data de aceite: 01/09/2021

Jones Brumara Marvila

Ciências Contábeis
Vitória

RESUMO: O artigo a seguir traz como temática “Contabilidade Pública com ênfase em licitações e contratos, com o objetivo de mostrar que os contratos em geral, uma vez firmados, terão que ser obedecidos de forma total no que se refere à sua execução pelas partes contratantes e contratadas. Como se verá, é preciso respeitar, de maneira correta, as cláusulas estabelecidas regidas pela legislação pertinente, que é a Lei 8.666/93 e suas alterações. O artigo também exporá que a Administração Pública tem o poder de fiscalizar a execução do contrato, fato que está contido no Art.58 da Lei de Licitações citada acima. Ficará nítido que a Administração Pública será representada por um servidor nomeado para tal com o objetivo de fiscalizar e acompanhar as cláusulas pactuadas, sendo permitido ao contratado, também, o mesmo direito.

PALAVRAS-CHAVE: Contratos. Cláusulas. Administração Pública.

ABSTRACT: The following article brings the theme "Public Accounting with an emphasis on bids and contracts, in order to show that contracts in general, once signed, will have to be fully obeyed with regard to their execution by the contracting parties and contracted. As will be seen, it is necessary to correctly respect

the established clauses governed by the relevant legislation, which is Law 8.666/93 and its amendments. The article will also explain that the Public Administration has the power to oversee the execution of the contract, a fact that is contained in Art.58 of the Bidding Law mentioned above. It will be clear that the Public Administration will be represented by a server appointed for this purpose with the objective of inspecting and following up on the agreed clauses, and the contracted party will also have the same right.

KEYWORDS: Contracts. Clauses. Public administration.

INTRODUÇÃO

Ao iniciar o artigo, é preciso discutir sobre o que é contrato administrativo e licitações. Rege-se o contrato administrativo através da Lei Federal nº 8.666/93. A visão de Gasparani (1995), o contrato administrativo pode ser considerado como sendo qualquer ajuste feito por parte de entidades ou órgãos da Administração Pública e/ou particulares, onde existe um acordo de vontade para formar vínculo e estipular obrigações que devem ser resguardadas por ambas as partes. Os contratos devem ser claros e revelar, com precisão, as condições exigidas para a execução do mesmo. As cláusulas que definem os direitos, responsabilidades e obrigações das partes devem ser expressas conforme os termos da

licitação e da proposta a que se vinculam.

Na hora da celebração de um contrato administrativo que visa a execução de serviços ou compra de materiais deveremos com o máximo de atitude observar com precisão e interpretação aquilo que contém previsão para evitar um recurso indeferido pela comissão julgadora. Em meio a esse contexto, o Brasil sancionou, em 11 de setembro de 1990, a Lei 8.078, o Código de Defesa do Consumidor, que surgiu consubstanciado sobre normas e princípios que apontavam à efetividade da paz social nas relações de consumo. Neste sentido, a Lei 8.078 de 1990 foi específica no intuito de coibir diversas práticas abusivas comuns nos contratos de adesão.

No contexto das cláusulas elencadas como abusivas ou não claras no corpo dos contratos de adesão, é necessário que tenhamos a obrigação de verificar o conteúdo individual.

Diante deste contexto tem-se como objetivo geral observar a obrigatoriedade de tornar forçoso as partes contratantes e contratadas aos acertos em conformidade com as especificações que faltam ou relatam de forma inerente a legalidade e seus princípios constitucionais. Na análise de um contrato administrativo, encontra-se várias espécies e diferentes poderes, as quais se pode citar e classificar como essenciais, econômicas, implícitas, exorbitantes ou regulares.

Assim sendo, justifica-se a escolha do tema como forma de esclarecer e oferecer ao leitor uma visão das particularidades em relação ao processo licitatório e contratual, contratação por ente público. Portanto, o primeiro capítulo transcreve as questões gerais referenciando conceitos e princípios. Encontra-se dentro do contexto contratação do poder público e a Lei das Licitações e contratos, e, finalmente, no terceiro, a formalização dos contratos estipulando o controle e suas punições.

É preciso explicar que, por meio das licitações, a Administração Pública decide qual é a proposta mais vantajosa para se firmar algum contrato. Devido à sua natureza competitiva, os interessados devem apresentar a sua melhor proposta, por meio de um processo formal, tendo como imperativo o princípio da isonomia, ou seja, dar o tratamento igual a todos os licitantes (BITTENCOURT, 2008).

Nos processos licitatórios, a contabilidade assume sua função primordial de gerar informações para tomada de decisão. Como salienta Korama (2003), a Contabilidade Pública é um dos ramos mais complexos da ciência contábil, pois registra, resume e interpreta os fenômenos que afetam as situações orçamentárias, financeiras e patrimoniais das entidades de direito público interno.

Para o alcance do objetivo do presente estudo, utilizou-se como metodologia de pesquisa o método dedutivo e suporte da pesquisa bibliográfica. Primeiramente, fez a catalogação das literaturas relacionadas ao tema pesquisado. Em seguida, leu-se cada material, fazendo um fichamento para facilitar o uso do material e das citações que seriam usadas no trabalho. Feito os fichamentos, iniciou-se a confecção do artigo.

CONTRATOS E LICITAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para melhor entender o conceito de licitações, é importante dizer que é o procedimento administrativo formal no qual a Administração Pública convoca, mediante condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços, tendo como objetivo garantir o princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, de maneira a assegurar oportunidade igual a todos os interessados e possibilitar o comparecimento ao certame de maior número possível de concorrentes (DALLARI, 2002).

O autor revela que, por meio do processo de licitação promovido pela Administração Pública é possível que haja participação de todos os interessados, sem discriminação, desde que cumpram com as legalidades requeridas no processo licitatório.

De acordo com Coutinho (2007), a Lei nº 8.666, de 1993, ao regulamentar o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, estabeleceu normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Como se pode notar, essa lei no momento da celebração de contratos com terceiros na Administração Pública, é essencial que haja licitação, salvo casos e hipóteses em que haja probabilidade de dispensa e inexigibilidade de licitação.

Segundo Mello (2004), as regras que disciplinam as licitações públicas devem ser analisadas em favor da ampliação da disputa entre interessados, desde que informadas no edital e não comprometam o interesse da administração e os princípios da isonomia, finalidade e a segurança da contratação.

Como explica Caixeta (2004, p. 78):

São princípios básicos no processo licitatório que devem observados e seguidos: princípio da legalidade; princípio da isonomia; princípio da impessoalidade; princípio da moralidade e da probidade administrativa; princípio da publicidade; princípio da vinculação ao instrumento convocatório; princípio do julgamento objetivo e princípio da celeridade.

Segundo Brasil (2004, p. 100):

Princípio da Legalidade – Vincula os licitantes e a Administração Públicas às regras estabelecidas nas normas e princípios em vigor.

Princípio da Isonomia – Significa tratamento igualitário a todos os interessados no processo.

Princípio da Impessoalidade – Obrigação de observar nas decisões os critérios previamente estabelecidos, afastando a discricionariedade e o subjetivismo no processo.

Princípio da Moralidade e da Probidade Administrativa – A conduta dos licitantes e dos agentes públicos tem de ser, além de lícita, compatível com a

moral, a ética, os bons costumes e as regras da boa administração.

Princípio da Publicidade – Obrigatoriedade de divulgação das fases do processo licitatório com o objetivo de acesso das informações a todos os interessados.

Princípio da Vinculação ao Instrumento Convocatório – Obriga a Administração e o licitante a observarem as normas e condições estabelecidas no ato convocatório. Nada poderá ser criado sem que haja previsão no ato convocatório.

Princípio do Julgamento Objetivo – Significa que o administrador deve observar os critérios objetivos definidos no ato convocatório para julgamento das propostas. Afasta a possibilidade de o julgador utilizar-se de fatores subjetivos ou de critérios não previstos no ato convocatório, mesmo que em benefício da própria Administração.

Princípio da Celeridade – Consagrado pela Lei 10.520, de 2002, como um dos norteadores de licitações na modalidade pregão, busca simplificar procedimentos, de rigorismos excessivos e de formalidades desnecessárias. As decisões, sempre que possível, devem ser tomadas no momento da sessão.

Existem questionamentos que merecem respostas com o propósito de compreender os princípios gerais que norteiam um processo licitatório.

Sobre do o que é possível licitar, é preciso dizer que a Administração Pública necessita de comprar materiais e também contratar serviços para a sua manutenção. Neste caso, há a obrigação de seguir a Lei das licitações que rege os conceitos primordiais para a execução destas contratações, limitando a contratação de maneira legal e observadas as características contidas em normas (JUSTEN FILHO, 2000).

É preciso licitar porque a Constituição Federal, em seu art. 37, inciso XXI, prevê para a Administração Pública a obrigatoriedade de licitar. Mas, por outro lado, a licitação protege a Administração Pública quanto ao seu objetivo de contratação de serviços e bens de interesse público, qualidade e capacidade técnica adequada ao que precisa de maneira econômica (ALMEIDA, 2008).

Segundo Brasil (2004), estão sujeitos à regra de licitar, contidos na Lei 8.666, de 1993, o órgão da Administração direta, os fundos especiais, as autarquias as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

A partir deste entendimento, previne-se que a natureza da obrigação resulta implícita nos contratos. Em regra, nos contratos tidos como bilaterais, objeto do presente estudo, sempre haverá um credor na expectativa de que o devedor satisfaça o seu interesse, de maneira que o contrato possa resolver-se sem a necessidade de busca pela Tutela Judicial do Estado, com o escopo de constranger-se patrimonialmente o devedor ao cumprimento do que ajustou pelo instrumento contratual.

Nesse sentido, Rodrigues (2007, p. 90) destaca que:

O contrato se aperfeiçoa pela coincidência de duas ou mais manifestações de vontade. Se estas se externaram livre e conscientemente, se foram obedecidas as prescrições legais, a lei as faz obrigatórias, impondo a reparação das perdas e danos para a hipótese de inadimplemento.

Nesses moldes, o contrato, então, é a fonte de obrigação que vincula pessoas que tenham livre e consciente manifestação de vontade em compactuá-lo, gerando, a partir daí, determinados deveres e obrigações às partes.

Já a licitação possui elementos essenciais para sua constituição, formando uma comissão de pelo menos três, dentre eles os agentes públicos designados pelo órgão público responsável através de ato próprio como portaria; eis que, na ausência de algum deles, há necessidade de também existir a nomeação do órgão de um membro suplente ou mais. “A comissão tem a missão de receber, examinar e fazer o julgamento de todos os documentos apresentados pelos convidados ao ato convocatório” (COUTINHO, 2007).

Diniz (2008) trata os elementos constitutivos de forma mais didática, dividindo-os em elementos essenciais gerais (capacidade do agente, objeto licito e possível e o consentimento); elementos essenciais particulares (formas e solenidades previstas em lei); elementos naturais (são os efeitos decorrentes do ato negocial); e elementos acidentais (condição, encargo ou termo, para alteração dos efeitos naturais).

Dentro do processo de licitação existem os agentes públicos, que são pessoas que de uma maneira ou de outra exerce uma função pública com capacidade de exercer seus direitos e responder por suas obrigações. Diniz (2008, p. 56) diz que “[...] a capacidade do agente é indispensável à sua participação válida na seara jurídica”.

Para que ocorra a licitação é preciso que seja instaurada uma comissão. É importante atentar quanto ao mínimo de três membros na composição da Comissão Permanente de Licitação. A atribuição de observação das impugnações de editais de licitação deve ser restrita a Comissão de Licitação, por ser da Comissão a incumbência legal de julgamento do processo assim como as propostas apresentadas pelos participantes. (DINIZ, 2006).

Como relata o Acórdão do TCU nº135/2005-Plenário:

É obrigatório que a Comissão Permanente de Licitação não delegue competências exclusivas de sua alçada, tais como habilitação e julgamento das propostas, para outras unidades da empresa, conforme preconiza o art.6º, inciso XVI,c/c o art.45,todos da Lei 8.666/1993,ressalvada a possibilidade de solicitar parecer técnico ou jurídico relativo á matéria submetida á sua apreciação. (BRASIL, 2004, p. 145).

Dentro da comissão de licitação é preciso que exista uma equipe de apoio. Em regra, a equipe de apoio seria um grupo de pessoas detentores de conhecimento técnico sobre o objeto licitado, para prestar auxílio aos membros da Comissão de Licitação, buscando dar um suporte maior para estrutura da equipe do trabalho a realizar (RIZZARD, 1988).

Também se faz preciso ressaltar a importância do corpo jurídico na participação do processo licitatório e a responsabilidade conferida através das análises do edital

convocatório e da minuta do contrato e no final o parecer final do processo em si. Por fim, para o processo surtir todos os seus efeitos, é fundamental que a manifestação de vontade de ambas as partes não possua qualquer vício de consentimento, isto é, ser livre e de boa fé. (RIZZARD, 1988).

Existem algumas modalidades de licitação. As modalidades escolhidas são definidas nos seguintes limites, segundo Brasil (2004):

- Concorrência- Obras e serviços de engenharia acima de R\$1.500.000,00, Compras e outros serviços acima de R\$650.000,00.
- Tomada de Preços- Obras e serviços de engenharia acima de R\$150.000,00 até R\$1.500.000,00, compras e outros serviços acima de R\$80.000,00 até R\$650.000,00.
- Convite – Obras e serviços de engenharia acima de R\$15.000,00 até R\$150.000,00, compras e outros serviços acima de R\$8.000,00 até R\$80.000,00.
- Pregão – Não está limitado a valores.

Com relação aos contratos administrativos, primeiramente, é preciso identificar o que é contrato, apontando suas características para melhor entendimento do mesmo.

Contrato é todo acordo de vontades, firmado livremente pelas partes para criar obrigações e direitos recíprocos. Em princípio, todo contrato é um negócio jurídico bilateral e comutativo, isto é, realizado entre pessoas que se obrigam a prestações mútuas e equivalentes em encargos e vantagens, como pacto consensual pressupõe liberdade e capacidade jurídica das partes para se obrigarem validamente. Como objeto de um negócio jurídico requer que seja lícito e forma prescrita ou não vedada em lei.

Os contratos administrativos possuem como características o resultado de vontade das partes e não de um ato unilateral e impositivo da Administração Pública (consensual). Será formal e escrito, salvo nas aquisições de pequeno valor e entrega imediata e com especiais requisitos a serem observados, preverá a remuneração dos contratantes, nos termos combinados (oneroso). “Também será comutativo onde ambas as partes assumem direitos e obrigações entre si, deverá ser executado pelo próprio contratado, vedada, em princípio, a sua substituição por outrem ou a transferência do ajuste” (*intuitus personae*) (DINIZ, 2008).

A lei que rege as licitações obriga que os contratos e suas modificações sejam feitos pelos órgãos ou entidades da Administração que contratam. Entretanto, o que está diretamente relacionado com a temática deste trabalho são as cláusulas abusivas, e o Código de Defesa do Consumidor traz um rol exemplificativo, em seu art. 51. (ALMEIDA, 2008).

Almeida (2008, P. 78) entende que o Código de Defesa do Consumidor oferece proteção diferenciada, uma vez que outorgou abrigo à uma classe menos favorecida que se fazia vítima de abusos e prejuízos. Sob este aspecto, salienta que o CDC:

Outorgou indispensável proteção contratual a uma categoria que sofria constantes abusos e prejuízos em decorrência de sua fragilidade e de ter de aderir a condições que não discutiu, nem tinha meios de conhecer em extensão e profundidade, e que, por isso, eram-lhe praticamente impostas.

No que se refere à desvantagem exagerada, não podem os contratos onerar excessivamente uma das partes em detrimento da outra, isto é, deve haver um equilíbrio entre as partes e suas contraprestações. O §1º do artigo 51 elenca as hipóteses em que podemos notar alguns casos em que há presunção de exagero, porém não são taxativos, apenas exemplificativos.

Ao assinalar sua preocupação relacionada ao tema, Garcia (2009, p. 99) registra que:

Note-se que a boa-fé objetiva e a equidade são verdadeiras cláusulas gerais a ser observadas em todo e qualquer contrato de consumo. Exigirá do intérprete, então, diante de um caso concreto, buscar o verdadeiro equilíbrio entre as partes.

Assim, verifica-se que a tutela do Código de Defesa do Consumidor sobre a proteção contratual foi essencial, pois agora tem-se uma lei que se utiliza de diversos instrumentos que possibilitam que o consumidor possa ter seu direito protegido, possuindo uma situação equiparada na questão legal. (GARCIA, 2009).

O Código de Defesa do Consumidor possui normas de ordem pública e de interesse social, alcançando todos àqueles que se encontram em uma relação de consumo.

Nery Junior (1997, p. 45) defende que:

As relações jurídicas que se encontram sob o regime do CDC são as denominadas relações jurídicas de consumo, vale dizer, aquelas que se formam entre fornecedores e consumidores, tendo como objeto a aquisição de produtos ou utilização de serviços pelo consumidor. Os elementos da relação jurídica de consumo são três: a) os sujeitos; b) o objeto; c) o elemento teleológico. São sujeitos da relação de consumo o fornecedor e o consumidor; são objeto da relação de consumo os produtos e serviços. O elemento teleológico da relação de consumo é a finalidade com que o consumidor adquire o produto ou se utiliza do serviço, isto é, como destinatário final.

Ainda, sobre o Código de Defesa do Consumidor, Garcia (2009, p. 86) entende que:

[...] trata-se de um microsistema jurídico, em que o objetivo não é tutelar os iguais, cuja proteção já é encontrada no Direito Civil, mas justamente tutelar os desiguais, tratando de maneira diferente fornecedor e consumidor, com o fito de alcançar a igualdade.

Entende-se que o Código de Defesa do Consumidor é um microsistema devido suas normas estarem ordenadas entre si, buscando um objetivo comum, a defesa do consumidor.

Há nos contratos de consumo diversos princípios norteadores aplicáveis, alguns previstos expressamente, e, outros, em forma de garantias no Código de Defesa do

Consumidor. Neste tópico, analisa-se a incidência dos princípios fundamentais, tidos como norteadores dos contratos de consumo.

Antes do contrato se perfazer pela adesão por parte da instituição pública, ou seja, na fase pré-contratual, deve-se analisar e observar alguns princípios básicos, como o da transparência e da boa-fé (NERY JUNIOR, 1997).

Já na fase contratual e pós-contratual, o princípio da equidade ou também chamado de equilíbrio contratual deve ser observado de igual forma para a concretização perfeita do contrato, atenta-se, novamente, ao princípio da boa-fé, que atua também nessas fases como garantidor da assiduidade da paz social e harmonia entre as partes.

Pode acontecer, no processo, a nulidade do contrato. A nulidade ocorre quando é apontada irregularidade no contrato. A declaração de nulidade do contrato administrativo torna sem efetividade e inexistente consequentemente inválido seus atos e efeitos passados ou futuros.

A administração pública é obrigada a indenizar a parte contratada pelo que ele tiver executado e por outros prejuízos devidamente comprovados até o momento em que a nulidade for declarada.

Não caberá indenização caso a responsabilidade seja do contratado. É nulo de pleno direito o contrato decorrente de licitação que contenha vício ou ilegalidade. A nulidade do procedimento licitatório induz á do contrato (DALLARI, 2002).

CONCLUSÃO

Como se pode perceber ao longo do artigo, a Contabilidade Pública é importante para direcionar corretamente os processos de licitação e contrato. É essencial destacar sua importância em todo ciclo orçamentário de licitações e contratos, que vai desde averiguar a previsão do orçamento até o pagamento de todas as despesas que, em sua maioria, provem dos processos de licitação e contratação, passando, inclusive pelo estágio de liquidação, em que é novamente submetida ao crivo dos serviços contábeis.

Por meio da instituição do artigo 64 da Lei n.º 4.320/64, a ordem de pagamento só poderá ser exarada em documento processado pelos serviços de contabilidade.

Nesse caso, o sistema contábil é uma forma de combater a corrupção, já que todos os processos administrativos ligados às licitações e contratos são registrados, ofertando, dessa forma, uma análise melhor da legalidade, legitimidade, veracidade e idoneidade da documentação que é entregue nos processos de licitação e firmar contratos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João Batista. **A Proteção Jurídica do Consumidor**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações básicas** 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Interno, 2006

_____. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.** Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm>. Acesso em 07 jun. 2015.

_____. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em 6 jun. 2015.

CAIXETA, José Manoel. **Os Princípios Administrativos Aplicáveis às Licitações Públicas: A Doutrina Dominante e a Jurisprudência do Tribunal de Contas da União.** 2004. 91 folhas. Monografia de conclusão de curso de especialização em Controle Externo, Área Auditoria Governamental, pelo Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União. Disponível em <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054742.PDF>>. Acesso em 20 mar. 2015.

COUTINHO, Alessandro Dantas, **Manual de licitações e contratos administrativos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Ed.Ferreira, 2007.

DALLARI, Adilson Abreu. **Aspectos Jurídicos da Licitação.** São Paulo: Saraiva, 2002.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro – Teoria Geral do Direito Civil.** v. 1. 23 eds. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Curso de Direito Civil Brasileiro – 3 Teoria das Obrigações Contratuais e Extracontratuais.** 3º Vol. 24 eds. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

GARCIA, Leonardo de Medeiros. **Direito do Consumidor – Código Comentado e Jurisprudência.** 5. ed. Niterói, RJ: Impetus, 2009.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo.** São Paulo: Saraiva, 1995.

JUNIOR, Nelson Nery. **Código Brasileiro de Defesa do Consumidor Comentados pelos Autores do Anteprojeto.** 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2004.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários a Lei de Licitações e Contratos administrativos.** São Paulo: Dialética, 2000.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** São Paulo: Malheiros, 2004.

NERY JUNIOR, Nelson. **Código de Processo Civil Comentado.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

NUNES, Luis Antônio Rizzatto. **O Código de Defesa do Consumidor e sua Interpretação Jurisprudencial.** 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2000.

RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos.** Rio de Janeiro: Aide Ed., 1988.

SOBRE O ORGANIZADOR

ELÓI MARTINS SENHORAS - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 24, 25, 65, 66, 68, 89, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 126, 127, 129, 135, 152, 153, 154, 155, 158, 173, 174, 223, 224, 235, 237, 238, 239, 240, 242, 244, 246

Advogado 127, 128, 129, 132, 133, 134

Afroempreendedorismo 195, 198, 203, 205, 210, 211

Agência 1, 2, 3, 4, 5, 42, 66, 95, 102

Armazenagem 114, 115, 119, 120, 122, 124, 125, 129, 130, 227

B

BPM 72, 73, 74, 75, 76, 86, 87, 136, 143, 144, 145, 148, 149, 150, 152, 153, 154

Brasil 13, 15, 19, 20, 22, 23, 40, 42, 43, 45, 47, 50, 61, 64, 65, 66, 92, 97, 105, 107, 113, 132, 136, 137, 138, 147, 152, 154, 157, 161, 162, 172, 174, 175, 176, 178, 179, 193, 194, 195, 197, 199, 200, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 212, 214, 216, 217, 222, 223, 230, 232, 234, 235, 238, 239, 240, 241, 242, 244

C

Classe 194, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 209, 210, 212, 242

Cliente 20, 49, 50, 55, 74, 85, 86, 91, 94, 102, 116, 126, 127, 131, 133, 134, 155, 164, 169, 198, 217, 219, 226, 227, 228, 229

Código de defesa do consumidor 213, 215, 219, 220, 223, 238, 242, 243, 245

Comunicação 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 17, 20, 24, 46, 55, 93, 205, 208, 210, 216, 218, 219, 222, 225, 227, 228, 229, 233, 234, 235, 246

Contabilidade pública 237, 238, 244

Contrato administrativo 237, 238, 244

Contratos 44, 103, 111, 180, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 244, 245

Cotação eletrônica 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113

D

Desenvolvimento sustentável 18, 19, 136, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 154

Divisão sexual do trabalho 195, 196, 198, 199, 200, 201, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211

E

E-commerce 216, 220, 223, 228, 229, 234, 235

Empreendedores 40, 44, 55, 56, 58, 70, 139, 147, 163, 166, 198, 205, 206, 208, 215, 220, 225, 226

Empreendedorismo 20, 41, 42, 43, 50, 53, 56, 58, 63, 64, 65, 66, 68, 138, 195, 198, 199, 201, 203, 204, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 223

Empresas 12, 13, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 98, 99, 102, 130, 131, 136, 137, 138, 140, 141, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 178, 179, 193, 214, 217, 218, 219, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 239, 240, 246

Estratégia 49, 65, 103, 109, 128, 129, 132, 133, 134, 141, 148, 153, 154, 204, 211, 213, 224, 225, 226, 228, 246

F

Filas 114, 115, 116, 117, 119, 126

Fracasso 106, 109, 110, 111, 174

G

Gênero 166, 179, 193, 195, 198, 200, 201, 202, 203, 206, 207, 209, 210, 211

Gestão 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 20, 24, 25, 26, 40, 42, 43, 44, 47, 51, 54, 56, 58, 59, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 95, 108, 109, 113, 128, 131, 134, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 195, 214, 224, 246

I

Identidade 5, 12, 13, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 181, 187, 193, 194, 198, 203, 205, 206, 209, 211, 217

Imagem 12, 13, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 116, 145, 163, 189, 227, 228

Incubadoras de empresas 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 53, 54, 55, 59, 60, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71

Inserção produtiva 175, 176, 177, 178, 179, 184, 188, 190, 191, 192

Internet 4, 8, 9, 18, 57, 74, 92, 95, 98, 99, 103, 104, 164, 208, 217, 218, 219, 223, 224, 225, 228, 232, 233, 234, 235, 236

J

Jovens 43, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194

Juventude 175, 194

L

Licitações 107, 108, 111, 237, 238, 239, 240, 242, 244, 245

Liderança 6, 20, 26, 92, 148, 153

Logística 22, 114, 115, 117, 118, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 152

M

Marketing 44, 51, 61, 103, 104, 115, 134, 213, 214, 217, 218, 219, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236

MEI 198, 199, 214

Micro e pequenas empresas 42, 44, 48, 68, 136, 137, 146, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 174, 214, 222, 246

Mídias sociais 224, 225, 226, 230, 234, 236

Mobile banking 88, 89, 90, 92, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104

Modelo de negócios 40, 43, 48, 49, 52, 53, 58, 59, 60, 61, 63, 70

Mulheres 96, 184, 195, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 220

O

Orçamento 50, 63, 106, 109, 111, 113, 244

Organização 7, 8, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 26, 43, 48, 49, 50, 68, 94, 114, 115, 117, 118, 126, 128, 130, 138, 140, 142, 143, 145, 146, 147, 149, 151, 153, 159, 181, 186, 211, 217

P

Portugal 1, 42, 46, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 69

Processo judicial 127, 128, 132, 133

Projeto profissional 176, 177, 178, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 191, 192

R

Raça 195, 196, 197, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 212

Racialização 195, 196, 203, 209

Reciclagem 114, 115, 125, 126, 139

Rio de Janeiro 23, 24, 43, 65, 66, 67, 103, 104, 126, 134, 136, 137, 138, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 172, 192, 193, 194, 210, 211, 212, 235, 245

S

Sustentabilidade 19, 20, 50, 53, 56, 57, 61, 67, 71, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 150, 152, 153, 154

T

Teoria 1, 2, 9, 13, 14, 24, 49, 53, 65, 114, 116, 117, 119, 125, 126, 172, 182, 217, 218, 245

Totem 13, 15, 16, 18, 21, 23

Totemismo 12, 15, 16, 23, 24

Trabalho 5, 6, 7, 13, 20, 40, 51, 94, 109, 114, 116, 120, 126, 127, 128, 132, 143, 150, 153, 158, 162, 163, 165, 168, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 238, 241, 242

V

Varejo virtual 213

Vendas 119, 147, 218, 219, 220, 225, 226, 227, 228, 229, 232, 233, 234

Vida profissional 131, 175, 176, 177, 181, 187, 188, 190



AD MI NIS TRA ÇÃO:

Estudos organizacionais e sociedade

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

Atena
Editora

Ano 2021



AD MI NIS TRA ÇÃO:

Estudos organizacionais e sociedade

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

Atena
Editora

Ano 2021